

FLACON<sup>x</sup>



100  
ГОРОДСКИХ  
ЛИДЕРОВ



АСИ

# СНОСИТЬ НЕЛЬЗЯ РЕВИТАЛИЗИРОВАТЬ

практическое руководство  
по созданию креативного кластера

## Практическое руководство по созданию креативного кластера

### **Руководители проекта**

Татьяна Журавлева  
Илья Токарев  
Ян Ярмощук

### **Команда FLACON-X:**

Евгений Хакимулин  
Лев Анисимов  
Ян Ярмощук

### **Команда АСИ:**

Татьяна Журавлева  
Илья Токарев  
Руслан Гайфуллин

### **Иллюстрации**

Лев Анисимов  
Юлия Родикова

### **Фотографии**

из открытых источников

### **Рецензенты**

Александр Подусков  
Константин Кияненко

### **Комментарии экспертов**

Эвелина Ишметова  
Екатерина Черкес-Заде  
Николай Матушевский

### **Верстка**

Константин Михайлов

### **Корректор**

Екатерина Тупицына

© ООО "Агентство развития регионов"  
© ООО "Флакон Икс"  
Москва, 2019

ISBN 978-5-6044232-0-2



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Что такое креативный кластер и как это работает?.....	6
Нужен ли городу креативный кластер?.....	28
Выбор объекта.....	38
Кто и какую роль играет в проекте?.....	50
Как устроена экономика креативного кластера?.....	60
Как привлечь финансирование?.....	72
Приемы приспособления объекта.....	86
Запуск проекта.....	104

# ПРЕДИСЛОВИЕ

## Почему?

Эту книгу я бы очень хотел прочитать в 2009 году, потому что за десять лет совершил колоссальное количество ошибок. Только вот не существовало тогда такой книги — да и опыта такого ни у кого не было. В России на тот момент стартовало несколько проектов — адаптаций зарубежного опыта, но еще не было понятно, станут ли они успешны.

## Зачем?

Очень долго эта информация была внутренней кухней нашего R&D департамента, который постоянно ищет достойные для реализации проекты. А так как проекты делают люди, мы все время работаем с инициаторами, собственниками и инвесторами из разных городов. И мы постоянно сталкивались с одними и теми же вопросами и пробелами в знаниях, которые сильно тормозят эффективное взаимодействие. В 2019 году благодаря Агентству стратегических инициатив у нас появилась возможность систематизировать знания — и в каком-то смысле облегчить работу всему рынку.

## В каком формате?

Книга делится на две части: теоретическую / аналитическую и практическую.

Первые две главы описывают существующее положение вещей и рассказывают об отрасли в целом. Основная же часть — практическая: в ней собраны методические рекомендации. Таким образом мы хотим максимально подробно и честно посоветовать, как и что нужно делать, или, наоборот, как и чего делать не следует. Благодаря этим советам тот смелый человек, который захочет, чтобы в городе появился (а главное — развивался) креативный кластер, сможет избежать ошибок.

## Как пользоваться?

Для удобства читателя каждый практический раздел заканчивается описанием требуемого результата. Если идти глава за главой, то на выходе у вас должна получиться презентация проекта, которую можно показывать собственнику, инвестору и всем заинтересованным сторонам.

## Кому?

Руководство будет полезно и инвестору, и собственнику недвижимости, и проектному менеджеру, и проектанту / архитектору, и представителям власти — пусть знают, с чем и с кем имеют дело в лице «креативщиков».

Ян Ярмошук



# ВВЕДЕНИЕ

Креативный кластер — это «технопарк» в сфере креативных индустрий, конвертирующий творческую энергию в работающие бизнесы, увеличивающие вклад таких индустрий в валовый продукт города. чаще всего это компактное, физически ограниченное пространство, где расположены взаимодополняющие друг друга творческие бизнесы, которые от такого соседства испытывают «эффект синергии».

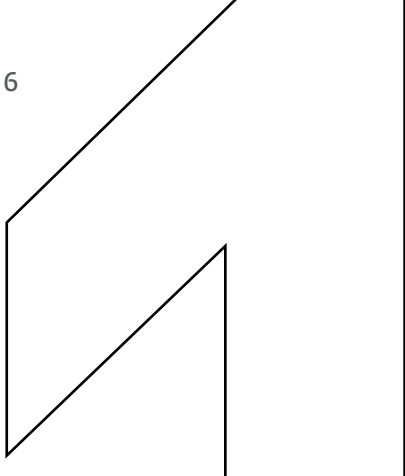
В России креативный кластер — относительно новый феномен на рынке недвижимости, который носит экспериментальный характер и реализуется преимущественно через ревитализацию — постепенное приспособление неликвидной недвижимости: старых заводов или фабрик, освободившихся в результате деиндустриализации.

Опыт формирования креативных кластеров в России за последние десять лет позволил сформулировать некоторые методические рекомендации: в этом руководстве дан набор инструментов и последовательность действий, которые помогут в создании такого кластера. Успех того или иного начинания в этой сфере всегда уникален, а вот ошибки типичны. Одна из целей данного руководства — уберечь от распространенных ошибок, чтобы креативных объектов становилось больше.


Мы не сможем раскрыть здесь все вопросы и не расскажем, как продвигать проект, как им управлять, как бороться с выгоранием сотрудников. К сожалению, все это невозможно вместить в одну книгу. Наша основная цель — показать инициатору, как собрать проект с нуля.

ЕКАТЕРИНА ЧЕРКЕС-ЗАДЕ,  
ДИРЕКТОР УНИВЕРСИТЕТА  
КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ  
UNIVERSAL UNIVERSITY:

« Креативный кластер как пространство не несет в себе никакой функции, пока там не появятся люди и проекты. Эта функция возникает только тогда, когда собирается сообщество, которое начинает развивать эту территорию и формировать среду, — так получается кластер. Можно создать отличное пространство, но без правильных резидентов, событийной программы, форматов развития территорий и вообще без какой-либо стратегии оно не станет креативным кластером»



# ЧТО ТАКОЕ КРЕАТИВНЫЙ КЛАСТЕР И КАК ЭТО РАБОТАЕТ?



Главной основой успеха в экономике XXI века является креативность — способность творить, создавать новые и менять существующие продукты и услуги. На глобальном рынке уже давно выигрывает не тот, у кого дешевое сырье или рабочая сила, а тот, у кого больше «мозгов».

Доля занятых интеллектуальным и творческим трудом в той или иной отрасли оказывает значительное влияние на ее конкурентоспособность: чем выше эта доля, тем больше шансов занять свое место под солнцем.

Доля занятых интеллектуальным и творческим трудом в разных отраслях (условное соотношение)



**Сферы, в которых доля занятых интеллектуальным трудом и творчеством превышает 50%, относят к креативным индустриям:**

#### Искусство и культура

- Фотография
- Визуальное искусство
- Исполнительское искусство
- Искусство и антиквариат
- Ремесла
- Литература
- Библиотеки
- Музеи / галереи / архивы
- Культурное наследие
- Аукционы
- Фестивали и культурные инициативы

#### Дизайн

- Реклама
- Архитектура
- Интерьерный дизайн
- Графический дизайн
- Промышленный дизайн
- Moda
- Коммуникационный дизайн
- Интерьерный дизайн и дизайн среды
- Производство ювелирных изделий

#### Медиа

##### и коммуникации

- Издательское дело
- Телевидение и радио
- Реклама
- Фильмы и видео
- Звукозапись
- СМИ
- Связи с общественностью

#### Цифровые технологии

- Дизайн и проектирование веб-сайтов
- Дизайн и проектирование программного обеспечения
- Компьютерное программирование
- Дизайн приложений
- IT-стратегии и планирование

Если для привлечения и удержания людей рабочих специальностей в индустриальную эпоху часто было достаточно лишь обеспечить минимальный бытовой комфорт, то за умы и таланты разворачивается настоящая борьба. Борьба, которую Россия, к сожалению, все больше и больше проигрывает.

Задача увеличения «креативности» экономики предполагает совершенно иной уровень требований к работе и окружающему пространству и отношений между людьми. В отличие от рабочих и обслуживающего персонала креативному классу платят не за рутинную работу, а за интеллектуальный труд и социальные навыки. Такие люди все меньше готовы работать в классических офисных бизнес-центрах и требуют погружения в особую, **креативную среду**.

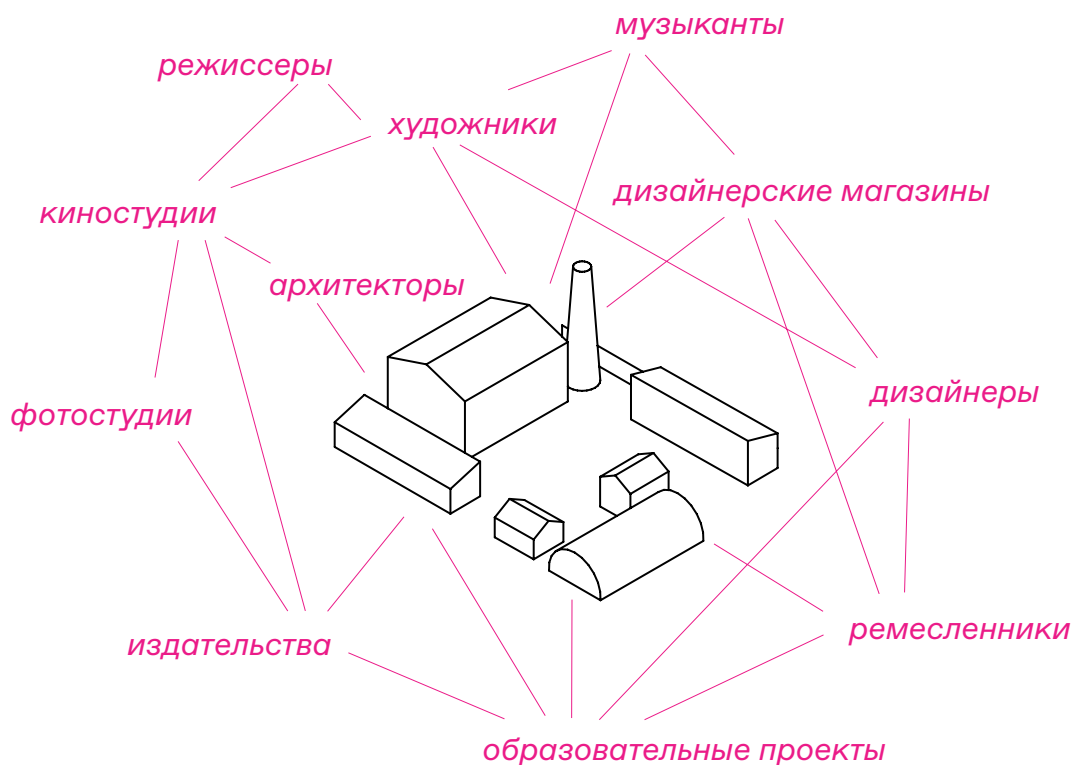
Во-первых, несмотря на развитие возможностей дистанционной работы, для людей творческих профессий остается важной **синергия от совместного месторасположения**. Во-вторых, за счет подобного соседства достигается высокая плотность мероприятий и **связей** (культурных, экономических и социальных) между людьми. В-третьих, такая среда позволяет собрать на одной компактной площадке аудиторию **потребителей** продукта этих творческих индустрий (которая часто едина для разных креативных сегментов). Ну и в-четвертых, концентрация творческих людей, мероприятий и событий вкупе с дизайнерским оформлением пространства создает ощущение **высокого качества жизни**, позволяющего комфортно себя чувствовать, продуктивно работать и развиваться.

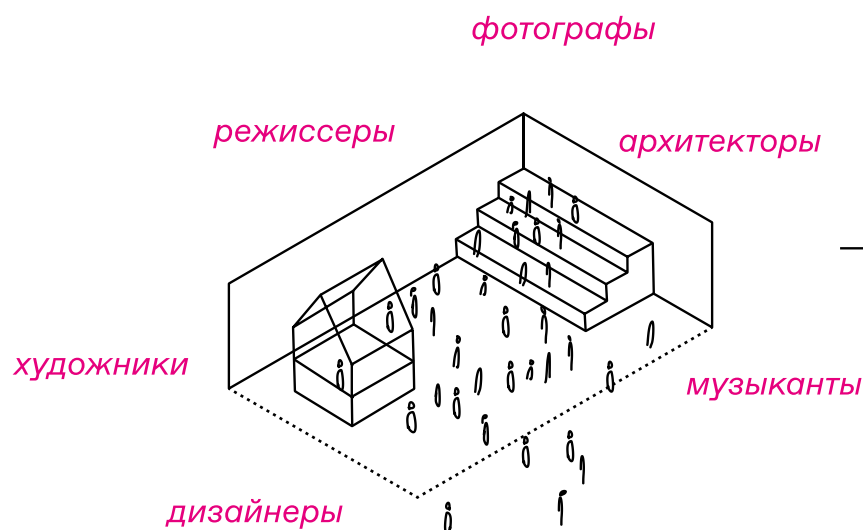
Стихийно или целенаправленно возникающие территориальные сообщества креативных компаний за рубежом принято называть **креативными кластерами**. Стоит отметить, что поскольку в России сейчас принято называть кластерами буквально все, что состоит из более чем одного элемента, а креативная молодежь становится героем анекдотов, то оба этих термина в значительной степени выхолащены. На практике такие места позиционируются как арт-резиденции, лофт-пространства, лайфстайл-центры и т.п. Однако поскольку термин креативный кластер наиболее полно отражает суть явления, мы здесь и далее будем пользоваться именно им.

НЕСМОТРЯ  
НА РАЗВИТИЕ  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
ДИСТАНЦИОННОЙ  
РАБОТЫ, ДЛЯ ЛЮДЕЙ  
ТВОРЧЕСКИХ  
ПРОФЕССИЙ ОСТАЕТСЯ  
ВАЖНОЙ СИНЕРГИЯ  
ОТ СОВМЕСТНОГО  
МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЯ.

### Признаки и особенности креативного кластера.

Креативный кластер создает среду, стимулирующую творчество: новые условия для труда, образа жизни, форм общения и окружения. Часто ядром кластера становится образование, либо лекционно-просветительская деятельность.





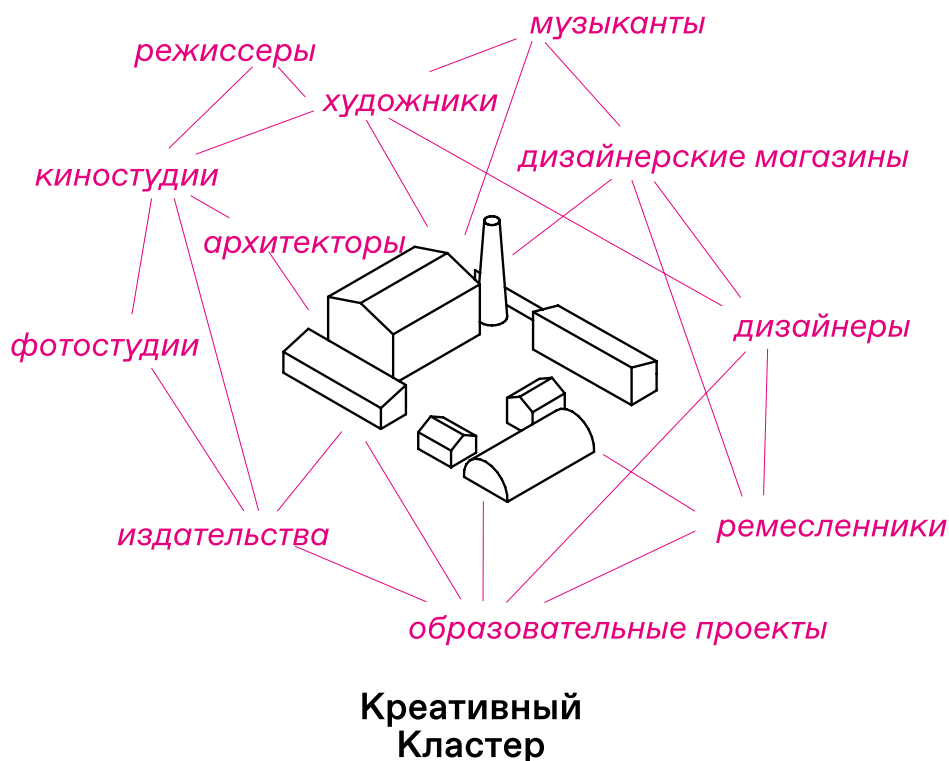
## Креативное Пространство

Изначально появление креативных пространств в городах являлось ответом на потребность горожан в **«своем месте»** для проведения культурного досуга в противоположность специализированным местам — театрам, концертным залам, библиотекам, домам культуры и т.д., — которые воспринимались навязанными извне. Такие форматы, которые за рубежом называются **«третье место»**<sup>1</sup>, включали в себя кофейни, антикафе, лектории. В дальнейшем эти пространства расширялись и усложнялись. Культурно-досуговая функция территории уступала место многофункциональности: пространства для культурных мероприятий и выставок совмещались с офисами, студиями, общепитом и торговлей.

Тезис о «своем месте» исключительно важен, и обычно попытки государства создать креативный кластер «сверху» из-за необходимости регулировать все процессы и регламентов использования повторяют судьбу муниципальных учреждений культуры, стоящих полупустыми и требующих значительных ежегодных дотаций.

Кластером можно называть только относительно **крупные объекты** более чем с 30 резидентами и имеющие общегородской масштаб.

<sup>1</sup> Третье место — часть городского пространства, которая не связана с домом («первое место») или с работой («второе место»). Примером такого места может стать кафе, клуб, парк, библиотека и т. д.



Для небольших проектов районного масштаба, функционирующих в рамках части здания или одного-двух строений, больше подходят термины **креативное пространство, креативная студия** или **креативный центр**.

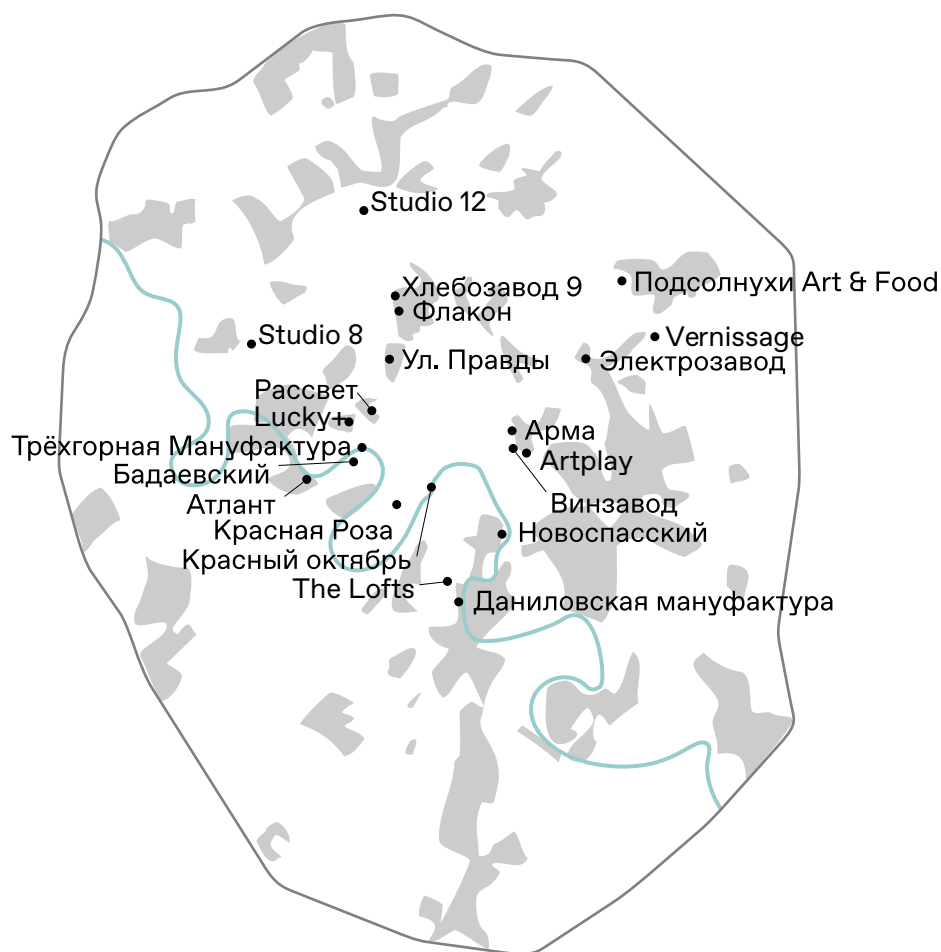
Важно подчеркнуть, что при малом числе резидентов не возникает деловых хаотичных новых связей, так как все друг друга знают и работают в обычных отношениях как поставщик или подрядчик.

Небольшой проект сможет вырасти в кластер, если вырастет сегмент экономики, в котором сложилось это креативное пространство, а объект (здание или территория) имеет соответствующий пространственный и технологический ресурс для развития.

Иногда кластером называют децентрализованные креативные площадки, которые разбросаны по городу, но сумели договориться о совместной деятельности. Такой формат имеет право на существование, однако чем выше территориальная концентрация креативных бизнесов, тем эффективнее работает кластер.

Размещение основных креативных кластеров на схеме промышленных территорий  
Москвы и Санкт-Петербурга

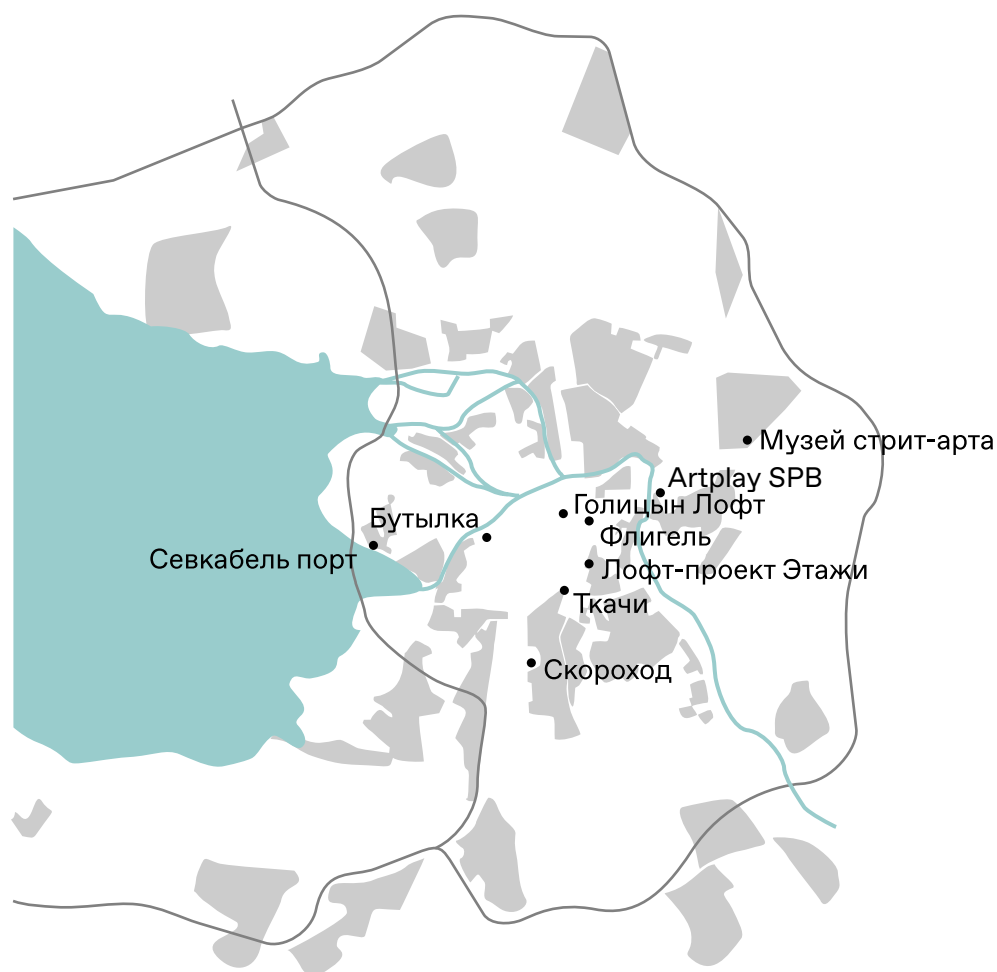
## Москва



■ промышленные территории



## Санкт-Петербург



■ *промышленные территории*

### Признаки кластера:

- **разнообразие:** наличие не менее 30 комплементарных друг другу резидентов;
- **формирование новых бизнес- связей** и цепочек между резидентами;
- свобода творческого самовыражения резидентов и посетителей, а также возможность самостоятельно формировать и обустроить пространство;
- **наличие ядра или ядер** (образовательные институты, крупные компании, конгломерат однотипных компаний и др.), вокруг которых начинается происходить процесс кластеризации.

В мировой практике наблюдается тенденция размещения креативных кластеров в **бывших промышленных объектах**. Это связано с потребностями аудитории креативного кластера: сохранением духа и истории места, необходимой планировочной гибкостью и адаптивностью промышленных зданий, эстетикой их пространства, а также пониженной стоимостью арендуемых площадей на таких объектах.

Размещение основных креативных кластеров на схеме промышленных территорий Москвы и Санкт-Петербурга

### Живой пример: Дизайн-завод «Флакон»

«Флакон» возник в результате ревитализации бывшей промышленной зоны и за четыре года собрал на своей территории в 25 000 м<sup>2</sup> более 200 компаний в сфере креатива и дизайна. Среди них: архитектурные бюро, мастерские, шоу-румы, арт-кафе, телеканалы, рекламные и event-агентства. Девиз «Флакона»: «Творите, что хотите!». Привлекая творческих людей, организаторы предоставили арендаторам максимум свободы для самовыражения. Именно поэтому здесь нет типовых отделок и тем более «евроремонта». Каждое пространство индивидуально и сделано так, как хочет его «житель». Для того чтобы жители (а именно так здесь называют арендаторов) могли чувствовать себя максимально комфортно, «Флакон» создан по принципу «города в городе» — с полноценной инфраструктурой для жизни, работы и отдыха. Для компаний есть креативные офисы, а для фрилансеров и стартапов — разнообразные коворкинги. Летом можно купаться в бассейне и играть в волейбол, а зимой — кататься на коньках. В течение всего года посещать многочисленные культурно-развлекательные и образовательные мероприятия. На «Флаконе» работает творческий детский сад и действуют ремесленные мастерские. Расположено 5 ресторанов и более 30 шоу-румов с дизайнерскими товарами. Есть пространства-конструкторы, Loft и The Cube, рассчитанные на мероприятия любого формата. В рамках концепции «Живи, работай, отдыхай в одном Флаконе» на дизайн-заводе вскоре появится свой капсульный отель.

Правительство Москвы в июле 2019 года выпустило Постановление 868-ПП в целях поддержки и развития креативных технопарков — таким образом, в нынешнем году формат креативного кластера получил поддержку на правительственном уровне, что должно дать толчок развитию данной индустрии.

### Потребности аудитории кластера

Аудитория кластера может быть самой широкой, однако в начале проекта практически в 100% случаев фокус должен быть направлен на **трендсеттеров** — героев современной культуры **25+** со стабильным средним доходом, которые работают в креативных индустриях. Важно понимать, что разные возрастные группы плохо сочетаются друг с другом на маленьком объекте:

До 18 лет — дети и школьники	18–29 лет — студенты и выпускники	30–40 лет — молодые профессионалы	независимо от возраста — семьи с детьми	45–64 лет — обитатели пустого гнезда	старше 65 лет — пенсионеры
Сложная группа, так как ее представители практически не зарабатывают сами.	Они только начинают самостоятельную жизнь, обычно не в браке и ищут места, где смогут начать карьеру, завести друзей, весело провести время и найти свою половинку; специфика расходов: для этой аудитории основная статья расходов — аренда жилья и развлечения.	Продвинулись в построении карьеры, могут потратиться на жилье, но в целом тяжелее на подъем; среди них есть одиночки, есть те, кто живет с партнером, есть живущие в браке, но непременное условие — отсутствие детей.	Очень часто являются покупателями чего-либо, хотя пользователем становится ребенок.	Когда дети уехали, надо как-то активно жить и проводить время не впуская.	
			Важно понимать, что эти аудитории плохо сочетаются друг с другом на маленьком объекте: если вы хотите охватить их все, то они должны быть разнесены по разному времени использования (утром — пенсионеры и дети, вечером — молодежь, в будни — работающие профессионалы, в выходные семьи с детьми).		

АУДИТОРИЯ КЛАСТЕРА  
МОЖЕТ БЫТЬ САМОЙ  
ШИРОКОЙ, ОДНАКО  
В НАЧАЛЕ ПРОЕКТА  
ПРАКТИЧЕСКИ  
В 100 % СЛУЧАЕВ  
ФОКУС ДОЛЖЕН  
БЫТЬ НАПРАВЛЕН  
НА ТРЕНДСЕТТЕРОВ —  
ГЕРОЕВ СОВРЕМЕННОЙ  
КУЛЬТУРЫ 25+  
СО СТАБИЛЬНЫМ  
СРЕДНИМ ДОХОДОМ,  
КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ  
В КРЕАТИВНЫХ  
ИНДУСТРИЯХ.

### Как принимает решение арендатор, или Что является наиболее привлекательным для потенциальных резидентов кластера?

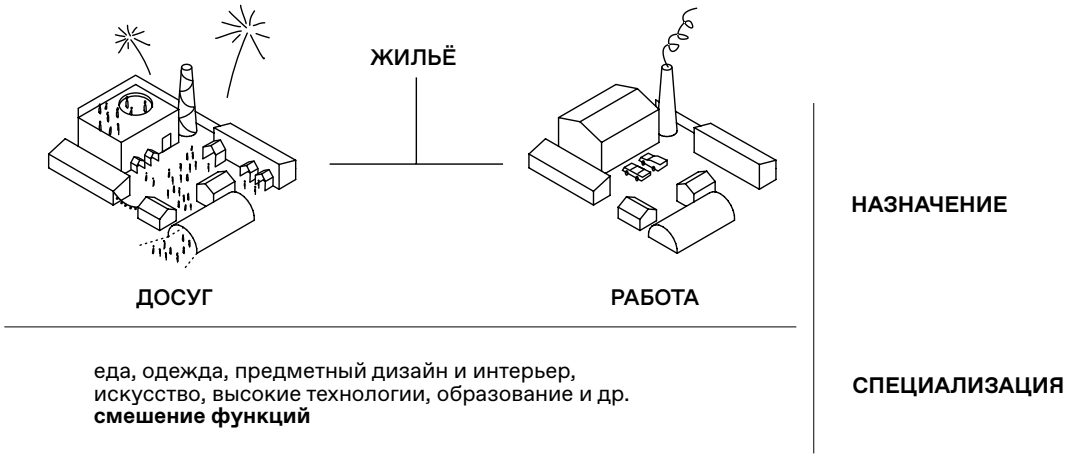
- **Co-location** — соседство: этот фактор позволяет быть рядом со своими потребителями, заказчиками и коллегами.
- Полнота и качество сервиса: велопарковки, зарядка для телефона и электротранспорта, пункты приёма вторсырья, бесплатный доступ в интернет.
- **Цена / качество:** за минимальные средства предоставляется больше возможностей — вместе с квадратными метрами резидент получает имиджевые бонусы статуса резидента модного места.
- **Дух места:** наличие духа и истории места, архитектурной и эстетической ценности объекта.
- Творите что хотите: возможность резидентов свободно менять арендуемое пространство под себя и участвовать в оформлении общей среды кластера.
- **Разнообразие планировок:** конструктивно-планировочное разнообразие, минимум типовых и единообразных форм.
- Доступ 24 / 7: круглосуточный доступ на территорию и возможность там переночевать.
- **Город в городе:** сомасштабная человеку разнородная застройка — в идеале целый квартал с двориками, улочками и наличием защищенного внутреннего пространства.
- **Вовлеченный собственник,** умеющий разговаривать с арендаторами на одном языке, — такой, для которого развитие креативного кластера является долгосрочной стратегией.
- **Доступность:** возможность легко добраться до пространства на общественном и личном транспорте или пешком, наличие парковочных мест.
- **Привлекательная среда:** благоустроенная территория, включающая в себя места для занятий спортом и различных активностей, уличные кофейни, бары, заведения питания, а также привлекательное оформление территории (работы художников, арт-объекты, качественный дизайн среды).
- **Образование:** открытая культурно-образовательная программа, пространства для проведения мероприятий, обмена опытом и общения.

## Функциональное наполнение креативного кластера

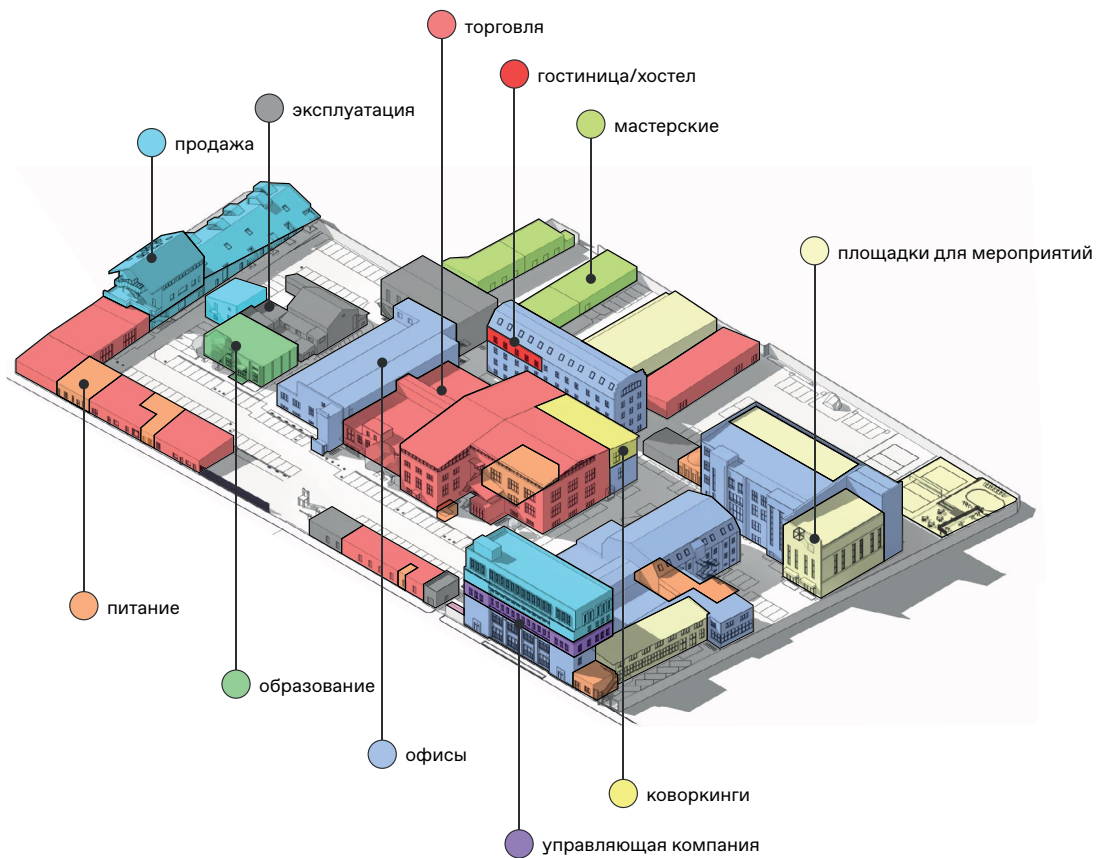
Главной задачей креативного кластера является привлечение творческого сообщества города и талантливой молодежи на свою территорию, обеспечение среды и условий для зарождения в них бизнес-идей, а также производства, продвижения и продажи их продукта. Отсутствие любого из перечисленных элементов делает задачу создания кластера трудновыполнимой. Стоит отметить, что разнообразие функций и их определенный набор необходим для достижения определенного эффекта самодостаточности и устойчивости существования наподобие города в городе.

Задачи кластера (по значимости)	Что обеспечивается	Функциональные пространства
<b>ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕЙ</b>	Необходимо привлечь людей в кластер, удержать их там, вовлечь в активности на территории, обеспечить возможности для нетворкинга. Для этого нужно обеспечить безопасность и свободу творчества, чтобы люди могли чувствовать пространство своим и проводить в нем как можно больше времени.	Места для нетворкинга: лектории, коворкинг, кафе, рекреационные зоны
<b>АКСЕЛЕРАЦИЯ ТВОРЧЕСКИХ СТАРТАПОВ</b>	Предпринимательские идеи в сфере креативных индустрий должны иметь возможность с минимальными затратами (используя инфраструктуру кластера и управляющей компании) быстро превращаться эффективную бизнес-модель. Успешные стартапы в дальнейшем пополняют число арендаторов Объекта.	Бизнес-инкубатор, центр коллективного пользования, лектории, переговорные комнаты
<b>ПРОИЗВОДСТВО КРЕАТИВНОГО ПРОДУКТА</b>	Для развития творческих индустрий важно наличие разных по формату мастерских, офисов и студий, доступ к сервисам (банковские, юридические, бухгалтерские, копировальные и прочие услуги), круглосуточный доступ на территорию, возможность временного проживания.	Коворкинг, мастерские, офисы и студии свободной планировки с возможностью адаптировать пространство под себя
<b>ПРОДВИЖЕНИЕ КРЕАТИВНОГО ПРОДУКТА</b>	Обязательным элементом креативного кластера являются выставочные и ивент-площадки. На территории должна быть одна небольшая постоянная «выставка достижений» резидентов кластера со свободным доступом для всех посетителей.	Выставочные и промо-площадки
<b>ПРОДАЖА КРЕАТИВНОГО ПРОДУКТА</b>	Необходимое разнообразие торговых лотов по формату и площади, а также площадок для продажи медиаискусств. Важно не смешивать торговлю креативным продуктом с масс-маркетом, не размывать аудиторию.	Торговые лоты (магазины, шоурумы), ивент-площадки
<b>ДОСУГ</b>	Разнообразие досуговой функции объекта позволяет поддерживать жизнь в вечернее время, во время выходных и праздничных дней, за счет чего выравнивается загруженность объекта 24/7.	Благоустроенные общественные пространства, фотозоны, площадки для мероприятий, спортивные площадки, лектории, рестораны, кальянные, студии
<b>ПРОЖИВАНИЕ</b>	Поскольку стандартом творческих кластеров является работа в режиме 24/7, то требуется возможность временного проживания на территории кластера как резидентов, так и туристов.	Хостел, мини-отель, апартаменты

Элементы системы кластера



В зависимости от выбранной специализации набор и объем функциональных зон может варьироваться.



Опишем основные зоны кластера и их особенности.

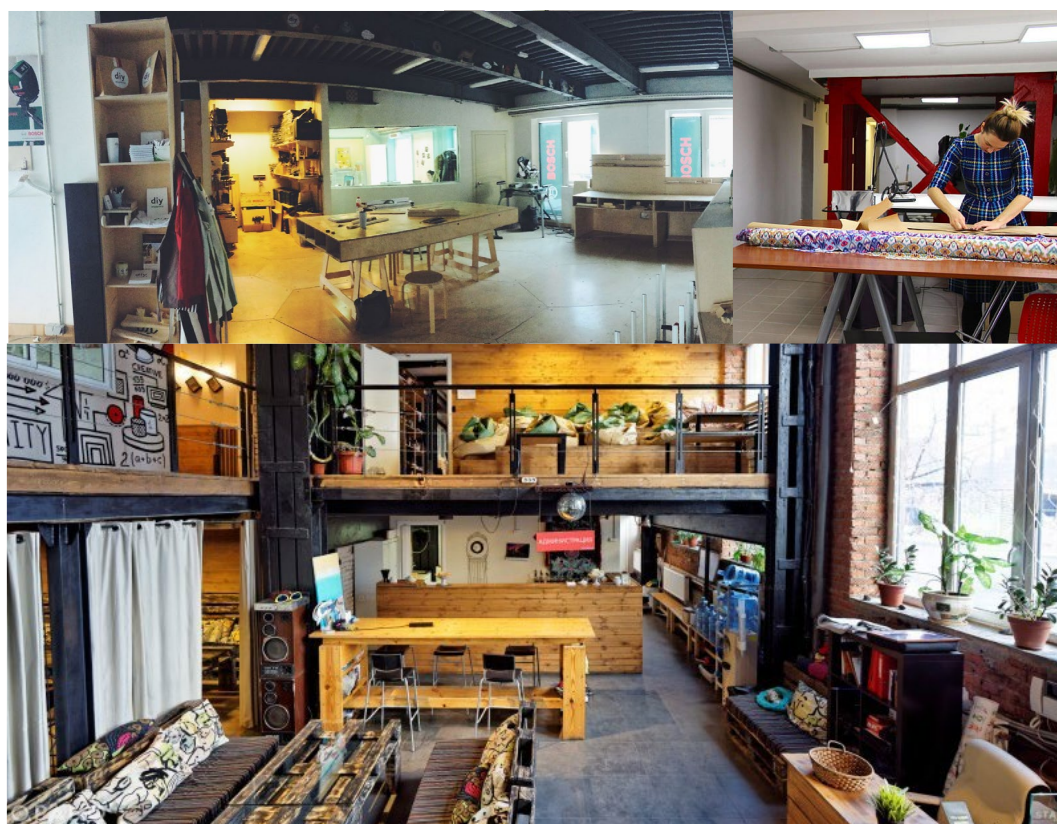
### Коворкинг

В кластере коворкинг выполняет важную сервисную функцию, позволяя привлечь на площадку отдельных профессионалов творческих профессий и молодые стартап-команды. На базе инфраструктуры коворкинга легко организовать бизнес-инкубатор, предусмотрев несколько бесплатных мест для перспективных стартапов.

1. DIY мастерские Bosch,  
Творческий квартал Vernissage

2. DIY мастерские  
пошива одежды Workplace,  
Творческий квартал Vernissage

3. Коворкинг центр Start hub,  
Дизайн завод «Флакон»





### Бизнес-инкубатор

Еще один инфраструктурный элемент, отличающий креативный кластер от простого бизнес-центра в стиле лофт. Во многих городах России сейчас появляется достаточное количество бизнес-инкубаторов, ориентированных на технологические и IT-стартапы. Между тем акселерацией творческих стартапов (культура, изобразительные искусства, музыка, медиа) практически никто не занимается. Помимо того, что вы сами выращиваете будущих лояльных профильных арендаторов для себя, вы обеспечиваете социальный эффект, который способствует хорошему отношению и поддержке со стороны местной администрации.

---

Кузня, Дизайн завод «Флакон»








---

1. Печатная мастерская  
«Демоны печати»,  
Дизайн завод «Флакон»

---

2. Лофт-офис,  
Дизайн завод «Флакон»

---

### Офисные площади

Офисные площади обеспечивают задачу производства креативного продукта. В структуре кластера они могут занимать 30–60% всех площадей. В отличие от классических бизнес-центров, здесь потребуется обеспечить большее планировочное разнообразие: по площади, по высоте потолков, по остеклению и так далее.



1. Lounge space OneTwoTrip,  
Дизайн-резиденция Флаконт 1170

2. Мультимедийный  
зал «Люмьер-холл»,  
Дизайн завод «Флакон»

3. «Бойлерная», Хлебозавод №9

### Выставочные площади

Необходимо предоставить резидентам возможность продвижения своего продукта непосредственно на площадках кластера. Поскольку продукт у резидентов может быть самый разнообразный (музыкальный, образовательный, художественный, медиа-контент и т.д.), под эти цели либо приспособливают ивент-площадки, описанные выше, либо создают стационарный выставочный павильон. Своеобразную «выставку достижений» резидентов кластера лучше расположить в проходном месте, например в холле после входной группы.



### Ивент-площадка (образование)

Одним из важнейших системообразующих элементов креативного кластера является ивент-площадка, приспособленная под проведение образовательных мероприятий. Она может функционировать одновременно и как бесплатный лекторий, и как пространство для тренингов, место для выставок и прочих мероприятий. Задача площадки — привлечение «своих людей». Наряду с нестандартными кафе и рекреационными зонами это один из элементов, формирующий основной поток посетителей и ценителей вашего пространства. Более того, на первом этапе из резидентов, проводящих свои мероприятия на этой площадке, и будет складываться «ощущение места».

К примеру, образовательная площадка хорошо интегрируется с коворкингом и бизнес-инкубатором. Идеально, если получится создать её на первом этаже с панорамным остеклением.

ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА ЯВЛЯЕТСЯ ИВЕНТ-ПЛОЩАДКА, ПРИСПОСОБЛЕННАЯ ПОД ПРОВЕДЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ. ЗАДАЧА ПЛОЩАДКИ — ПРИВЛЕЧЕНИЕ «СВОИХ ЛЮДЕЙ».

1. Lounge space OneTwoTrip,  
Дизайн-резиденция Флаконт 1170

2. Образовательный проект  
IKRA, Дизайн завод «Флакон»

3. «Бойлерная», Хлебозавод №9



### **Ивент-площадка** (развлекательная функция)

Важный элемент привлечения посетителей — площадка для развлекательных мероприятий: концертов, спектаклей, вечеринок, фешен-показов, праздников, киберспорта и т.д. На небольших креативных площадках образовательная и развлекательная функции могут быть объединены. Если плотность мероприятий высока — слишком много усилий уйдет на планирование и подготовку к разным активностям, поэтому стоит предусмотреть наличие отдельных ивент-площадок. Под развлекательную платформу потребуется максимально большое пространство без колонн и с высокими потолками. В отличие от образовательной, эта площадка не нуждается в окнах — ей, напротив, подойдет затемнение.

Приведенный пример демонстрирует один из принципов F-класса — приоритет большего разнообразия в противоположность стремлению к якорным арендаторам и монофункциональности, свойственной классическим бизнес- и торговым центрам. Такой подход делает недвижимость F-класса устойчивее к колебаниям на рынке недвижимости, позволяет свободнее проводить ротацию арендаторов, отбирая лучших, а также создает высокую плотность социальных связей внутри кластера.

---

«Бойлерная», Хлебозавод №9







1. Временные павильоны,  
фестиваль еды Grill fest,  
Дизайн завод «Флаконт»

2. Магазин одежды RUXARA,  
Дизайн завод «Флаконт»

3. Магазин оптики P.Y.E. store,  
Хлебозавод №9

3. Магазин велосипедов Electra,  
Дизайн завод «Флаконт»

## Торговля

Резиденты должны иметь возможность продавать свой продукт непосредственно на площадке. Торговые лоты для уникальных нишевых товаров мировых брендов сделают пространство привлекательным для посетителей. Отличный способ продвижения и продаж — тематические фестивали, ярмарки и распродажи, которые будут задействовать всю территорию кластера.

### Кафе и рестораны

Места, где можно поесть, — не только инфраструктурный элемент, выполняющий утилитарную задачу накормить посетителей и резидентов. Кафе, рестораны и забегаловки в кластере подбираются таким образом, чтобы они стали местом тусовок, знакомств и общения.

1. Фудтрак,  
Дизайн завод «Флакон»

2. Рестораны быстрого питания,  
Дизайн завод «Флакон»

3. «Инстаулица»,  
Творческий квартал Vernissage





### Проживание

Важный инфраструктурный элемент кластера — мини-отель, сочетающий в себе, как комнаты типа хостел (или капсулы), так и стандартные номера. В некоторых креативных кластерах — например, на Дизайн-заводе «Флакон» — есть апартаменты для длительного проживания, что, вопреки опасениям, не нарушает общей концепции пространства.

*Хостел Baraban,  
Дизайн завод «Флакон»*



**АЛЕКСАНДР  
ПОДУСКОВ, ДИРЕКТОР  
ПО ДЕВЕЛОПМЕНТУ KR-  
PROPERTIES:**

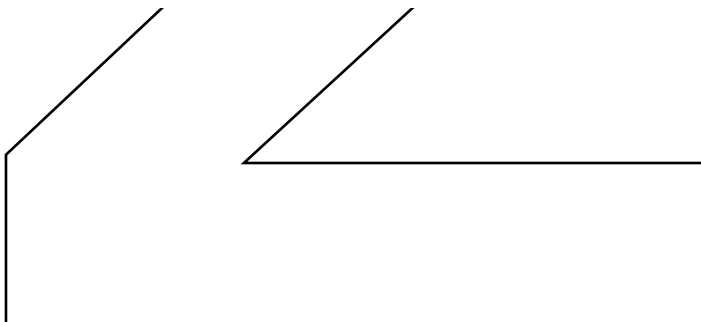
« Полноценно  
дополнить  
формат кластеров  
должна организация  
постоянного проживания  
на территории квартала  
— жизнь в лофте.  
Функция постоянного  
проживания позволяет  
снизить чрезмерный  
трафик моно-функций  
– (деловой) функции  
работы и функции жизни,  
а также полноценно  
загружает инфраструктуру  
квартала (кафе,  
рестораны, магазины  
и т.д.) в вечернее время  
и в выходные дни,  
что дает импульс развития  
не в формате пяти дней,  
а в формате семи»

### Что в итоге?

**Прочитав этот раздел, вы должны принять решение,  
хотите ли создавать креативный кластер на самом деле.**



# НУЖЕН ЛИ ГОРОДУ КРЕАТИВНЫЙ КЛАСТЕР?



Нужно трезво взглянуть на ситуацию. Достаточно ли бизнесов в креативных индустриях для их кластеризации. Существуют объективные предпосылки и потребности и далеко не каждый российский город обладает достаточным потенциалом для создания креативного кластера.

В этом разделе речь пойдет о том, как понять, актуально ли создание кластера в городе и как определить его оптимальные размеры, специализации и функциональное наполнение.

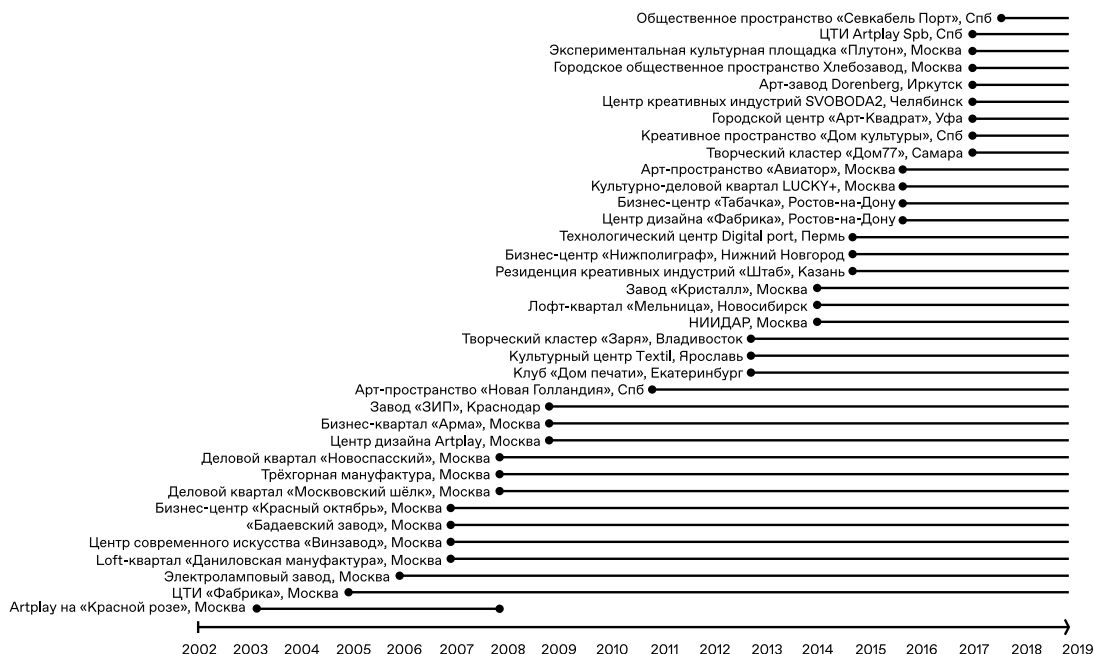


## Креативные кластеры в России и перспективы их развития в России

Появление первых кластеров в России относится к 2003–2008 годам: оно происходило на фоне бурного развития креативных индустрий.

Толчком к этому буму стал резкий рост экономики страны и благосостояния населения. В этот период кластеры чаще формировались стихийно, преимущественно на базе неэффективно используемых промышленных территорий, расположенных в «серых поясах» вблизи центральной части города, с низкой арендной ставкой, лояльным собственником, допускающим свободу творчества в ремонтных работах, и специфической типологией помещений. В качестве кластерообразующего элемента (катализатора) выступал, как правило, крупный игрок в сфере креативных индустрий, вокруг которого кооперировались другие бизнесы.

*Время создания крупнейших креативных кластеров в России (оценка компании FlaconX на июнь 2019 г.)*



**СВЫШЕ ПОЛОВИНЫ (59%) КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ СОСРЕДОТОЧЕНО В МОСКВЕ И ЗАНИМАЕТ 5.2% ОТ ОБЩЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ СТОЛИЦЫ. В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ РАСПОЛОЖЕНЫ 272 630 м², ИЛИ 17% ОТ ВСЕХ КРЕАТИВНЫХ КЛАСТЕРОВ СТРАНЫ.**

Первым полноценным креативным арт-кластером можно назвать Artplay на Красной Розе, который возник благодаря совместным усилиям арендаторов и собственников в 2003 году и успешно просуществовал до 2008 года (5 лет). Данный симбиоз позволил Artplay протестировать и проверить формат проекта, а собственнику — раскрутиться и добавить узнаваемости площадке «Красная Роза».

Несмотря на стагнацию российской экономики, после 2014 года продолжается рост числа новых креативных кластеров и развития творческих индустрий в целом. На данный момент креативные кластеры существуют в 28 городах России, и их число постоянно растет. Общая площадь занимаемой ими недвижимости составляет 1,65 млн м² (погрешность — 20 %).

Площади креативных кластеров в России (оценка компании FlaconX на июнь 2019 г.)



**РЫНОК БУДЕТ  
РАЗВИВАТЬСЯ  
В СТОРОНУ СОЗДАНИЯ  
ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ  
ОБЪЕКТОВ В ХОРОШЕЙ  
ЛОКАЦИИ С ЦЕЛОСТНОЙ  
КОНЦЕПЦИЕЙ  
И ПОНИМАНИЕМ  
СУЩНОСТИ СВОИХ  
АРЕНДАТОРОВ.**

После 2014 года на фоне роста числа креативных кластеров и одновременной тенденции снижения темпов роста креативных индустрий, в некоторых городах уже сложилось насыщение рынка. Наиболее яркий пример — Тула, где предложение таких площадей существенно превышает спрос, а немногочисленное сообщество творческих предпринимателей размывается между конкурирующими друг с другом площадками. Складывается ситуация, когда собственники и инициаторы проекта, продолжая позиционировать его как креативный кластер, наполняют территорию сервисными бизнесами: общепитом, спортивными клубами и офисами. Это происходит из-за того, что креативным индустриям такие объемы не требуются.

Насыщенными можно назвать рынки Санкт-Петербурга, Уфы, Ростова-на-Дону и Нижнего Новгорода. Сообщество творческих предпринимателей в этих городах расходится по разным площадкам — синергии, точки роста, «креативного технопарка» создать из них не получается.

Следующий этап развития сегмента креативной недвижимости будет связан с качеством. Очевидно, что формат творческого сквота<sup>2</sup> больше не привлекателен. Следует ожидать конкуренции, формирования профессиональных игроков в этой сфере и сетевых проектов.

Перенасыщенность рынка вовсе не означает, что не имеет смысла создавать новый креативный кластер. Большое количество уже сложившихся пространств функционирует без должного понимания собственниками объектов своей целевой аудитории, исходя исключительно из ориентации на своих якорных арендаторов и хаотичного брокериджа<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Творческий сквот — помещения или здания, которые занимают творческие мастерские самовольно или которые владельцы безвозмездно отдали в пользование художникам, скульпторам и т.д.

<sup>3</sup> Брокеридж — оказание посреднических услуг по поиску арендаторов или покупателей коммерческих площадей.

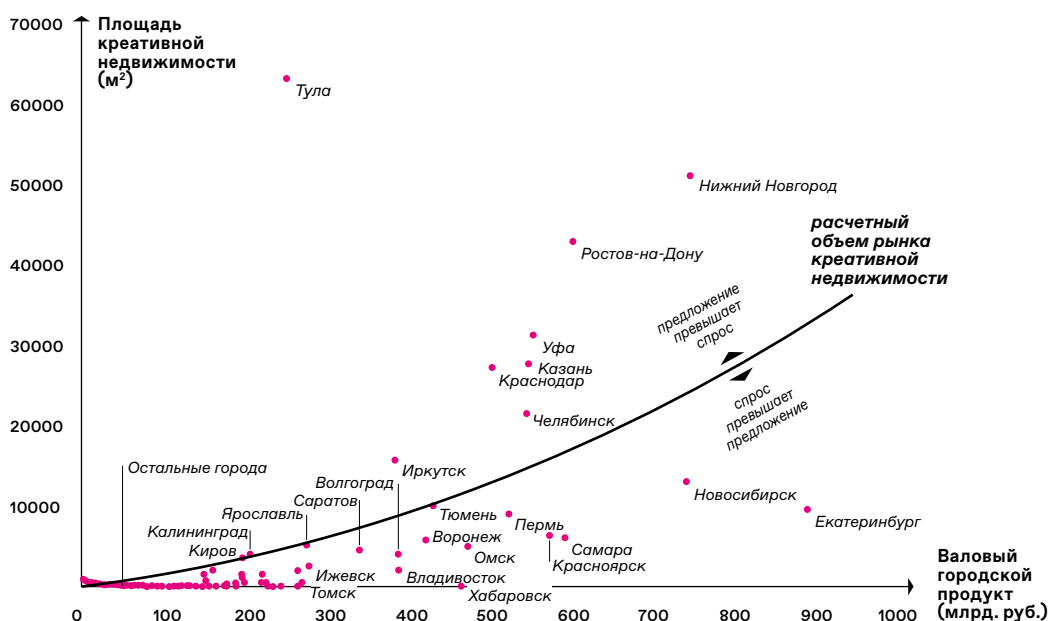
ЛЮБЫЕ ПОПЫТКИ  
КОПИРОВАНИЯ  
МОСКОВСКИХ  
И ПЕТЕРБУРГСКИХ  
ПРАКТИК ДОЛЖНЫ  
УЧИТЫВАТЬ  
КОЛОССАЛЬНЫЙ РАЗРЫВ  
В ПОТЕНЦИАЛЕ МЕЖДУ  
«ЦЕНТРАЛЬНЫМИ»  
И ОСТАЛЬНЫМИ  
ГОРОДАМИ РОССИИ.

## Рекомендуемый оптимальный размер кластера по типам городов

Города России сильно отличаются друг от друга по степени удовлетворенности спроса на недвижимость класса F. Развитие креативных индустрий в том или ином городе в наибольшей степени коррелирует с общим уровнем развития его экономики.

Если сопоставить площадь недвижимости F-класса и произведимый городами России валовой продукт, достаточно наглядно можно увидеть примерную картину их потенциала:

Сопоставление площадей креативных кластеров с валовым городским продуктом в крупнейших городах России, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга (оценка компании FlaconX на июнь 2019 г.)



<sup>4</sup> Прекариат — класс людей, не имеющих полной занятости, а также работники с временной или частичной занятостью, которая носит постоянный характер.

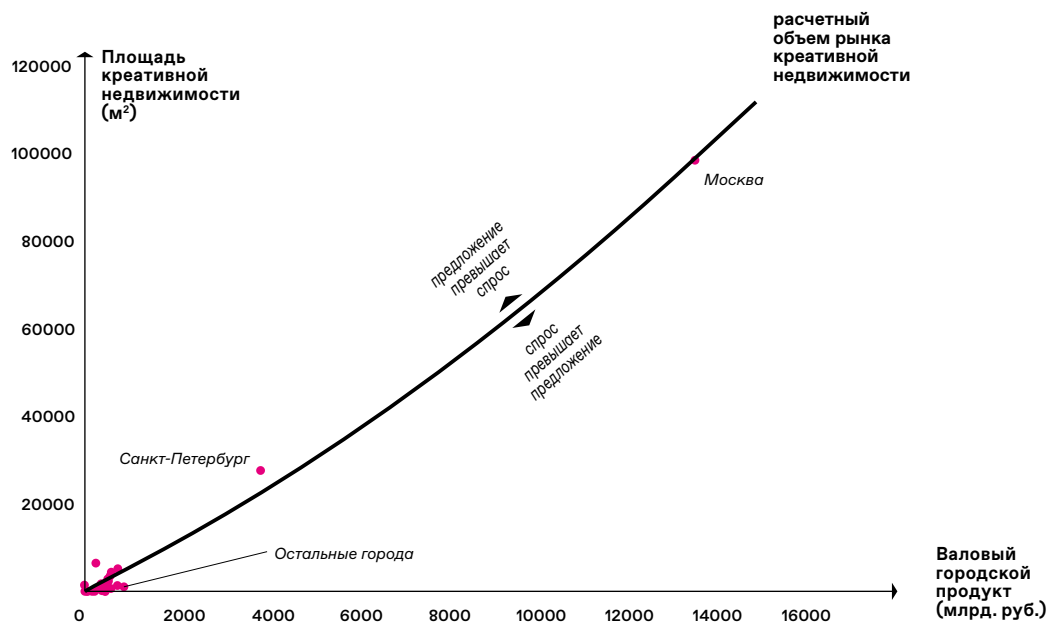
Реальная картина отличия Москвы от остальных городов будет более впечатляющей, если дополнить ее оценкой по другим параметрам: структуре валового городского продукта (сырьевые/несырьевые) и занятости (пролетариат/прекариат<sup>4</sup>). Здесь Москва с Санкт-Петербургом поднимутся на графике еще выше, а нефтяные города вроде Сургута или Южно-Сахалинска опустятся ниже.

**В БОЛЬШИНСТВЕ  
УКАЗАННЫХ ГОРОДОВ  
ОПТИМАЛЬНЫЙ  
РАЗМЕР КРЕАТИВНОГО  
КЛАСТЕРА ВАРЬИРУЕТСЯ  
ОТ 6 000 ДО 12 000 М<sup>2</sup>,  
ЧТО ПОЗВОЛИТ ЗАКРЫТЬ  
ПОТРЕБНОСТИ РЫНКА  
ОДНИМ ОБЪЕКТОМ.**

**Итак, приоритетными и самыми перспективными городами для организации в них креативных кластеров являются:**

- Екатеринбург
- Самара
- Хабаровск
- Красноярск
- Пермь
- Омск
- Воронеж
- Томск
- Волгоград

Сопоставление площадей креативных кластеров с валовым городским продуктом в крупнейших городах России, с учетом Москвы и Санкт-Петербурга (оценка компании FlaconX на июнь 2019 г.)



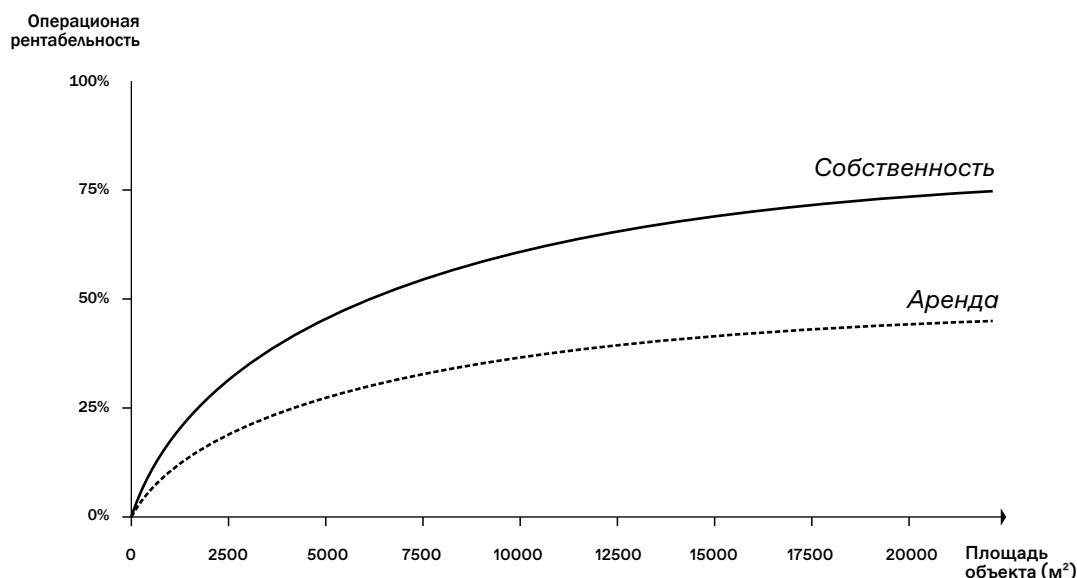
Потенциал создания креативного кластера московского масштаба, сопоставимого по площади с Дизайн-Заводом Флакон, есть в Екатеринбурге. Здесь можно подобрать площадку площадью до 20.000 м² и быть уверенным в коммерческом успехе.

**ЕСЛИ ПОТЕНЦИАЛ ГОРОДА ДОСТАТОЧЕН ЛИШЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НЕБОЛЬШОГО ОБЪЕКТА МЕНЕЕ 2 000 М<sup>2</sup>, ТО ЧАСТО ЕГО РЕАЛИЗАЦИЯ НЕВОЗМОЖНА БЕЗ СУЩЕСТВЕННОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ.**

В большинстве указанных городов оптимальный размер креативного кластера варьируется от 6.000 до 12.000 м<sup>2</sup>, что позволит закрыть потребности рынка одним объектом. Если найденный объект меньше, то скорее всего в городе параллельно будут развиваться альтернативные площадки. Такая конкуренция не всегда идет на пользу развитию креативных индустрий в городе, т.к. ни одному из объектов не удастся достичь нужной концентрации жизни, событий и атмосферы. Если же объект напротив, слишком большой, то он может казаться пустым, неживым, разбавленным арендаторами, не относящимися к сфере креативных индустрий.

Если потенциал города достаточен лишь для создания небольшого объекта менее 2000 м<sup>2</sup>, то часто его реализация невозможна без существенной государственной поддержки. Большие объекты интересны инвесторам, тогда как объекты площадью менее 2000 м<sup>2</sup> бывает сложно вывести на операционную окупаемость, не говоря уже о возврате инвестиций. Для примера, приведем зависимость операционной рентабельности креативного кластера от его площади:

*Зависимость операционной рентабельности проекта от площади объекта*



Бюджет маленького объекта не может позволить себе профессионалов в узкоспециализированных вопросах. В итоге команда из 2–3 человек должна состоять из супер-универсалов, что довольно редко встречается.

Выходом из этой ситуации могло бы стать создание сетей таких небольших креативных пространств, способных распределять расходы на всю сеть и иметь возможность подключать узкопрофильных специалистов за недорого.

Трезвая оценка потенциала вашего города может вас расстроить. Помните, что сегмент креативных индустрий — растущий рынок. Поэтому, если есть подходящая площадка, идея создания креативного кластера зажигает и вас, как инициатора, и администрацию города — действуйте!

Единственное, чего совершенно точно **не нужно** делать, так это пытаться построить креативный кластер с нуля в поле, как Сколково и Иннополис. Во первых, креативные индустрии неразрывно связаны с городом, являются его продолжением. Во вторых, сама идея кластера зачастую связана с приспособлением и адаптацией существующей городской ткани, что вытекает из самого свойства креативности — переосмысления существующего.

### Рыночное позиционирование и определение специализации

В случае если в городе еще нет креативных пространств или стихийно сформированного кластера (что редкость в городах-миллионниках) целесообразно проектировать объект, который сможет покрыть весь текущий спрос на креативную недвижимость в городе. Тогда его логично позиционировать как городской креативный кластер.

Если креативные площадки в городе уже есть (чаще всего это так), следует тщательно проанализировать их специализацию, преимущества и недостатки локации, коммерческие и технические условия для резидентов. Наилучший способ выяснить это — глубинные интервью с представителями креативных индустрий — пользователями площадок, а также метод “тайный покупатель”. При нанесении всех данных на карту, легко увидеть основные точки притяжения креативных бизнесов.

В качестве примера рассмотрим Архангельск — город на начальном этапе развития сегмента креативных индустрий, с отсутствием сложившихся креативных кластеров, но с перспективой роста спроса на креативную недвижимость в течение 3 лет.

После проведения глубинных интервью составляется реестр креативных бизнесов города, с нанесением локаций на карту:



Пример распределения креативных бизнесов в городе Архангельске

Помимо местоположения креативных индустрий в городе очень важен их размер и “вес”. После учета этих параметров становятся видны основные точки притяжения в городе и их специализация. Конечно, для полноценной картины развития креативных индустрий необходимо дополнить картирование непосредственным осмотром мест их концентрации. Полевые наблюдения чаще всего дают самое лучшее понимание потенциала города и потенциального объема спроса на креативную недвижимость.



Несмотря на начальную стадию развития сегмента креативных индустрий, в Архангельске уже складывается несколько очагов со своей специализацией:



*Центры сосредоточения креативных индустрий с различной специализацией имеющие потенциал для формирования креативного кластера в Архангельске*

Следовательно, даже в Архангельске при проектировании кластера следует закладывать определенную специализацию.

**Что в итоге? У вас должно появиться четкое понимание объема локального рынка креативных индустрий, необходимости кластера вообще, его специализации и дальнейшего позиционирования.**

# ВЫБОР ОБЪЕКТА

При создании любого креативного пространства есть две исходных ситуации:

1. вы уже обладаете объектом  
недвижимости и пытаетесь понять,  
подходит ли для него сценарий создания  
креативного кластера;
2. вы ищете объект под проект с уже  
определенной концепцией.

К сожалению, если вы собственник, сценарий креативного кластера часто будет не самым выгодным способом использования вашего объекта. Обычно его примеряют на свои объекты собственники и девелоперы, если иные варианты редевелопмента (в жилье или коммерческую недвижимость) затруднительны или невозможны и объект имеет очевидные преимущества для кластера перед другими. Во втором случае вы в более выигрышной ситуации, так как часто собственники становятся заложниками недостатков своего объекта.

В данном разделе мы будем идти от обратного:

- Как, понимая потребности города и объем спроса на креативные площадки, подобрать оптимальный объект под ревитализацию из всего объема имеющейся недвижимости в городе?
- Какие факторы важны при выборе локации?
- Какие требования к конструктиву и размеру земельного участка?
- Какие требования к техническому состоянию зданий и коммуникаций, к их мощностям?
- Какие требования правового характера нужно учесть для вхождения в проект?

## Общие требования к Объекту

Выбирать объект следует из максимального количества вариантов, удовлетворяющих следующим условиям:

- ✓ Вид разрешенного использования земельного участка — общественно-деловая или промышленная с перспективой перевода (здесь важна поддержка проекта администрацией, так как именно в ведении властей находится смена вида разрешенного использования).
- ✓ Один собственник на всю территорию — это сильно ускорит реализацию. В России успешным примером работы с разными собственниками будет разве что проект «Иркутские кварталы».
- ✓ Хорошая пешеходная и транспортная доступность.
- ✓ Предпочтительно наличие множества небольших разнородных зданий (оптимально 3–5 этажей), чем одно–два больших.
- ✓ Наличие элементов, передающих историю и дух места. Идеальный формат — исторические здания или строения с интересным конструктивом. Иногда такие объекты, особенно вблизи центра города, имеют статус объекта культурного наследия (памятника). Единственный вариант работы с ними — разработка дорогостоящего проекта приспособления к современному использованию. Однако статус памятника имеет и свои плюсы, такие как льготы по налогообложению, а также дополнительную защиту от уплотнительной застройки по соседству или выкупа «хищным» девелопером для сноса и последующей застройки.

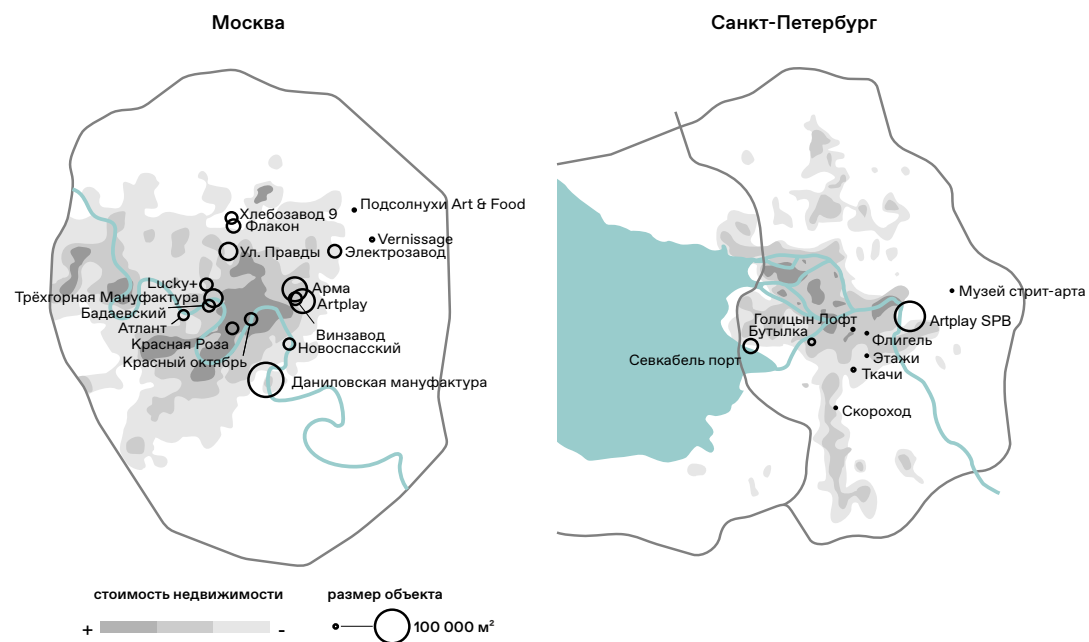
**В ГОРОДАХ — ПОЛЮСАХ РОСТА (ЦЕНТРЫ АГЛОМЕРАЦИЙ-МИЛЛИОННИКОВ) ИДЕАЛЬНО БУДЕТ РАСПОЛОЖИТЬ КРЕАТИВНЫЙ КЛАСТЕР НА ПЕРИФЕРИИ ЦЕНТРА ГОРОДА**

## Определение локации

Самый важный вопрос в создании креативного кластера — правильный выбор локации. Есть принципиальные отличия при определении наилучшей локации в крупных городах экономического роста и городах со стагнирующей экономикой, где следствием этого является сокращение городского населения.

В **городах-полюсах** роста (центры агломераций — миллионников) обычно идеальной локацией для креативного кластера является **периферия центра** города. Такой подход связан со стремлением к балансу между стоимостью и доступностью (удаленностью). Периферия центра — преимущественно промышленные и складские территории, имеющие резерв развития, которого нет в центре, но при этом цена недвижимости там изначально ниже. Это отличный вариант для креативных индустрий, которые часто состоят из предприятий малого бизнеса и стартапов.

*Расположение креативных кластеров на тепловой карте стоимости недвижимости Москвы и Санкт-Петербурга*



В качестве примеров можно привести «серый пояс» Санкт-Петербурга и «ржавый пояс» Москвы, обрамляющие исторический центр города и отделяющие его от спальных районов. Там, где коммерчески привлекательны сценарии развития территории под жилую застройку, они будут реализованы.

При размещении кластера в интересной для девелоперов локации можно столкнуться со сменой стратегии собственников в будущем — например, с продажей участка под застройку. Существуют сценарии, когда креативный кластер стихийно формируется в застройке, подлежащей сносу. Так, успешное развитие кластера на бывшей фабрике «Красный октябрь» (г. Москва), привело к корректировке стратегии девелопера по реновации данной территории с сохранением большого числа производственных строений.

Если проанализировать города, где формат недвижимости F-класса достаточно развит (Москва, Санкт-Петербург), то можно увидеть, что кластер на окраине города может быть не менее экономически успешным, чем кластер в его центре. Часто в центре города, где недвижимость самая дорогая, креативный кластер не может позволить себе размещать молодые творческие стартапы, так как в этом случае подобный сценарий использования недвижимости будет проигрывать другим, более доходным. На окраинах другая проблема — транспортная доступность. Требуется внимательнее подходить к специализации, отбору резидентов и тщательнее продумывать концепцию

Последняя тенденция в Москве и Санкт-Петербурге — арт-кластер, который становится ядром развития большой территории. И не столько для заработка на аренде, сколько в качестве маркетинговой стратегии для застройки по соседству. Хорошие примеры — проект Lushy+ (жильё), DM Tower (офисы и апартаменты).

Одной из ошибок градостроительного планирования в убывающих городах является попытка развитие его в прежних границах — и даже расширение, — тогда как им на самом деле требуется пространственное сжатие и концентрация.

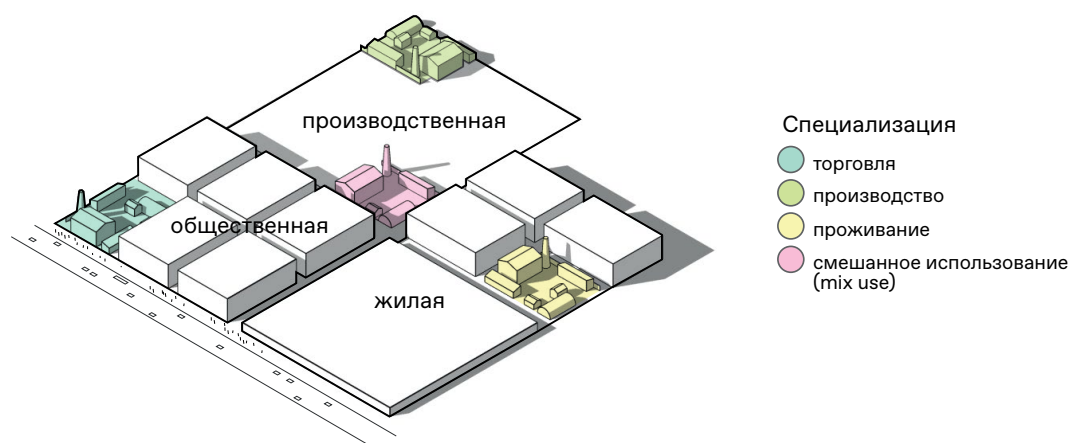
В ГОРОДАХ СО  
СТАГНИРУЮЩЕЙ  
ЭКОНОМИКОЙ ВЫБИРАТЬ  
МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ  
ДЛЯ КРЕАТИВНОГО  
КЛАСТЕРА СЛЕДУЕТ  
ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО  
В ЦЕНТРЕ ГОРОДА

Для размещения креативной площадки подойдут бывшие объекты соцкультбыта или иная подходящая недвижимость с утраченной функцией в центре.

**При выборе оптимальной локации для объекта, необходимо учесть следующие параметры:**

1. Транспортная и пешеходная доступность. Необходим баланс между расположением и внешним состоянием транспортных объектов (автобусных остановок, станций метро и т.д.).
2. Отсутствие “токсичных” соседств. (шумных и токсичных производств, близость автомагистралей).
3. Отсутствие непосредственной близости жилой застройки как серьезного ограничивающего фактора для проведения массовых мероприятий.
4. Наличие развитой инфраструктуры в окружении.
5. Учет градостроительных планов развития района (дороги, инфраструктура, застройка) и существующих градостроительных ограничений, охранных статусов, которые могут препятствовать реализации проекта.

### Условное влияние локации на специализацию кластера





## Определение оптимального размера

При выборе площади объекта нужно учитывать следующие показатели:

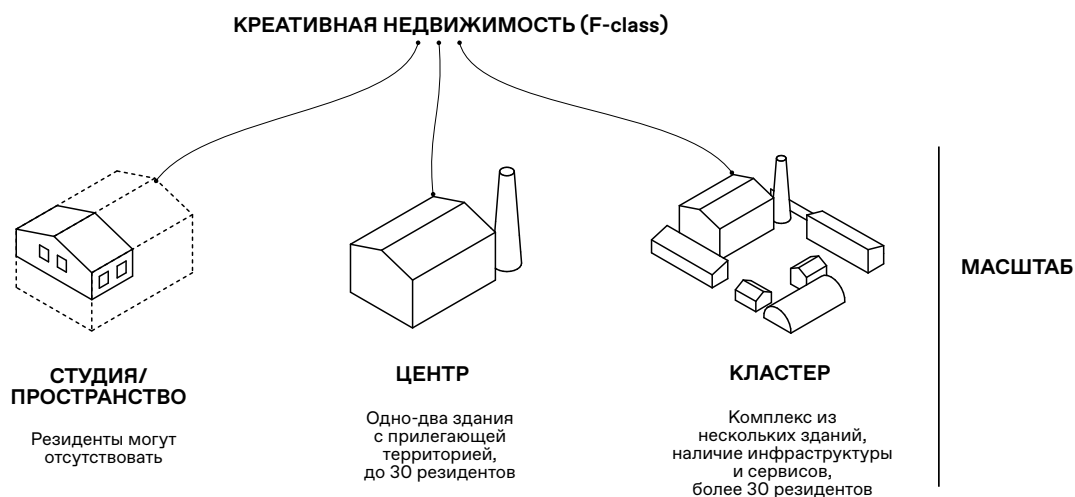
**РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ:**  
ЧЕМ БОЛЬШЕ ОБЪЕКТ  
(ДО РАЗУМНЫХ  
ПРЕДЕЛОВ),  
ТЕМ ОНА ВЫШЕ

1. взять за основу расчетные пределы спроса со стороны креативных индустрий в городе (приведены в предыдущем разделе);
2. вычесть площади уже существующих креативных площадок, которым вы не сможете составить конкуренцию.

Допустимы отклонения от расчетной цифры на 30 % в ту или иную сторону. Если площади найденного объекта будут чуть больше расчетных показателей, это не так страшно: площадку всегда можно дополнить комплементарными функциями, такими как спорт, общепит и ивент. Если объект меньше, чем объем рынка, то это выгодно лишь в краткосрочной перспективе: вам будет проще достичь плановых операционных показателей. В долгосрочной — неизбежна конкурентная борьба со стороны аналогичных проектов.

Не забывайте и о рентабельности: чем больше объект (до разумных пределов), тем она выше. Если объект вам очень нравится, но он мал, присмотритесь к окружению — есть ли вокруг резервы территориального расширения.

### Типы размеров пространств креативной недвижимости



## ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО, ЧТОБЫ ЗДАНИЕ (ИЛИ КОМПЛЕКС ЗДАНИЙ) ИМЕЛО КОНСТРУКТИВНО- ПЛАНИРОВОЧНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ

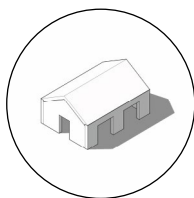
### Требования к конструктиву зданий

Креативный кластер предполагает функциональное разнообразие, а его резиденты предъявляют разные требования к конфигурации помещений, поэтому при выборе объекта предпочтительно, чтобы здание (или комплекс зданий) имело конструктивно-планировочное разнообразие. Например, для проведения выставок и мероприятий подходят помещения без перегородок с каркасной конструктивной системой и высокими потолками (бывшие цеха и склады), а для торговли могут подойти помещения с несущими стенами и витражным остеклением (бывшие гаражные боксы).

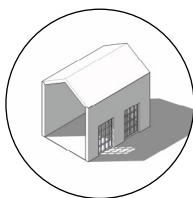
Нужно учесть что при реконструкции здания должны обладать конструктивным и пространственным резервом для устройства проемов, перекрытий, надстройкой и пристраиванием.

#### Типология строений по конструктивным и объемно-планировочным особенностям

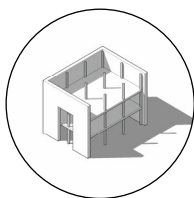
Одноэтажное  
здание с небольшой  
глубиной корпуса



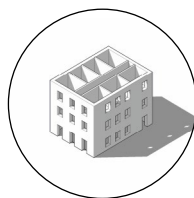
Здание с большой  
высотой перекрытий



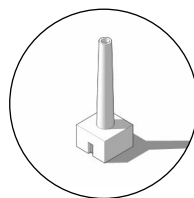
Здание со свободной  
планировкой и  
глубоким корпусом



Здание со множеством  
отдельных помещений



Нестандартный  
объект



ОБЪЕКТЫ,  
ОБЛАДАЮЩИЕ  
ОПРЕДЕЛЕННОЙ  
ЭСТЕТИКОЙ  
И ДУХОМ МЕСТА,  
ИМЕЮТ ЦЕННОСТЬ  
ДЛЯ СОЗДАНИЯ  
КЛАСТЕРА,  
НО ПРИ ВЫБОРЕ  
НУЖНО ОТДАВАТЬ  
ПРИОРИТЕТ  
ТЕХНИЧЕСКОМУ  
СОСТОЯНИЮ

### Требования к техническому состоянию зданий и инженерным коммуникациям

Всех вдохновляют живописные руины старых заводов, но просторные атмосферные пространства цеха часто требуют значительных финансовых и временных затрат для обустройства и приспособления, поэтому лучше выбирать объект, требующий минимальных вложений и готовый к использованию.

Безусловно, объекты, обладающие определенной эстетикой и духом места, имеют ценность для создания кластера, но при выборе нужно отдавать приоритет техническому состоянию. В идеале оно должно быть таким, чтобы было достаточно просто обойтись ремонтом (с юридической точки зрения), не влезая в капитальную реконструкцию с согласованиями и переоформлением документов. При этом также учитывайте состояние элементов конструкций без видимых трещин, поплывших фундаментов, аварийных перекрытий и т.д.

Здесь можно рассмотреть два подхода в создании креативного кластера.

Первый вариант – юридически обойтись ремонтом – это формат петербургских проектов, таких как «Лофт Этажи», «Севкабель Порт», «Флигель» и др. В Москве — «Красный Октябрь», «Флакон», ArtPlay, «Винзавод». Такие проекты рассчитаны на 10–25 лет в зависимости от их технического состояния и постоянных финансовых вложений на ремонт и эксплуатацию.

Второй вариант — это полноценный капитальный ремонт, который в том числе будет затрагивать все подводящие инженерные сети (ремонт или реконструкция), или реконструкция и приспособление существующих зданий к современному использованию с переоборудованием чердаков в мансарды и / или надстройкой этажей. В Санкт-Петербурге это формат проектов «Новая Голландия», «Ткачи» и др. В Москве — «Голутвинская Слобода», «Красная Роза», «Арма», «Даниловская Мануфактура», The Lofts, «Рассвет», Studio#8, Studio#12 и др. Эти проекты рассчитаны уже на 50+ лет существования и способны быть полноценными финансовыми инструментами с точки зрения привлечения внешнего (банковского) финансирования как на начальной стадии, на стадии концепции и финансового анализа, так и в процессе реализации (увеличение кредитного лимита). Проекты отличаются другим уровнем арендаторов, их устойчивостью и платежеспособностью, что также позволяет рефинансировать проект после появления таких резидентов.

Формат более глубокого подхода и реализации проектов требует, конечно, больших сил и уверенности, но и в случае успеха даёт большие и разные дивиденды и возможность масштабироваться.

**ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ  
К КОММУНИКАЦИЯМ  
— СТЕПЕНЬ ИХ  
ИЗНОСА ДОЛЖНА  
ПОЗВОЛЯТЬ ОБОЙТИСЬ  
БЕЗ КАПИТАЛЬНОГО  
РЕМОНТА  
НА ПРОТЯЖЕНИИ  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
ПЕРИОДА (ДО 10 ЛЕТ)  
ЛИБО ТРЕБОВАТЬ  
НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫХ  
ВЛОЖЕНИЙ.**

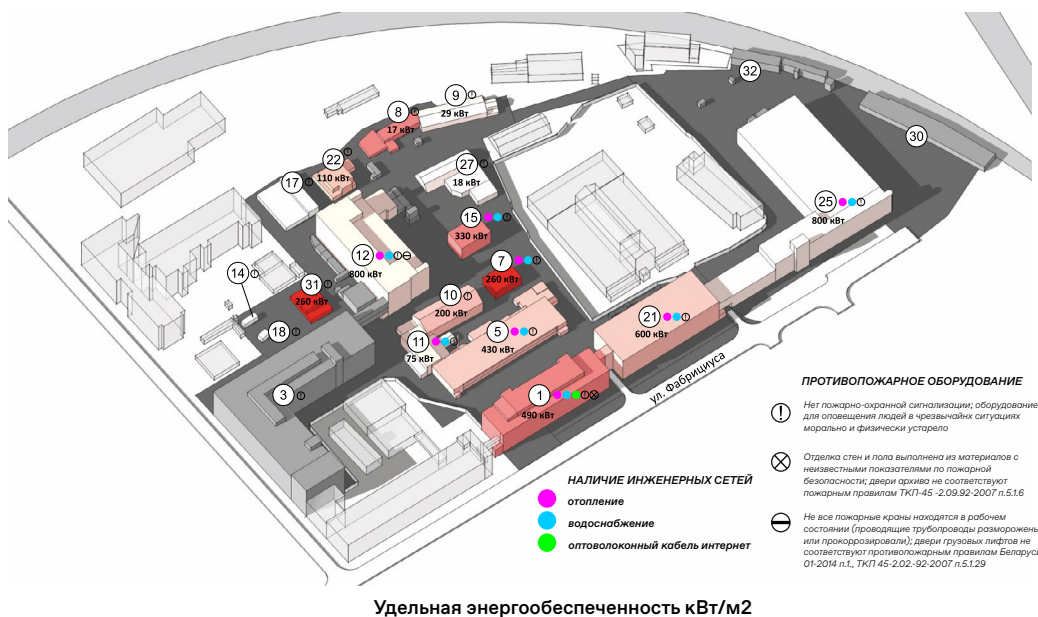
**Для предварительной оценки технического состояния необходимо запросить у собственника следующую документацию:**

1. Генеральный план земельного участка/ов (геоподоснова или ГПЗУ)
2. Технические паспорта на строения
3. Планы БТИ (обязательно с актуализацией на сегодняшний момент, допускаются поправки от руки)
4. Архитектурно-строительная документация или документация на реконструкцию (в т.ч. исходно-разрешительная) — при наличии
5. Экспертиза технического состояния строений и инженерных коммуникаций (при наличии).

Общие требования к коммуникациям — степень их износа должна позволять обойтись без капитального ремонта на протяжении инвестиционного периода (до 10 лет) либо требовать незначительных вложений. Точки подключения желательны на территории площадки или в непосредственной близости от нее. Удельная энергообеспеченность — не ниже 0,01 кВт/м<sup>2</sup>. Необходим резерв для увеличения мощностей без перекладки сетей.

*Пример обзора удельной энергообеспеченности зданий на объекте, помогающий произвести правильное зонирование*

Базовая информация о строениях / Обеспеченность инженерными сетями



ВЫ В ПЕРВУЮ  
ОЧЕРЕДЬ ДОЛЖНЫ  
ВЫЯСНИТЬ, КТО  
ИМЕННО ЯВЛЯЕТСЯ  
СОБСТВЕННИКОМ,  
КТО ПРИНИМАЕТ  
РЕШЕНИЯ  
И НА ОСНОВАНИИ  
ЧЕГО

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЧТО-  
ТО ЗАПРАШИВАТЬ,  
ВАМ НЕОБХОДИМО  
ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ  
СОБСТВЕННИКА  
ПРЕДЛОЖЕНИЕМ

## Требования правового характера к объекту

Перед входом в проект следует уделить особое внимание юридической проверке. Если вы инициатор, находящийся в поиске объекта, вы в первую очередь должны выяснить, **кто именно является собственником**, кто принимает решения и на основании чего. Очень важно не тратить многие месяцы на переговоры с людьми, которые не имеют полномочий принимать решения и / или распоряжаться этой собственностью. Часто бывает, что вместо собственника вы начинаете вести переговоры с его представителями или сотрудниками управляющей компании, желания и видение которых никак не коррелируют с мнением владельца. Более того, **текущий менеджмент на объекте может быть не заинтересован в развитии, потому что может лишиться работы.**

Если локация и техническое состояние объекта подходят для создания креативного кластера, необходимо запросить у собственника правоустанавливающую и градостроительную документацию и проанализировать ее. **Важно:** прежде чем что-то запрашивать, вам необходимо заинтересовать собственника предложением. Нелишним будет как можно подробнее узнать о собственнике, его интересах и ценностях. Это важно для ведения переговоров и дальнейшей реализации проекта.

### Перечень запрашиваемых сведений:

1. Правоустанавливающая документация на здания, земельные участки и объекты инженерной инфраструктуры;
2. Паспорта объектов культурного наследия с указанием предмета охраны
3. Схемы санитарно-защитных зон на территории (если имеются)
4. Сведения об обременениях: залоге, аресте, публичных сервитутах, и др..

Самостоятельно нужно оценить риски ареста имущества, за-  
просив выписку из ЕГРП<sup>5</sup>. Из анализа градостроительной до-  
кументации необходимо составить карту ограничений:

- Охранные зоны
- Зоны ООПТ<sup>6</sup>
- Санитарно-защитные зоны
- Охранные зоны подземных, наземных и прочих коммуникаций
- Сервитуты
- Есть ли чужие коммуникации (согласования по переносу мо-  
гут занимать годы)
- Анализ градостроительной документации (перечень ограни-  
чений)
- Анализ зон охраны ОКН<sup>7</sup>, ООПТ, СЗЗ<sup>8</sup> — составление карты.

<sup>5</sup> ЕГРП — Единый  
государственный реестр  
прав на недвижимость

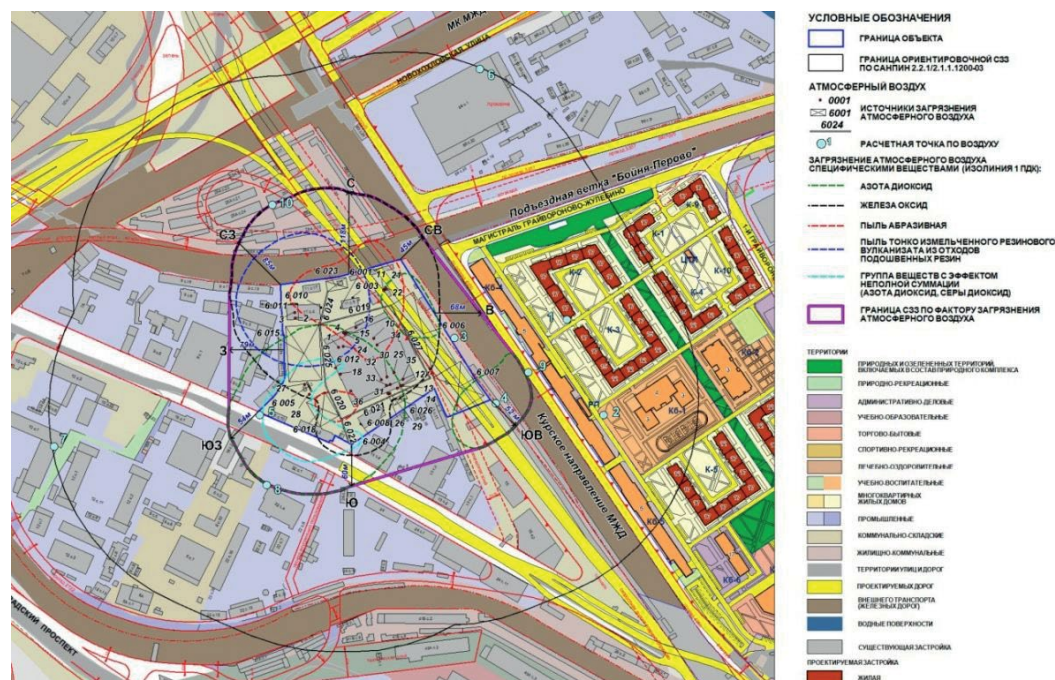
<sup>6</sup> ООПТ — особо  
охраняемые природные  
территории России

<sup>7</sup> ОКН — объект культурного  
наследия России

<sup>8</sup> СЗЗ — санитарно-  
защитная зона

Чаще всего наличие зон охраны на участке не влияет на разме-  
щение арендаторов в сферах креативных индустрий, но вле-  
чет за собой дополнительные издержки при реконструкции  
и ремонте, а также влияет на функциональное зонирование  
(размещение точек общепита, мастерских и тп).

*Пример схемы размещения источников выбросов с нанесением границы расчетной санитарно-  
защитной зоны по фактору загрязнения атмосферы*





## СОСТАВЛЯЕТСЯ РЕЕСТР ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПЛОЩАДОК В ГОРОДЕ С УЧЕТОМ ИХ ПРЕИМУЩЕСТВ, НЕДОСТАТКОВ И СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ НА ПРОЕКТ

### Сравнительный/конкурентный анализ

Для выбора лучшего объекта из нескольких рассматриваемых, необходимо провести тщательный сравнительный / конкурентный анализ. Следует оценить перспективы возникновения конкурентов со схожей концепцией. Для этого составляется реестр потенциальных площадок в городе, их преимущества, недостатки и степень влияния на проект.

Для выбора объекта и определения целесообразности дальнейшей разработки проекта, вся собранная информация представляется в виде **SWOT-анализа**.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон объекта, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). К внешним характеристикам часто относят то, на что вы повлиять не сможете, но можете создать комплекс мер по устранению этой проблемы. В качестве внешних факторов может рассматриваться потенциал роста рынка, изменение платежеспособности клиентов, уровень прямой и косвенной конкуренции, изменения в законодательстве, политические изменения и т.д.

*Пример SWOT-матрицы:*

#### Сильные стороны

- Хорошее состояние территории
- Не требует капитального ремонта
- Интересный конструктив зданий
- Известен в городе как исторический объект

#### Возможности

- Возможность перенаправления через свою территорию транзитного пешеходного трафика
- Поддержка в развитии министерством культуры региона
- Получение платежеспособной аудитории в пешей доступности

#### Слабые стороны

- Отсутствие коммуникаций
- Отсутствие парковки
- Потенциальные сложности в консолидации прав собственности

#### Угрозы

- Трудности привлечения посетителей на автомобиле
- Наличие негативной истории объекта может повлиять на привлечение аудитории
- Отсутствие подъездных путей исключают арендаторов с потребностью снабжения товарами

### Что в итоге?

**Для объективного выбора объекта вы должны определить**

**ограничения по размеру и локации и создать**

**краткие аналитические справки по всем потенциальным площадкам.**

# КТО И КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ В ПРОЕКТЕ?

Для успешного запуска креативного кластера в первую очередь необходимо достичь баланса интересов и взаимопонимания между всеми участниками проекта. Сторонами проекта, имеющими свои интересы могут выступать: инициатор, собственник, резиденты, инвестор и власть. Известны примеры креативных кластеров закрывшихся именно из-за неправильных договоренностей между инициатором, собственником и инвестором. Наиболее выигрышна ситуация, когда инициатор, собственник и инвестор — это одно лицо. Однако это — большая редкость. В большинстве случаев требуется выстраивать организационную схему реализации проекта, надежно защищающую всех его участников.

## Инициатор проекта. Требования к инициатору для успешной реализации проекта. Баланс интересов собственника и инициатора

**Инициатор проекта** — человек или команда, с которых все начинается. Они берут на себя проектирование и запуск креативного кластера, а также управление им на объекте собственника.

Инициаторами могут выступать:

1. **Сами собственники.** Часто они интересуются этим форматом, когда не срабатывает ни один стандартный сценарий развития объекта недвижимости. Примеры: «Свобода2» — Челябинск, «АртКвадрат» — Уфа, «Доренберг» — Иркутск, «Фабрика1830» — Балашиха. Разновидностью этого типа инициаторов являются собственники, которые создают креативное пространство в дополнение к основному бизнесу и на части объекта. Пример: «Варочный Цех» — Мытищи.
2. **Девелоперские компании** — создание креативного кластера все чаще и чаще становится самым интересным вариантом редевелопмента, в том случае когда традиционные подходы не работают. Цель девелопера — либо капитализировать, раскатать территорию прежде, чем приступить к масштабной застройке, либо выйти из проекта через несколько лет, продав его как арендный бизнес. Примеры: «Завод Кристалл» — Москва, «Правда» — Москва, «Lucky+» — Москва, «Красный Октябрь» — Москва.
3. **Лидер сообщества креативных индустрий.** В каждом городе обязательно найдется молодой амбициозный творческий человек, который пользуется авторитетом у креативного класса, который знает всех и которого знают все. Цель этого человека — создать и возглавить творческий кластер, управлять им в своем городе, объединив сообщество вокруг себя. Часто именно такие стихийные кластеры оказываются самыми живыми, но, как правило, недолговечными из-за ошибок в финансовой и организационной моделях.
4. **Команды** (сообщества, НКО, ассоциации, фонды и т.д.). Этот тип инициатора характерен высоким уровнем самоорганизации. Часто возникают вокруг какой-то проблемы или защиты какого-то ценного архитектурного объекта. Примеры: «Парамоновские склады» — Ростов-на-Дону, «Книжное Депо» — Архнадзор в Москве, «Спичка» — Барнаул, «Арт-Коммуна» — Воронеж.
5. **Крупные городские предприниматели.** А еще чаще — жены крупных предпринимателей. Как правило, когда вы слышите про небольшое арт-пространство в небольшом городе, специализирующееся на культуре и искусстве — это именно они.
6. **Кластеры, расширяющие филиальную сеть.** Примеры: «Флаконт», ArtPlay.

**ОСНОВНАЯ ОШИБКА  
ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ  
ИНИЦИАТОРА  
С СОБСТВЕННИКОМ  
— ЗАВЫШЕННЫЕ  
ОЖИДАНИЯ  
ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ,  
А ТАКЖЕ НЕПРАВИЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СХЕМА ВХОЖДЕНИЯ  
В ПРОЕКТ**

- 7. Региональные и муниципальные власти.** Создание креативного кластера может рассматриваться властями как инструмент решения ряда насущных социально-экономических вопросов, таких как снижение оттока молодежи, увеличение субъектов малого предпринимательства и др. Власти не должны поддаваться соблазну полностью возглавить создание кластера, сосредоточившись на создании необходимых условий. Пример: «Октава» — Тула, «Каменка» — Красноярск, Depo Evolution Park — Алматы, «Штаб» — Казань, «Кресты» — Санкт-Петербург, «Этаж» — Новосибирск, «Гагарин лофт» — Красноярск, «Красная кеда» — Киров,

Далее, говоря об инициаторе, мы будем иметь ввиду прежде всего представителей креативных индустрий, непосредственных идеологов, управляющих будущим пространством. Основная ошибка при взаимодействии Инициатора с Собственником — завышенные ожидания по вознаграждению, а также неправильная организационная схема вхождения в проект, позволяющая «выкинуть» Инициатора из проекта когда он сделал всю самую тяжелую работу и становится уже не выгоден Собственнику.

Возможны три основные **формы участия Инициатора** в проекте.

- 1. Консалтинг.** Инициатор разрабатывает концепцию развития объекта и консультирует Собственника. Собственник реализует проект своими силами.
- 2. Запуск проекта.** Подразумевает краткосрочное привлечение Инициатора к запуску проекта до его выхода на плановые показатели (год-полтора, максимум — два) с последующей передачей управления объектом команде Собственника. Как правило, оплата услуг Инициатора осуществляется фиксированными ежемесячными платежами с небольшой бонусной составляющей. Этот вариант не требует сложных организационных схем, он дешевле, но рискованней для Собственника.
- 3. Управление проектом.** Подразумевает долгосрочное участие Инициатора в управлении проектом — до 5–7 лет с возможностью пролонгации. В этом случае вознаграждение Инициатора может составлять 4–8% от выручки проекта или 9–15% от операционной прибыли. Таким образом, Инициатор первые годы работает на будущую прибыль, в дальнейшем получая рентный доход. Данный вариант требует тщательной проработки организационной схемы, чтобы защитить обе стороны от возможных конфликтов.

## Собственник проекта. Учет интересов собственника в проекте. Выстраивание взаимоотношений с инициатором и государством. Баланс интересов

Интересы Собственника объекта в реализации проекта креативного кластера могут быть совершенно различны и варьироваться от исключительно финансовых до статусно-имиджевых:

1. **Повышение рентабельности арендного бизнеса.** Самый распространенный сюжет. Сценарий создания креативного кластера, как правило, является хорошим способом увеличить выручку от аренды в 2–3 раза при минимальных вложениях.
2. **Увеличение капитализации объекта для дальнейшей продажи.** Часто к сценарию создания креативного кластера прибегают собственники объектов со сложным конструктивом, желая таким образом выйти из данных активов.
3. **Увеличение капитализации прилегающей территории для девелопмента жилой или коммерческой недвижимости.** Этот прием очень распространен среди девелоперов на Западе. Часто создание креативной площадки служит просто для маркетинговой раскрутки прилегающей территории под будущую застройку, и, как правило, такие проекты не живут дольше 4–5 лет.
4. **Гудвил.** Реализация проекта для статуса. Часто такой подход встречается у крупных девелоперских компаний, имеющих в портфеле бывшие промышленные площадки, которые по каким-либо причинам не удалось зачистить для застройки (из-за недовольства общественности или придания статуса объекта культурного наследия). В этом случае реализация проекта может преследовать исключительно имиджевые цели. Обычно Собственнику такого объекта бывает достаточно достижения простой операционной окупаемости — лишь бы выглядело «круто».

В случае, если собственник объекта — государство, то основной интерес смещается в область социально-экономических эффектов от проекта для муниципалитета или региона. Вам может потребоваться привлечь специалиста, умеющего рассчитывать такие эффекты.

**ЕСЛИ СОБСТВЕННИК  
ОБЪЕКТА —  
ГОСУДАРСТВО,  
ТО ОСНОВНОЙ  
ИНТЕРЕС СМЕЩАЕТСЯ  
В ОБЛАСТЬ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ЭФФЕКТОВ ПРОЕКТА  
ДЛЯ МУНИЦИПАЛИТЕТА  
ИЛИ РЕГИОНА**

## Инвестор проекта. Типы инвесторов. Формы участия инвестора в проекте

В реализацию проекта всегда кто-то инвестирует. Это может быть сам собственник или инициатор. Однако, гораздо чаще это отдельная сторона проекта, и другим участникам важно также уметь мыслить как инвестор, чтобы понимать его интересы, логику и риски.

Есть две основные формы участия Инвестора в проекте:

1. **доля:** полный контроль с принятием рисков;
2. **займ с фиксированным процентом.**

При привлечении заемного финансирования у Инвестора (или банка) пассивная роль в проекте. Поэтому стороной проекта можно считать только инвестора, участвующего в нем и получающего долю.

Инициатору нужно разобраться с целями и мотивацией Инвестора и не предлагать ему непонятные форматы — например, инвестировать в чужую собственность или спонсорство и меценатство.

### Типы инвесторов:

1. институциональные (фонды, государство и т.п.) — они редко вкладываются в создание креативных кластеров;
2. инвестиционные компании, которые распоряжаются чужими деньгами — на них тоже лучше не рассчитывать;
3. девелоперские компании, вкладывающие свой или привлеченный капитал — можно рассматривать в качестве потенциальных инвесторов, если ваш проект является частью комплексного проекта с жильем или офисами;
4. синдикат (группа инвесторов) — могут быть незаменимы в крупных проектах, где трудно рассчитывать на капитал одного игрока;
5. фэмили-офис (отдельная компания, которая занимается размещением капитала для одного человека) — для публичных медиаперсон может быть очень интересно иметь ваш объект в портфеле инвестиций;
6. частные инвесторы — среди них достаточно много увлеченных людей, для кого принадлежность к проекту не менее важна, чем риски и доходность;
7. краудинвестинг — реалия будущего, пока не имеющая примеров в настоящем.

Более детально вопросы привлечения финансирования и взаимодействия с инвестором рассмотрены в главе 6.



## Роль государства в успешной реализации проекта. Опасность «огосударствления» проекта.

Самые успешные креативные кластеры были созданы без участия государства. Однако в случае, когда показатели финансовой модели не позволяют привлечь частного инвестора, можно рассчитывать на государственную поддержку, чтобы сделать эти показатели приемлемыми.

### Основные виды государственной поддержки.

1. **Снижение имущественных и земельных налогов** путем применения различных льгот или статуса Технопарка в сфере креативных индустрий. Например, в Москве действует ППМ № 868-ПП от 10.07.2019 «О реализации пилотного проекта по созданию в г. Москве Креативных Технопарков»;
2. **Софинансирование капитальных затрат** на реконструкцию объекта или прилегающей территории. Работает в случае передачи в концессию государственного недвижимого имущества.
3. **Софинансирование реконструкции** памятника архитектуры за счет грантов и субсидий.
4. **Предоставление на льготных условиях** объекта под проект из числа государственного имущества.
5. **Сотрудничество** в области проведения мероприятий.
6. **Принуждение неэффективных собственников к реализации проекта** — весьма специфическое, но взаимовыгодное союзничество с властями, позволяющее использовать правовые рычаги для вовлечения заброшенных территорий в редевелопмент (закон о КРТ и проч.)
7. **Смена вида разрешенного использования земельного участка.** Развивая проект в партнерстве с органами власти, можно добиться выгодных условий по смене ВРИ.

В России создание креативных кластеров может быть связано не только с решением социокультурных и экономических проблем, но и с созданием условий для повышения конкурентоспособности городов и регионов. Это предпосылка к достаточно плотному взаимодействию с органами власти.

Однако при всем при этом следует избегать государственного участия в управлении проектом. Один из ключевых принципов организации креативного кластера — возможность для горожан и предпринимателей самостоятельно формировать пространство для себя и под себя, не попадая под каток бюрократизации, стандартизации и администрирования.

**ЯКОРНЫЕ  
АРЕНДАТОРЫ —  
САМЫЕ АКТИВНЫЕ  
И ЗНАЧИМЫЕ  
ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
ПОСЕТИТЕЛЕЙ.  
МОГУТ ИМЕТЬ  
ЛЬГОТНЫЕ УСЛОВИЯ  
СОТРУДНИЧЕСТВА**

## **Резиденты кластера**

Большую роль в создании кластера играют сами будущие резиденты: от принятия участия в проектировании до наполнения жизнью.

**Резидентов можно разделить на следующие группы:**

- **Якорные арендаторы** — самые активные и значимые для привлечения посетителей. Могут иметь льготные условия сотрудничества, их расположение на территории кластера является определяющим для функционального зонирования. Идеально привлекать таких арендаторов на этапе разработки проекта площадки, чтоб учесть их пожелания (соучаствующее проектирование).
- **Сервисные арендаторы** (питание, ремонтные мастерские, печать, пункты доставки т.д.). Важный блок арендаторов для любого кластера. Правильное соотношение и расположение предприятий данного типа обеспечивают комфорт посетителей и их лояльность. Сервисные компании так же могут выступать якорными арендаторами. Соотношение резидентов общественного питания, их количество и размер должны обеспечивать необходимый баланс для сохранения здоровой конкуренции. Так пример, на дизайн-заводе «Флакон» резиденты общественного питания представлены в следующем соотношении: 3 ресторана, 5 кофеен, 2 места под фудтраки, сменяемые каждый месяц, место для проведения сезонного маркета еды.
- **Целевые арендаторы** — компании, которые соответствуют концепции и специализации кластера.
- **Прочие арендаторы** — не ориентированы на целевую аудиторию и необходимы для быстрого заполнения и получения доходов от аренды, так как на первом этапе целевых арендаторов найти весьма сложно. Это могут быть и арендаторы, присутствовавшие на объекте до реконструкции. По мере развития и заполнения объекта их замещают целевые арендаторы.

## Виды организационных схем реализации проекта

Существует множество организационных форм реализации проекта. Перечислим наиболее распространенные, которые используются на практике при создании креативных кластеров в России:

1. Покупка Объекта. Реализация проекта в качестве собственника — самый простой, но и самый дорогой вариант.
2. Аренда у собственника с последующей пересдачей в субаренду (распространено в Санкт-Петербурге).
3. Аренда муниципальной собственности по льготной ставке (с обязательством выполнять определенные социальные функции).
4. Аренда с правом выкупа.
5. Реализация проекта в структуре муниципалитета (автономное некоммерческое учреждение).
6. Управление недвижимостью собственника за вознаграждение.

В последнее время появилась еще одна перспективная организационная схема — концессия. К сожалению, в России пока еще недостаточно практических примеров, чтобы оценить все ее плюсы и минусы.

7. Концессия муниципальной собственности. По концессионному соглашению концессионер (частная компания) реконструирует, управляет и наполняет резидентами и активностями объект, право собственности на который принадлежит концеденту (как правило, государству). Право владения и пользования объектом предоставляется лишь на длительный срок (от 5 лет и более). Объекты недвижимости, которые становятся предметом концессионного соглашения, часто находятся в аварийном состоянии и требуют значительных средств на реконструкцию. При этом создателей площадки обязуют использовать часть площади объекта под культурную, образовательную или научную деятельность.

**РЕАЛИЗАЦИЯ  
ПРОЕКТА В КАЧЕСТВЕ  
СОБСТВЕННИКА —  
САМЫЙ ПРОСТОЙ,  
НО И САМЫЙ  
ДОРОГОЙ ВАРИАНТ**

НА ПЕРИОД ЗАПУСКА  
ОБЪЕКТА НЕ НУЖЕН  
БОЛЬШОЙ ШТАТ  
СОТРУДНИКОВ,  
ДОСТАТОЧНО  
КОМАНДЫ ИЗ 3–4  
АКТИВНЫХ ЧЕЛОВЕК

### Команда проекта на период запуска

На период запуска объекта не нужен большой штат сотрудников, достаточно команды из 3–4 активных человек:

- **управляющий** — идеолог проекта. Задачами управляющего является взаимодействие с участниками проекта, поиск новых партнеров и якорных резидентов, привлечение на площадку интересных событий, разработка и корректировка стратегии;
- **администратор** — человек, который знает все о площадке и ее резидентах. Он отвечает за эффективное функционирование пространства, своевременность поступления платежей от арендаторов и оплат поставщикам за оборудование, свет и воду и т.д.;
- **куратор событий** — незаменимый член команды, в случае если вы планируете зарабатывать на событиях. Его задача не столько проводить события, сколько делать площадку привлекательной для мероприятий и адаптировать ее под запросы организаторов ивентов;
- **PR-специалист** — Чаще всего эта роль объединяет в себе функции и ивент- и SMM-специалиста. Этот человек будет вести ваши социальные сети, собирать людей на мероприятия и организовывать партнерства со СМИ, он также будет в курсе всех событий ваших резидентов.

На период запуска не нужно лезть в текущий штат эксплуатации объекта. Инженеры, уборщики — все, кто хорошо знает объект, должны продолжить работу. Потом, со временем, можно аккуратно менять некоторых сотрудников из отдела эксплуатации.


### Что в итоге?

У вас должно сформироваться четкое понимание команды и всех договоренностей между инициатором, собственником и инвестором.





# КАК УСТРОЕНА ЭКОНОМИКА КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА?



Экономика — это то, о чем часто забывают творческие люди.

Однако нужно четко представлять, как будет обеспечиваться  
операционная рентабельность проекта и возврат вложенных  
в него средств в приемлемые сроки.



## Сколько стоит создать креативный кластер

Сначала давайте определимся, что считать капитальными затратами, а что — операционными. Как отличить одно от другого? Все что делает объект уникальным, все, что увеличивает стоимость проекта, — это **капитальные затраты**. Уборка, эксплуатация и какие-то рутинные повторяющиеся действия — **операционные затраты**.

Все **капитальные затраты** можно разделить на три **категории**:

1. **стоимость входа** (покупка объекта) и сопутствующие этому предпроектные расходы;
2. **проектные, строительно-монтажные и ремонтные работы** (неотделимые улучшения);
3. **контент**: нематериальные активы, а также мебель и оборудование (отделимые улучшения).

### 1 Стоимость входа и предпроектный этап

Первая и самая главная составляющая — это стоимость входа. Даже если здание заброшено, у него всегда есть собственник и стоимость. Это касается и земельного участка, на котором стоит здание. Если вы создаете проект на аренде, то стоимость входа равна нулю, но существенно увеличиваются операционные расходы и исчезает возможность заработать на капитализации недвижимости.

На зрелых рынках недвижимости (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Сочи), как правило, выгоднее создавать кластер на базе долгосрочной аренды или некоего партнерства с собственником. В городах со слабой экономикой чаще выгоднее купить объект, потому что возврат инвестиций от роста стоимости активов в процентах будет выше, чем в городах с перегретым рынком недвижимости, и может быть сопоставим с доходом от операционной деятельности.

Для выбора между этими двумя сценариями можно использовать показатель **Cap Rate** — отношение доходности недвижимости к его стоимости. Если **Cap Rate** ниже ставки рефинансирования ЦБ (6–7%), это свидетельствует о том, что рынок перегрет и предпочтительна долгосрочная аренда; если больше 10% — следует присмотреться к покупке.

Расходы на вход не ограничиваются стоимостью недвижимости. Есть еще важные статьи расходов, на которых в России обычно принято экономить.

**ЕСЛИ CAP RATE НИЖЕ СТАВКИ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ ЦБ (6–7 %), ЭТО СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ТОМ, ЧТО РЫНОК ПЕРЕГРЕТ И ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНА ДОЛГОСРОЧНАЯ АРЕНДА; ЕСЛИ БОЛЬШЕ 10 % — СЛЕДУЕТ ПРИСМОТРЕТЬСЯ К ПОКУПКЕ**

**СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ  
ВСЕХ ПРЕДПРОЕКТНЫХ  
РАСХОДОВ СОСТАВЛЯЕТ  
ОТ 1 ДО 3 % ОТ ОБЩЕЙ  
СУММЫ КАПИТАЛЬНЫХ  
ЗАТРАТ**

<sup>9</sup> Due Diligence (англ. due diligence «должная добросовестность») — процедура составления объективного представления об объекте инвестирования, включающая в себя оценку инвестиционных рисков, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку её финансового состояния и положения на рынке

## 1.1 Разработка коммерческой концепции

Коммерческая концепция — это описание того, как объект будет зарабатывать деньги. Задача концепции — трезво оценить объем рынка и потенциал спроса на недвижимость F-класса в данной локации, уровень и динамику арендных ставок, провести инвестиционный анализ, рассчитать технико-экономические параметры проекта и предельный уровень вложений.

## 1.2 Due Diligence<sup>9</sup> и юридические услуги

Вы нашли отличный объект в хорошей локации, идеально подходящий под ваш проект. Задумайтесь: почему он до сих пор пустует? Не следует экономить на тщательном анализе правоустанавливающей и градостроительной документации — необходимо привлечь хорошего юриста по коммерческой недвижимости.

## 1.3 Техническая экспертиза

Строительно-техническая экспертиза — довольно дорогое удовольствие, но необходимое. Нужно найти баланс между стоимостью и детальностью экспертизы. Для принятия решения о вхождении в проект требуется выяснение принципиальных вопросов, таких как пригодность здания для ремонта и реконструкции, его состояние, точки подключения и лимиты по мощности инженерных систем. Одним словом — все то, что может повлиять на расчетный предельный уровень вложений более чем на 10%.

Совокупная доля всех предпроектных расходов составляет от 1 до 3% от общей суммы капитальных затрат в зависимости от размера и состояния объекта. Стоит подчеркнуть, что экономия на этом этапе почти всегда оборачивается лишними многомиллионными издержками при запуске проекта. Если в проекте большое число сторон, то разработка коммерческой концепции ложится на плечи инициатора проекта или собственника объекта, а due diligence — на инвестора. Техническая экспертиза важна всем: собственнику — на предмет реализуемости концепции, инвестору — на предмет рисков.

## 2 Проектные, строительно-монтажные и ремонтные работы, благоустройство.

Вторая часть затрат закладывается на то, чтобы отремонтировать пространство и привести его в порядок. Совокупность этих действий образует неотделимые улучшения в случае, если проект реализуется на базе договора аренды. Целесообразно до 80% доли этих затрат реализовывать не сразу, а после активации и первичного тестирования интереса аудитории к выбранной концепции.

## 2.1 Проект

Доля проектных работ в капитальных затратах обычно лежит в пределах 7–10%. В проектные работы входит:

- эскизный проект;
- архитектурный проект;
- рабочая документация.

ДОЛЯ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ В КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТАХ ОБЫЧНО ЛЕЖИТ В ПРЕДЕЛАХ 7–10 %

## 2.2 Ремонтные или строительно-монтажные работы

Реконструкция и ремонт — самая значительная часть капитальных вложений. Их доля составляет 60–70%. Предельная стоимость вложений определяется от рынка в процессе разработки коммерческой концепции (п.п. 1.1.) и может варьироваться в широком диапазоне, исходя из изначального состояния, концепции, местоположения и резидентов.

Level 1 (до 3.000₽/м<sup>2</sup>, «подмазать / подкрасить»). Подходит для временных проектов или объектов, размер и конструктив которых не позволяют сдавать их в аренду дорогого.

Level 2 (3 000–10 000₽/м<sup>2</sup>, «косметика»). Самый оптимальный уровень расходов для создания комфортного пространства в регионах России. Не нужно стремиться сделать излишне дорогой ремонт, если нет четкого запроса резидентов, нужно стремиться к тому, чтобы тратить меньше, а зарабатывать как все.

Level 3 (13 000–22 000₽/м<sup>2</sup>, «хороший ремонт») — оптимальные затраты при создании проектов в Москве. Предполагают обновление коммуникаций и качественный ремонт общих зон.

Level 4 (60 000–90 000₽/м<sup>2</sup>, «премиум», сопоставимо с новым строительством). Подобный уровень вложений оправдан, когда есть сочетание двух факторов: спроса на качественные площади и изначально плохое состояние зданий и коммуникаций. Реконструкция объектов культурного наследия также часто не подходит для объектов с социальной и инкубационной составляющей, иначе затраты никогда не окупятся. Примеры: «Арма», «Даниловская мануфактура», «Красная Роза», «Новая Голландия».

РЕКОНСТРУКЦИЯ И РЕМОНТ — САМАЯ ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ. ИХ ДОЛЯ СОСТАВЛЯЕТ 60–70 %.

## 2.3 Ремонт, замена и монтаж новых инженерных коммуникаций

Еще на предпроектном этапе следует уделить особое внимание состоянию и мощности внешних коммуникаций: замена высоковольтных подземных кабелей или согласование дополнительных мощностей может существенно сказаться на стоимости всего проекта.

**В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ ПЛОТНОСТИ  
ЗАСТРОЙКИ  
НА ОБЪЕКТЕ РАСХОДЫ  
НА БЛАГОУСТРОЙСТВО  
МОГУТ СОСТАВИТЬ 5–10  
% БЮДЖЕТА**

Обычно для проектов выбираются объекты с готовыми внешними коммуникациями и сроком их службы, превышающим расчетный инвестиционный период. Все слаботочные системы на объекте скорее всего придется монтировать с нуля.

**2.4 Благоустройство прилегающей территории**  
В первую очередь следует делать акцент на качественное покрытие, ливневую канализацию и газоны. В зависимости от плотности застройки на объекте расходы на благоустройство могут составить 5–10% бюджета. Не нужно сразу стремиться благоустроить территорию так, как это «нарисовано» в модных скандинавских архитектурных журналах. Лучше дать возможность самим арендаторам освоить пространство в рамках общего дизайн-кода: они могут придумать гораздо более интересные решения, чем вы. Скамейки, деревянные подиумы, деревья в кадках, креативное освещение — на все это стоит заложить инвестиционный бюджет, но не торопиться реализовывать сразу.

## **2.5 Согласования. Паспортизация. Смена вида разрешенного использования**

Среди всех правовых аспектов в процессе реализации проекта особое внимание следует обратить на смену вида разрешенного использования и вопросы, связанные с объектами культурного наследия. Если ваш объект располагается на землях промышленного назначения, потребуется их перевод в иную категорию (для общественно-деловой или культурно-просветительской функции). Помимо существенного влияния на ставку налога (или аренды земельного участка), смена вида разрешенного использования может повлечь существенные единовременные затраты (до 10% от кадастровой стоимости земельного участка). Если на вашем участке располагаются объекты культурного наследия, вы можете существенно сэкономить на имущественных налогах, однако работа с такими зданиями сопряжена с рисками непредсказуемого затягивания и удорожания проектных работ и согласований.

В этих двух вопросах вам не обойтись без поддержки властей. Проект должен быть им выгоден. Если вашему кластеру дадут «зеленый свет», все согласования будут проходить легко и в сроки, а смена вида разрешенного использования будет произведена бесплатно. И наоборот: если позиционировать проект как исключительно коммерческий, вы можете превратиться в «дойную корову», на годы погрязнув в проверках и согласованиях.

### 3 Контент.

Просто купить и отремонтировать здание — не значит создать кластер. Третья важная часть часть капитальных затрат — **создание контента, наполнения, а также мебель и оборудование.**

В отличие от предыдущей категории — это уже отдельные улучшения. Доля этих расходов в общих капитальных затратах на проект может составлять около 20%.

#### 3.1 Разработка концепции продвижения объекта:

- маркетинговая стратегия (разработка продукта);
- программа (документ, описывающий способы реализации выбранной концепции);
- коммуникационная стратегия (как взаимодействовать с внешним миром: позиционирование, айдентика, PR).

#### 3.2 Создание шоурума / проектного офиса

До достижения плановой заполненности объекта необходим качественный проектный офис для команды. Он же и будет «лицом» объекта в первый год работы.

#### 3.3 Компьютеры, оргтехника и программное обеспечение

Компьютеры, оргтехника, сервера и ПО потребуются для проектного офиса коворкинга. Для эффективного управления объектом потребуется как минимум CRM-система, «1С-бухгалтерия», «Гарант» и Microsoft Office.

Их покупка и установка — часть капитальных затрат. Абонентские платежи за пользование софтом уже относятся к операционным расходам. Также на всей территории необходимо обеспечить бесплатный беспроводной доступ в интернет.

#### 3.4 Мебель и оборудование

Мебель и оборудование потребуются в первую очередь для коворкинга, совмещенного с бизнес-инкубатором, для общих зон, ивент-площадок и лекториев. Необходимо заложить расходы на легкую фоновую музыку на улице.

Для концертов, театральных постановок и фестивалей оборудования потребуется значительно больше, чем для лектория, мастер-классов и дискуссий. Пока у вас нет устойчивого спроса на площадку, дорогостоящее оборудование лучше арендовать самим, сдавая его в субаренду. В дальнейшем приобретение оборудования может быть отдельным инвестиционным проектом.

Подумайте также о специалисте, который сможет настроить и подключить оборудование. Если вы планируете постоянно проводить мероприятия, возможно, такого человека можно сразу нанять в штат.

### 3.5 Создание сайта, страничек в соцсетях, айдентики, навигации

Разработка качественного сайта, айдентики и навигации обойдется в сумму от 500 000 рублей.

### 3.6 Затраты на запуск и активацию

Часть маркетинговых расходов можно отнести к капитальным. Это те единовременные расходы, которые происходят в момент запуска: церемония открытия, фестиваль, специализированный персонал на период активации. Расходы на маркетинг и PR после запуска отражаются уже в операционном бюджете.

Следует помнить, что капитальными затратами расходы инвестора не ограничиваются. Называя сумму требуемых инвестиций, не забывайте **о средствах на покрытие кассовых разрывов**, пока проект не выйдет на операционную окупаемость. Это могут быть довольно значительные средства, добавляющие еще до 10% к сумме капитальных затрат. Работа команды по подготовке кластера к запуску начинается не позднее, чем за 4 месяца до его открытия. Вывод объекта на операционную окупаемость занимает от полугода до года с момента запуска.

### Операционная деятельность: на чем зарабатываем и на что тратим Структура доходов

Структура доходов креативного кластера состоит из следующих составляющих.

1. Долгосрочная аренда.
2. Краткосрочная аренда (коворкинг, ивент-площадка).
3. Дополнительные источники (парковка, рекламные поверхности, вендинг, связь, оборудование и т.д.).

Рассмотрим подробнее.

Для устойчивости бизнеса 80% дохода должны быть от договоров **долгосрочной аренды** (более 3 месяцев). Для успешного запуска кластера заполненность важнее ставки аренды. В отличие от бизнес-центров, которые могут заполняться медленно, но сразу по рыночным ставкам, вам следует сфокусироваться на скорости заполнения. Если на объекте сразу не будет бурной жизни, то может пострадать его медийная репутация. Поэтому можно и нужно первый год давать льготы по аренде. Вместо **арендных каникул** целесообразнее предоставлять арендатору **прогрессивно растущую ставку**, чтобы избежать затягивания ремонта.

**80 % ДОХОДА ДОЛЖНЫ  
БЫТЬ ОТ ДОГОВОРОВ  
ДОЛГОСРОЧНОЙ АРЕНДЫ**

В погоне за скоростью заполнения следует учитывать общую концепцию — резиденты не должны выбиваться из неё.

Когда кластер заполнен вы можете проводить ротацию (на дизайн-заводе «Флакон» она составляет 10% в год). Обновление состава арендаторов и пространства в целом — скорее положительный момент, чем отрицательный.

Еще порядка 10–15% (иногда 20%) — доходы от **краткосрочной аренды и мероприятий**. На базе краткосрочной аренды функционируют все ивент-площадки и коворкинг.

Коворкинг — это сложный операционный бизнес, не всегда оправданный с коммерческой точки зрения, однако он необходим в системе кластера как инфраструктурный элемент.

#### Как зарабатывать на коворкинге

Доходы в коворкинге могут идти из самых разных источников. Во-первых, **сдача рабочих мест в аренду**. Важно правильно определить количество «посадочных» мест: по статистике лишь 2% фрилансеров готовы арендовать место в коворкинге, тратя на аренду рабочего места до 10% своей выручки. Таким образом, если рабочее место стоит 6 000 рублей в месяц, то резидент коворкинга должен получать как минимум 60 000. Во-вторых, **предоставление всего пространства под корпоративные мероприятия**. В-третьих, **заработок на образовательных услугах**. Данный источник является основным для многих коворкингов. В-четвертых, хорошим источником прибыли может стать организованная на территории коворкинг-центра **кофе-точка**. В-пятых, можно **предоставлять компаниям пространство в обмен на процент от дохода** проводимых мероприятий. Это может быть даже выгоднее, чем обычная арендная ставка.

#### Как зарабатывать на ивент-площадке

При расчете стоимости аренды ивент-площадки необходимо учитывать множество факторов: сезонность, конкуренция, популярность, качество сервисов и оборудования и даже загруженность парковки в районе. В стоимость аренды ивент-площадки может входить не только аренда зала, но и **дополнительные услуги**: аренда мебели и проекционного и звукового оборудования (техническое обеспечение), организация фуршета (ресторанное обслуживание), услуги по охране, уборке, погрузочно-разгрузочным работам и т.д. Часть из этих услуг можно сделать обязательными или предоставить арендаторам полную свободу в выборе подрядчиков. Все зависит от состояния рынка ивент-площадок и от конкуренции непосредственно в вашем регионе.

10-15 % (ИНОГДА  
20 %) — ДОХОДЫ  
ОТ КРАТКОСРОЧНОЙ  
АРЕНДЫ  
И МЕРОПРИЯТИЙ

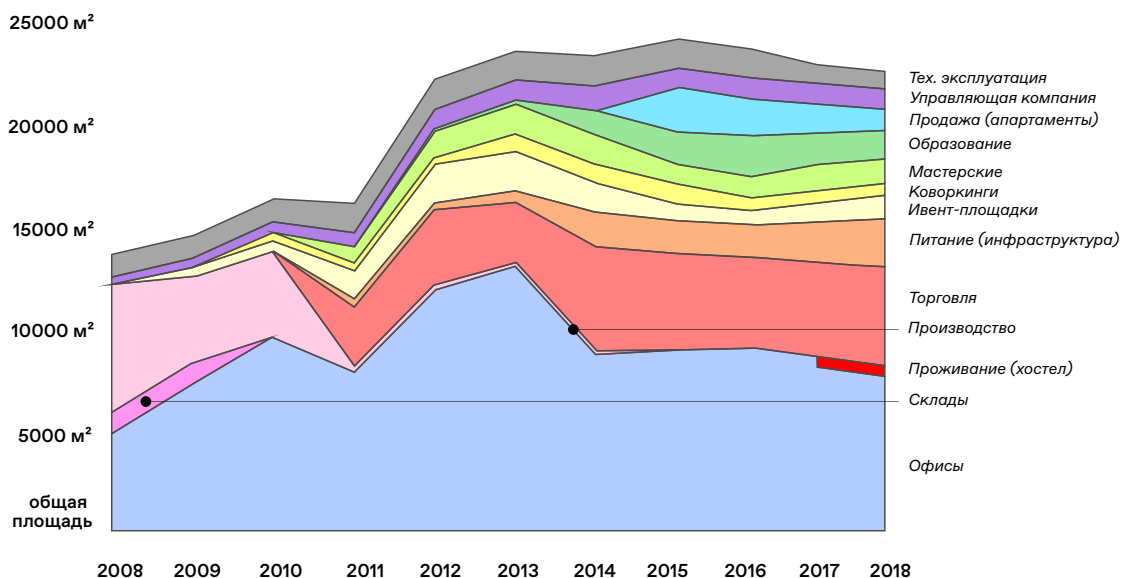


### Дополнительные источники дохода

Порядка 5–10% выручки кластера обеспечивают прочие источники дохода. Основными среди них являются следующие:

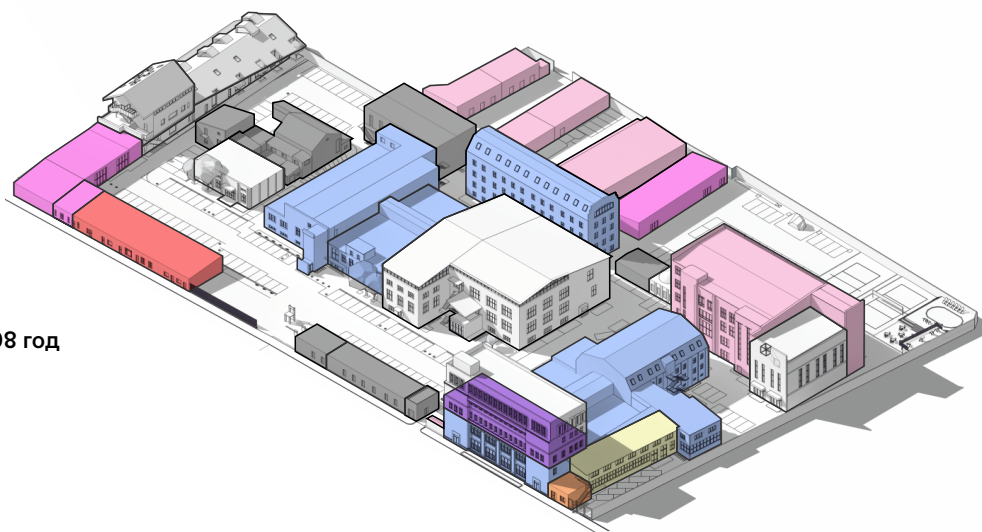
- **платная парковка** (например, на дизайн-заводе «Флакон» в будние дни вся территория используется под парковочное пространство: 212 парковочных мест приносят 15,9 млн выручки в год (19 400 парко-часов в месяц, 170 абонементов); в выходные и праздничные дни эта же территория используется для уличных мероприятий);
- **рекламные поверхности**: заводские стены могут стать рекламными поверхностями, но важно, чтобы реклама была ненавязчивой и была подана в форме арт-объекта;
- **серверное пространство**: если вашему объекту в наследство от бывшего завода остались избыточные электрические мощности и надежные коммуникации, задумайтесь об организации серверной или полноценного центра обработки данных;
- **размещение вендинговых аппаратов**, фотобудок и развлекательных автоматов;
- **размещение вышек сотовой связи** и т.д.

Динамика распределения площадей дизайн-завода «Флакон» на 2008 и 2018 годы

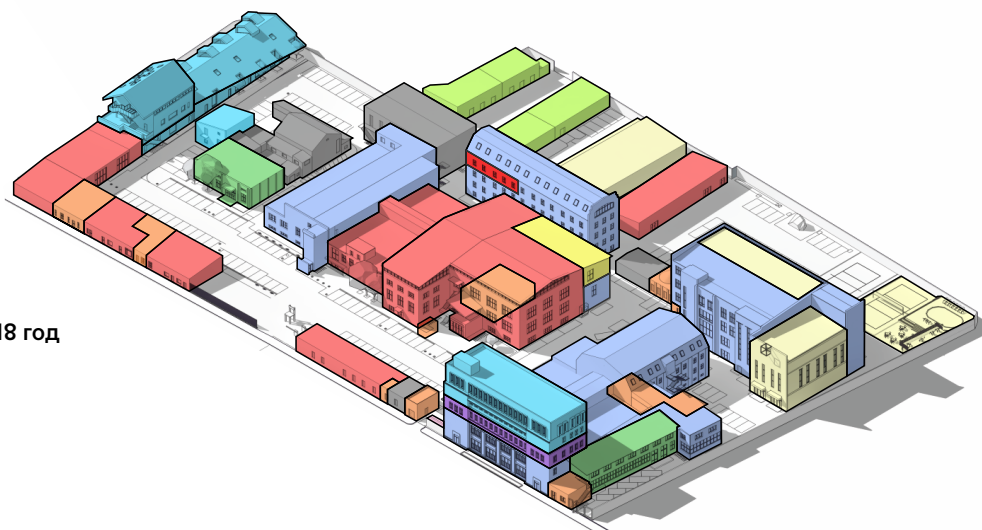


# Функциональное наполнение дизайн-завода «Флакон» на 2008 и 2018 годы

2008 год



2018 год



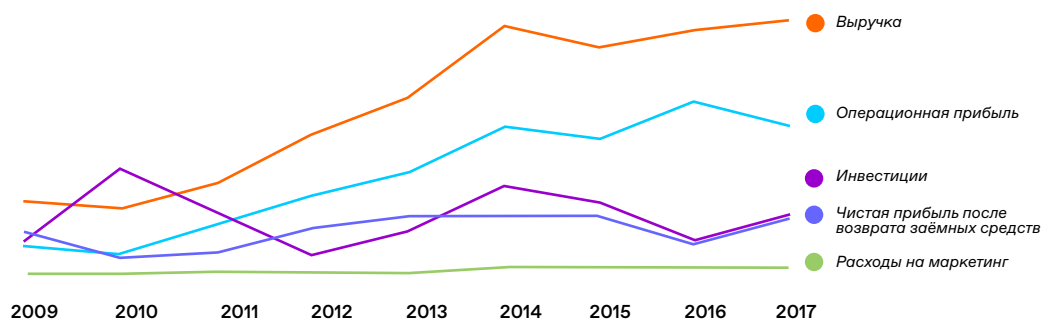
## Функционал

- тех. службы/эксплуатация
- управляющая компания
- продажа (апартаменты)
- образование
- мастерские

- коворкинги
- площадки для мероприятий
- питание (инфраструктура)
- торговля
- гостиница/хостел

- офисы
- производство
- склады
- незадействованные площади (ремонт)

Пример: структура доходов дизайн-завода «Флакон»



## Структура расходов

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ В КРЕАТИВНОМ КЛАСТЕРЕ ПЛОЩАДЬЮ ОКОЛО 10 000 М2 СОСТАВЛЯЮТ ПОРЯДКА 700 000 РУБЛЕЙ В МЕСЯЦ**

Чем больше текущие расходы, тем меньше прибыль. Любая компания всегда стремится сократить их за счет оптимизации своей работы. Резкое снижение текущих затрат, однако, может негативно отразиться на функционировании вашего кластера. Необходим постоянный контроль и анализ текущей деятельности для грамотного управления своими расходами.

Текущие (операционные) расходы — это повседневные затраты, возникающие в ходе работы креативного кластера. Они делятся на три категории: эксплуатационные, управленческие и коммерческие, а также коммунальные расходы.

### В состав эксплуатационных расходов входят:

- инженерное обслуживание зданий и коммуникаций;
- охрана;
- уборка и вывоз мусора;
- фонд оплаты труда службы эксплуатации.

### В состав управленческих и коммерческих расходов входят:

- фонд оплаты труда управляющей команды;
- административные расходы;
- маркетинг и продвижение (поддерживающая реклама);
- офисная техника и канцелярия;
- телефония и интернет;
- юридические услуги.

### В состав коммунальных расходов входят:

- электричество;
- отопление;
- водоснабжение;
- водоотведение.

Собственную службу эксплуатации имеет смысл содержать, если ваш объект достаточно большой. Если удельные расходы на эксплуатацию в пересчете на квадратный метр превышают 60 руб/м<sup>2</sup>, то следует задуматься о привлечении службы эксплуатации сторонней управляющей компании — у них это наверняка будет дешевле.


Управленческие и коммерческие расходы в креативном кластере площадью около 10 000 м<sup>2</sup> составляют порядка 700 000 рублей в месяц. Это одна из важнейших статей, влияющая на операционную рентабельность всего кластера. К сожалению, делегирование сторонней управляющей компании здесь крайне затруднительно. Это одна из причин, почему небольшие креативные пространства в России имеют, как правило, крайне низкую операционную рентабельность.

#### **Компенсация коммунальных и эксплуатационных расходов арендаторами**

С крупных арендаторов вы можете взимать дополнительную плату за эксплуатацию и коммунальные услуги, предлагая за основу им так называемую «очищенную ставку» (triple net). Однако для многих офисных и торговых резидентов, занимающих небольшие лоты лучше предлагать арендные ставки в формате «все включено».

### **Что в итоге?**

**Вы должны четко понять, сколько и за счет чего вы будете зарабатывать, а также рассчитать инвестиционный бюджет для реализации вашей идеи.**



# КАК ПРИВЛЕЧЬ ФИНАНСИРОВАНИЕ?

Проекты, где собственник или инициатор обладают необходимыми ресурсами, крайне редки. Основными источниками внешнего финансирования могут быть кредит в банке (заёмное финансирование), привлечение частного инвестора и государственная поддержка.

**Привлечение заемного финансирования** под проект креативного кластера не самый простой путь. Кредитные организации настороженно относятся к незнакомым форматам. Нестандартная недвижимость оценивается под залог существенно ниже рынка, а процентная ставка по кредиту, напротив, выше рынка. Этим объясняется непопулярность использования заемного финансирования при реализации креативных проектов. Гораздо чаще проекты реализуются при поддержке инвестора, или государства.

Если ваша основная цель — получение прибыли, то вам необходимо сосредоточиться на поиске партнера-инвестора. Следует подчеркнуть, что создание креативного кластера — очень специфический формат бизнеса. Он больше похож не на управление недвижимостью, а на создание IT-продукта. Например, мобильного приложения, которое постоянно дорабатывается и совершенствуется на основе обратной связи пользователей:

**ДЕВЕЛОПМЕНТ = ПРОЕКТ → СТРОИТЕЛЬСТВО → ЭКСПЛУАТАЦИЯ**

**СОЗДАНИЕ КРЕАТИВНОГО КЛАСТЕРА = АНАЛИЗ~ПРОЕКТ → РЕМОНТ → АКТИВАЦИЯ → ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ → ПРОЕКТ → СТРОИТЕЛЬСТВО → ЭКСПЛУАТАЦИЯ → ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ → ...**

Тот факт, что девелопмент креативного кластера содержит больше элементов импровизации и менее предсказуем в плане финансовых результатов, приводит к тому, что в России вкладываются в это только **увлеченные инвесторы**. Неизвестно ни одного случая, когда в креативные кластеры вкладывались бы институциональные инвесторы (банки, профессиональные инвестиционные фонды и т.д.). При работе с любым инвестором следует быть готовым к строгой отчетности и некоторому снижению самостоятельности, ведь придется отдать инвестору определенную долю в компании.

Если вы делаете проект не ради прибыли, а ради социальных целей, то вам нужен не инвестор, а **спонсор, меценат или господдержка** (финансирование в обмен на имиджевые или социально-экономические эффекты).

- **Субсидия** — денежные средства, выделяемые государством или частными фондами безвозмездно на целевые расходы. Они выдаются в рамках региональных и федеральных программ.
- **Грант** — безвозмездная субсидия, которая выдается предпринимателям на определенные цели. Система грантов рассчитана преимущественно на некоммерческие проекты и предполагает строгую отчетность о расходовании средств. Их могут выделять государственные или частные фонды, а также крупные компании.

ПРОЕКТ ВСЕГДА  
ДОЛЖЕН БЫТЬ  
ЭКОНОМИЧЕСКИ  
УСТОЙЧИВЫМ  
ЗА СЧЕТ СВОЕЙ  
ОПЕРАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,  
САМОДОСТАТОЧНЫМ  
И НЕЗАВИСИМЫМ  
ОТ ВНЕШНЕГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ

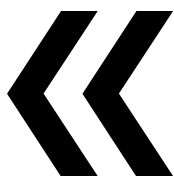
Какими бы ни были источники финансирования проекта, необходимо стремиться к тому, чтобы эти источники были максимально надежными, дешевыми, устойчивыми и бесперебойными. Долгосрочно проект всегда должен быть **экономически устойчивым** за счет своей операционной деятельности, самодостаточным и независимым от внешнего финансирования.

### Как рассчитать и презентовать инвестору бизнес-план (на примере кейса)

После того, как объект подобран, следует подготовить детальный бизнес-план.

Как бы вы ни воспринимали будущий креативный кластер (как бизнес, ориентированный на прибыль, или как социальный проект), в любом случае работа над созданием кластера подразумевает наличие долгосрочной финансовой модели. Бизнес-план — основной инструмент для принятия решения о реализации проекта, привлечения финансирования и справедливого распределения долей в проекте между инициатором, собственником и инвестором. Бизнес-план составляется параллельно с разработкой концепции, так как они взаимно влияют на конечный результат друг друга. Рассмотрим создание бизнес-плана на условном примере.

#### Описание ситуации



Мы — команда инициаторов, планирующая создать креативный кластер в городе с населением 800 000 человек. По проведенной оценке объем потребности в недвижимости F-класса в городе (за вычетом уже действующих площадок) составляет 9 000 м<sup>2</sup> с тенденцией к росту. У нас есть понимание концепции этого пространства, из каких элементов оно будет состоять и как оно будет операционно зарабатывать.

Путем сравнительного анализа мы выбрали наиболее подходящий объект — пустующие корпуса бывшей фабрики площадью 10 000 м<sup>2</sup>, расположенной на периферии центра города. Один из ее корпусов был недавно признан памятником культурного наследия, что поставило крест на имевшихся у собственника планах строительства на ее месте торгового центра.

По нашим оценкам при создании креативного кластера выручка объекта составит 4 млн рублей в месяц, за вычетом операционных расходов и налогов — 2,5 млн чистыми. Мы знаем аудиторию, ее платежеспособность, как ее привлечь и удержать, на чем объект будет зарабатывать.



## БИЗНЕС-ПЛАН СОСТАВЛЯЕТСЯ ПАРАЛЛЕЛЬНО С РАЗРАБОТКОЙ КОНЦЕПЦИИ, ТАК КАК ОНИ ВЗАИМНО ВЛИЯЮТ НА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ДРУГ ДРУГА

Собственнику фабрики новая концепция нравится. Также его воодушевляет, что администрация города готова содействовать в вопросах согласований и перевода категории земли. Однако согласно предварительным оценкам в проект нужно будет вложить сумму, сопоставимую с его текущей рыночной стоимостью — около 100 млн. У собственника средств на преобразование фабрики нет, а среди его партнеров, конечно, есть потенциальные инвесторы, но к вложению денег в столь незнакомый формат они относятся настороженно.

Многие проекты на этом этапе и заканчиваются. Поиск внешнего инвестора — сложная задача. Вам нужно научиться разговаривать с ним на одном языке и заранее ответить на все вопросы, которые могут у него возникнуть.

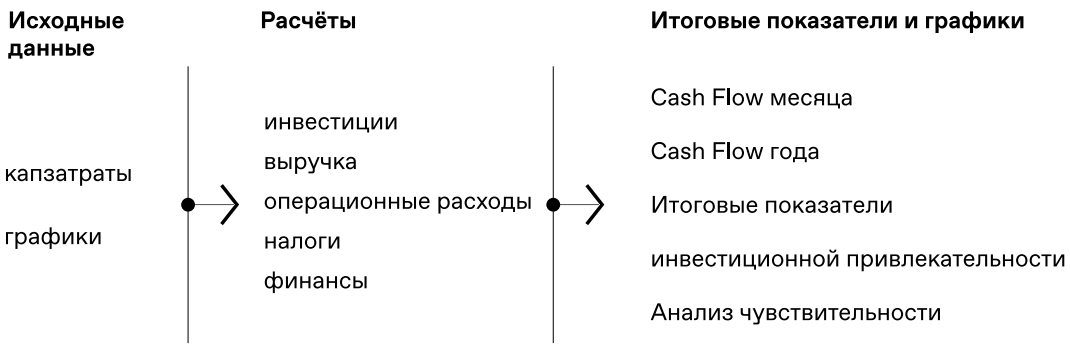
**При подготовке презентации проекта для инвестора рекомендуем вам тщательно проработать следующие вопросы:**

1. описание бизнес-модели (как и на чем зарабатываются деньги);
2. требуемая сумма инвестиций с укрупненной детализацией;
3. срок входа в проект и срок выхода (необходимо самостоятельно предложить инвестору оптимальный срок выхода как рекомендацию, однако окончательное решение оставить за ним). Не забудьте описать, как будет осуществляться выход: продажа доли, продажа недвижимости, продажа фонду;
4. основные показатели эффективности инвестиций: IRR (доходность в процентах годовых на вложенный капитал в расчетный период между сроком входа и сроком выхода), ROIC (коэффициент рентабельности инвестированного капитала показывает, сколько процентов годовых можно получать на инвестированный капитал, если не выходить из проекта, а остаться в нем долгосрочно), NPV (чистый дисконтированный доход для сравнения с альтернативными вариантами инвестирования), срок окупаемости (бездоходный возврат);
5. сроки и порядок предоставления инвестиций;
6. риски проекта и их влияние на инвестиционные показатели (анализ чувствительности);
7. условия обеспечения безопасности вложений инвестора (каким образом будут структурированы отношения с ним: доля в ООО, прямое владение недвижимостью, займ с обеспечением или другие варианты);
8. условия досрочного выхода из проекта;
9. финансовая ответственность каждой из сторон, если проект не получается.

Для определения перечисленных показателей вам необходимо составить инвестиционную финансовую модель. Если вы сами выступаете инвестором для организации небольшого пространства с ограниченным набором функций, финмодель допускается накидать «на салфетке». В прочих случаях (особенно для объектов площадью свыше 2000 м<sup>2</sup>, требующих привлечения внешнего финансирования) необходимо привлекать опытных специалистов в области экономики недвижимости.

Финансовая модель — это многостраничный документ Excel, состоящий из следующих основных блоков.

Блоки финансовой модели



1 Сбор исходных данных и предпосылок для расчета модели

Доверьте опытному специалисту правильное оформление и формирование связей в финмодели. Ваша задача — внимательно собрать и перепроверить все исходные данные и быть готовым ответить на вопросы инвестора о том, почему они именно такие. Все исходные данные для расчета финмодели собираются на первом листе.

В рассматриваемом нами случае объект — пустующее здание. На практике же чаще всего кластер возникает как альтернатива существующему арендному бизнесу. В этом случае нам необходимо рассчитать эффективность вложения средств как **разницу между двумя денежными потоками: текущим и прогнозируемым**. Это немного сложнее и требует тщательной фиксации текущих показателей доходности объекта.

Вносим основные планируемые **технико-экономические параметры** объекта и **прогнозные данные по арендным ставкам и темпам заполняемости**:

- определенный нами оптимальный баланс площадей для разных функций;
- предполагаемые ставки аренды по типам площадей;
- прогнозный темп поглощения площадей (сдачи в аренду), процент в месяц;
- плановая индексация ставок аренды, эксплуатационных и управленческих расходов (ориентируемся на инфляцию: индекс потребительских цен (ИПЦ) — 4% в год).

**Вот так это выглядит в нашем случае:**

Предпосылки для расчета модели	ед.измерения	Значения
<b>Площади</b>		
Площадь земельного участка под благоустройство	кв.м	6.000
<b>Общая наземная площадь</b>	<b>кв.м</b>	<b>10.000</b>
Мастерские и склады	кв.м	1.100
Офисные площади	кв.м	4.400
Общепит	кв.м	700
Общие зоны	кв.м	1.200
Мини-отель / Хостел	кв.м	800
Коворкинги бизнес-инкубатор	кв.м	800
Event-площадки	кв.м	1.000
<b>Ставки аренды (долгосрочная аренда)</b>		
Мастерские и склады	руб. в год	4.500
Офисные площади	руб. в год	9.600
Общепит	руб. в год	12.000
Мини-отель / Хостел	руб. в год	6.000
Коворкинги бизнес-инкубатор	руб. в год	6.000
Парковка для резидентов - наземная	м/место в мес	3.000
<b>Ставки аренды (почасовая аренда)</b>		
Event-площадки	руб. в год	60.000
<b>Прочие доходы (% от валовой выручки от аренды после реконструкции)</b>	<b>% от валовой выручки от аренды после реконструкции</b>	<b>3%</b>
<b>Индексация ставки аренды</b>		<b>4%</b>
<b>Темп поглощения</b>		<b>10%</b>
<b>Плановая загрузка</b>		<b>95%</b>
Базовый год (после которого начинается индексация)		2020

**Инвестиции и графики реализации.** Инвестору важно одно число — итоговая сумма требуемых инвестиций. Она должна быть показана в исходных данных. Прежде чем приступить к детализации капитальных затрат, следует при помощи этой же финмодели определить предельный размер вложений, выше которого реализация проекта не имеет смысла. Лишь после этого следует приступить к более детализированному укрупненному расчету.

- **График реализации проекта** — из него инвестор узнает, какие суммы и когда потребуются, а также знакомится с прогнозными темпами достижения плановых показателей по операционной деятельности.
- **Инвестиции в проект.** Укрупненная детализация (желательно на отдельном листе Excel) — инвестор видит основные блоки предстоящих расходов.

**Пример детализации капитальных затрат для нашего проекта:**

#### Инвестиции в Проект

Предпроектные работы	руб. в т.ч. НДС	1.240.000
Внешние сети	руб. в т.ч. НДС	4.100.000
Проектно-изыскательские работы (ПИР)	руб. в т.ч. НДС	9.400.000
Строительно-монтажные работы (СМР)	руб. в т.ч. НДС	74.420.000
Благоустройство прилегающей территории	руб. в т.ч. НДС	9.840.000
Прочие расходы	руб. в т.ч. НДС	3.030.000
<b>Итого инвестиций в Реконструкцию</b>	<b>руб. в т.ч. НДС</b>	<b>102.030.000</b>
<b>Итого инвестиций</b>	<b>руб. в т.ч. НДС</b>	<b>202.030.000</b>

**Целевыми показателями для креативного кластера являются:**

- предпроектный этап — 2–3 месяца;
- активация и предброкеридж — 6 месяцев;
- проектные работы и согласования — 4–6 месяцев;
- строительно-монтажные и ремонтные работы — 8 месяцев.

**Следующий блок исходных данных — это структура расходов:**

- стоимость входа (в нашем случае собственник вкладывается в проект недвижимостью по номинальной стоимости 100 млн рублей);
- эксплуатационные расходы (с их последующей индексацией) — 60 рублей за м<sup>2</sup>;

- коммунальные расходы на общие зоны и помещения мелкой нарезки, которые не возмещаются арендаторами, — от 60 рублей за м<sup>2</sup>;
- управленческие расходы: фонд оплаты труда на управление объектом с учётом НДФЛ — 320 000 рублей в месяц;
- коммерческие расходы: поддерживающая реклама, PR-поддержка, содержание проектного офиса, связь, канцелярские и представительские расходы и прочее — 200 000 руб. в месяц;
- налоги: налог на прибыль, налог на имущество, НДС (если есть), налог на имущество и землю (или аренда земельного участка), страховые взносы (отчисления из фонда оплаты труда). Налоги — важный элемент, влияющий на рентабельность. Иногда налоговая нагрузка обеспечивает до трети — и даже до половины — всех расходов. Важной составляющей являются земельные и имущественные налоги, в свою очередь зависящие от вида разрешенного использования и кадастровой оценки. Вам предстоит тщательно разобраться в этом вопросе: для местных властей муниципальный бюджет, поэтому внимание к вашему объекту будет пристальным. Проверьте, не занижена ли кадастровая стоимость и каковы риски ее пересмотра после старта проекта. Действуют ли в городе льготы по налогообложению для объектов социальной, культурной и инновационной направленности, сможете ли вы соответствовать необходимым критериям?

В нашем примере мы выбираем схему, когда инвестор входит в проект деньгами, а собственник — недвижимостью. Оба они рассчитывают приумножить свой капитал не столько за счет операционной деятельности, сколько за счет роста стоимости актива (Terminal Value), поэтому не забываем заложить условную продажу проекта в конце срока расчета. Часто это оказывает существенное влияние на показатель IRR. В региональных проектах, где задействована только операционная деятельность, не всегда есть возможность вытянуть проект в интересные для инвестора показатели. Для расчета прироста стоимости нам необходимо зафиксировать:

- оценку текущей рыночной стоимости (с указанием, каким методом она рассчитана, желательно — доходным способом). Если объект планируется к приобретению — указываем цену покупки.

Для определения будущей стоимости объекта, рассчитанной доходным способом, нам необходимо определить средний Cap Rate для коммерческой недвижимости города. Лучше всего для анализа брать офисы класса B. Предположим, что для нашего примера этот показатель будет составлять 11%.

- прогнозный средний показатель Cap Rate для расчета будущей стоимости проекта

## 2 Расчеты

Для того чтобы рассчитать и показать инвестору итоговый Cash Flow (денежный поток) и показатели эффективности инвестиций, необходимо последовательно рассчитать отдельные элементы финансовой модели:

- **выручка**

Лист, где помесечно рассчитывается выручка на весь срок расчета с использованием исходных данных по площадям и ставкам, а также графики реализации и загрузки.

- **операционные расходы**

Лист, где суммируются все операционные расходы на каждый месяц на весь срок расчета с использованием исходных данных по площадям и ставкам, а также графики реализации и загрузки.

- **налоги**

Следующим этапом после расчета выручки и расходов является расчет налоговой нагрузки: налога на прибыль, страховых взносов ФОТ, НДС (если есть), земельных и имущественных налогов

## 3 Результаты расчетов

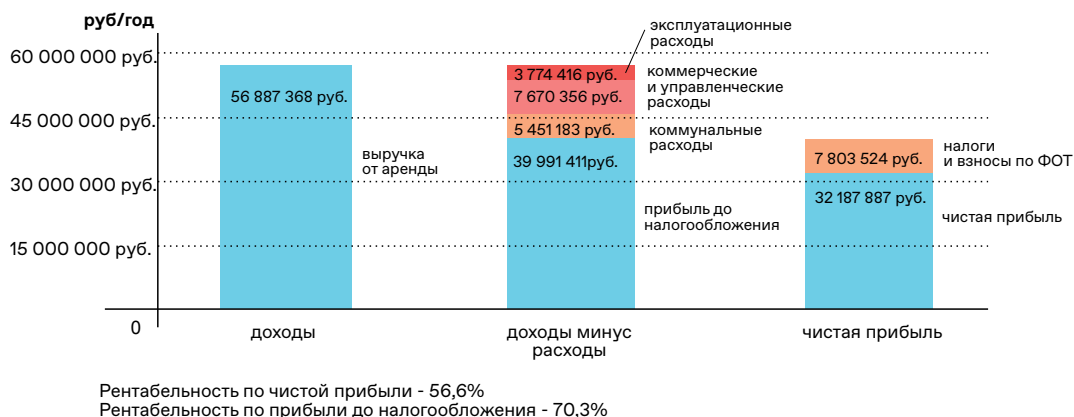
Результатом финмодели является денежный поток по месяцам / годам (прогнозный бюджет движения денежных средств) и итоговые показатели инвестиционной привлекательности с анализом чувствительности показателей к рискам. Это то, что будет пристально изучать инвестор, и главное, на что он будет опираться, принимая решение.

**Пример прогнозного бюджета движения денежных средств:**

### Денежный поток

Статьи	Ед. измерения	Итого	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Денежный поток от инвестиционной деятельности	р.	-202.030.000	-202.030.000	0	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от операционной деятельности	р.	229.993.549	-3.492.512	20.931.096	32.187.887	33.420.828	34.699.210	36.024.659	37.398.853	38.823.528
<b>Поступления от аренды</b>	р.	<b>418.359.265</b>	561.546	40.465.201	56.887.368	59.162.863	61.529.378	63.990.553	66.550.175	69.212.182
После реконструкции(долгосрочная)	р.	373.582.348	413.190	35.236.843	50.947.319	52.985.211	55.104.620	57.308.805	59.601.157	61.985.203
После реконструкции(почасовая)	р.	32.591.696	132.000	4.049.760	4.283.136	4.454.461	4.632.640	4.817.945	5.010.663	5.211.090
Прочие доходы	р.	12.185.221	16.356	1.178.598	1.656.914	1.723.190	1.792.118	1.863.803	1.938.355	2.015.889
<b>Эксплуатационные расходы</b>	р.	<b>-27.736.564</b>	-35.523	-2.665.430	-3.774.416	-3.925.393	-4.082.409	-4.245.705	-4.415.533	-4.592.154
Коммунальные расходы	р.	-40.021.351	-48.263	-3.815.526	-5.451.183	-5.669.230	-5.895.999	-6.131.839	-6.377.113	-6.632.197
Коммерческие и управленческие расходы	р.	-61.877.818	-2.399.605	-7.305.103	-7.670.359	-8.053.876	-8.456.570	-8.879.399	-9.323.369	-9.789.537
<b>Налоги</b>	р.	<b>-58.729.983</b>	-1.570.667	-6.748.046	-7.803.524	-8.093.536	-8.395.189	-8.708.950	-9.035.307	-9.374.764
Налог на землю (аренда земли)	р.	-7.916.667	-916.667	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Отчисления с фонда оплаты труда (страховые и	р.	-11.887.529	-654.000	-1.379.700	-1.448.685	-1.521.119	-1.597.175	-1.677.034	-1.760.886	-1.848.930
Налог на прибыль	р.	-38.925.787	0	-3.368.346	-5.354.839	-5.572.417	-5.798.014	-6.031.916	-6.274.421	-6.525.834
<b>Чистый денежный поток Проекта</b>	р.	<b>27.963.549</b>	-205.522.512	20.931.096	32.187.887	33.420.828	34.699.210	36.024.659	37.398.853	38.823.528
Чистый денежный поток Проекта с TV	р.	405.874.905	-205.522.512	20.931.096	32.187.887	33.420.828	34.699.210	36.024.659	37.398.853	416.734.884
Чистый денежный поток для Собственника	р.	205.276.618	-100.422.090	10.465.548	16.093.943	16.710.414	17.349.605	18.012.330	18.699.427	208.367.442
Чистый денежный поток для Инициатора	р.	33.468.741	44.924	3.237.216	4.550.989	4.733.029	4.922.350	5.119.244	5.324.014	5.536.975
Чистый денежный поток для Соинвестора	р.	202.462.073	-101.621.880	10.465.548	16.093.943	16.710.414	17.349.605	18.012.330	18.699.427	206.752.686

### Структура доходов и расходов на третий год реализации проекта



**РЕЗУЛЬТАТОМ  
ФИНМОДЕЛИ  
ЯВЛЯЕТСЯ  
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК  
ПО МЕСЯЦАМ /  
ГОДАМ (ПРОГНОЗНЫЙ  
БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ  
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ)  
И ИТоговые  
показатели  
инвестиционной  
привлекательности  
с анализом  
чувствительности  
показателей  
к РИСКАМ**

Любого инвестора интересует ответ на вопрос, что будет, если что-то пойдет не так:

- Что будет с показателями инвестиционной эффективности, если не удастся достичь прогнозного уровня арендных ставок?
- Что будет, если капитальные затраты потребуются выше заявленных?
- Что будет, если темпы заполнения объекта арендаторами окажутся не такими быстрыми, как мы изначально планировали?
- Что будет, если вдруг резко возрастут ставки коммунальных и эксплуатационных расходов?
- Что будет, если эти факторы сработают одновременно?

Вы должны подготовить графики устойчивости проекта к рискам (анализ чувствительности), провести анализ чувствительности IRR проекта к изменению отдельных параметров (вам поможет функция Excel «что если»). Следует как минимум сделать графики чувствительности отклонений IRR арендных ставок, инвестиционных затрат, темпов заполняемости площадей арендаторами, стоимости коммунальных и эксплуатационных расходов.

Для удобства, все полученные показатели и графики по проекту можно разместить на одном листе:



## Показатели по проекту

## Инвестиционные показатели эффективности

## Показатели для Проекта

Инвестиции в проект (с учетом цены объекта)	р.	-202.043.970
Ставка дисконтирования	% годовых	10%
IRR Проекта без Terminal Value	% годовых	3%
IRR Проекта с Terminal Value	% годовых	20%
Ставка капитализации (CapRate)	%	12%
NPV Проекта @ 10 %	р.	127.824.223
Накопленный FCF Проекта с Terminal Value	р.	405.874.905
ROIC (по первому году с макс загрузкой)	%	16%
DPBP Дисконтированный срок окупаемости	лет	7,9

## Показатели для Собственника за 8 лет

Инвестиции Собственника (сам объект и концепция)	р.	-100.422.090
Доля в распределении чистой прибыли и	%	50%
Ставка дисконтирования	% годовых	10%
IRR собственника с TV	% годовых	19%
NPV с TV @ 10 %	р.	63.910.866
Накопленный FCF с TV	р.	205.276.618
DPBP Дисконтированный срок окупаемости	лет	7,9

## Показатели для Инициатора за 8 лет

Вознаграждение Инициатора	% от выручки	8%
Накопленный FCF	р.	33.468.741

## Показатели для Инвестора за 8 лет

Инвестиции Инвестора (реконструкция)	р.	-101.621.880
Доля в распределении чистой прибыли и капитализации	%	50%
Ставка дисконтирования	% годовых	10%
IRR с TV	% годовых	-
NPV с TV @ 10%	р.	66.481.570
Накопленный FCF с TV	р.	202.462.073
DPBP Дисконтированный срок окупаемости	лет	7,9

### Анализ чувствительности Проекта

Стоимость СМР	5.209	5.954	6.698	7.442	8.186	8.930	9.675
Изменение СМР, %	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
IRR Проекта, %	6%	5%	4%	3%	2%	1%	1%
Ср. арендная ставка	3.810	4.354	4.899	5.443	5.987	6.531	7.076
Изменение ар. ставки, %	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
IRR Проекта, %	-9%	-4%	-1%	3%	6%	9%	12%
Стоимость экспл. и коммун.	882	1.008	1.134	1.260	1.386	1.512	1.638
Изменение экспл. и коммун, %	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
IRR Проекта, %	5%	4%	3%	3%	2%	2%	1%
Темп поглощения площадей	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%
Изменение темпа поглощения	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
IRR Проекта, %	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Изменение, %	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
Стоимость СМР	6%	5%	4%	3%	2%	1%	1%
Ср. арендная ставка	-9%	-4%	- 1%	3%	6%	9%	12%
Темп поглощения площадей	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Стоимость экспл. и коммун.	5%	4%	3%	3%	2%	2%	1%

		Стоимость СМР, руб/м2						
		5.209	5.954	6.698	7.442	8.186	8.930	9.675
Ставка аренды, руб /м2/год		70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
3.181	70%	-6%	-7%	-8%	-9%	-9%	-10%	-10%
3.635	80%	-2%	-3%	-4%	-4%	-5%	-6%	-6%
4.090	90%	2%	1%	0%	-1%	-1%	-2%	-3%
4.544	100%	6%	5%	4%	3%	2%	1%	1%
4.999	110%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	4%
5.453	120%	12%	11%	10%	9%	8%	7%	6%
5.908	130%	15%	14%	13%	12%	11%	10%	9%

## Графики по проекту

IRR График чувствительности Проекта

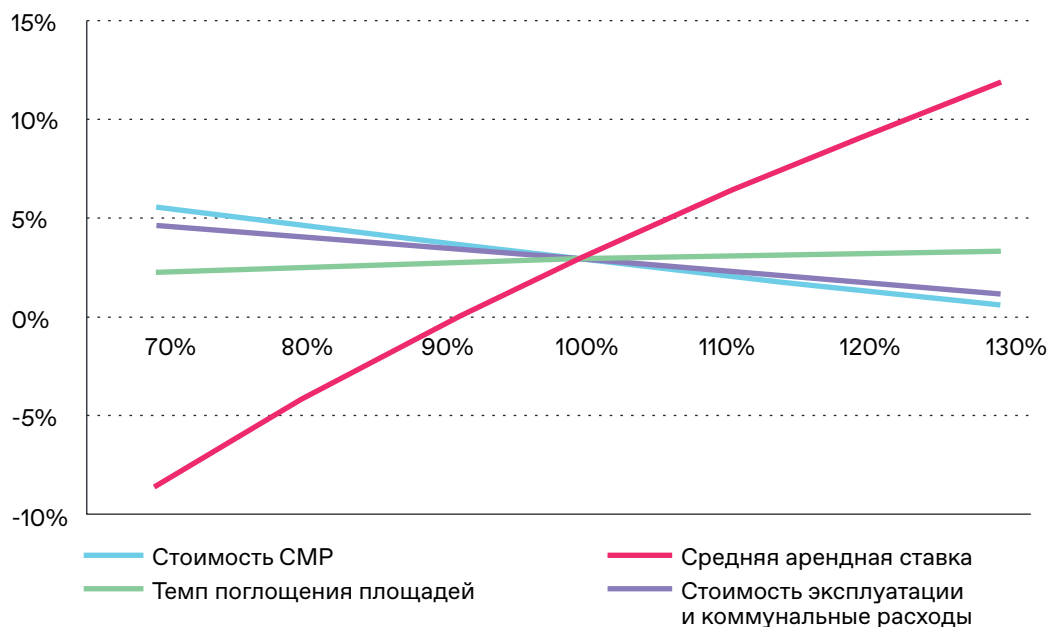
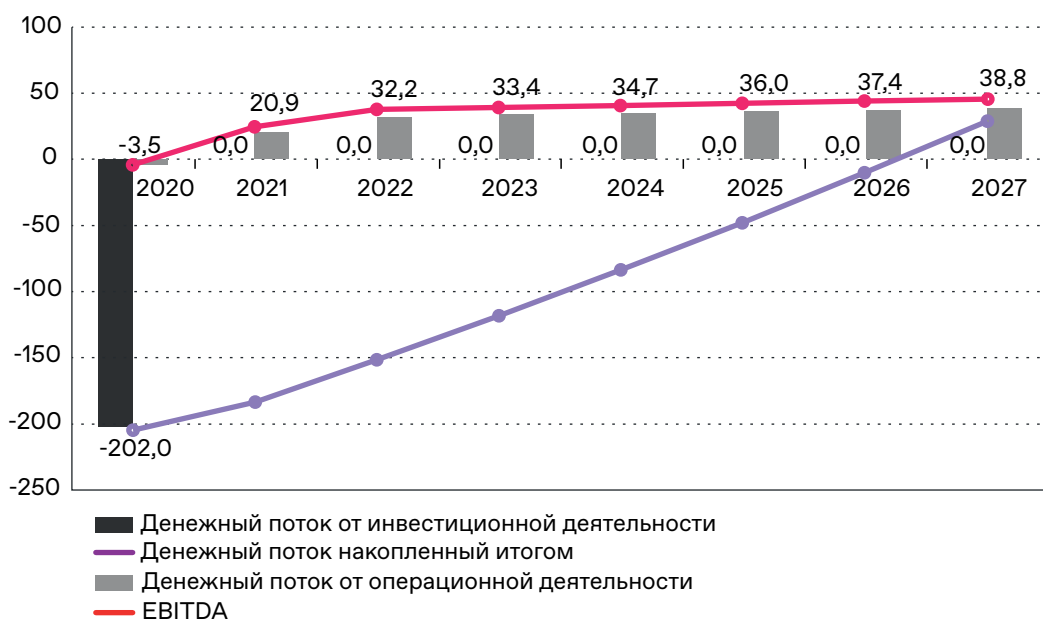


График денежного потока



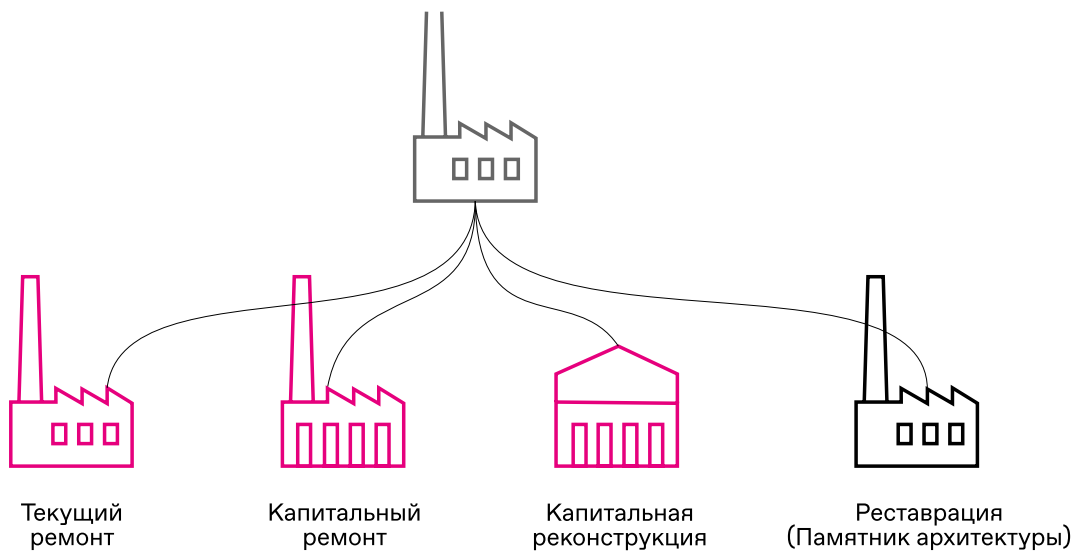
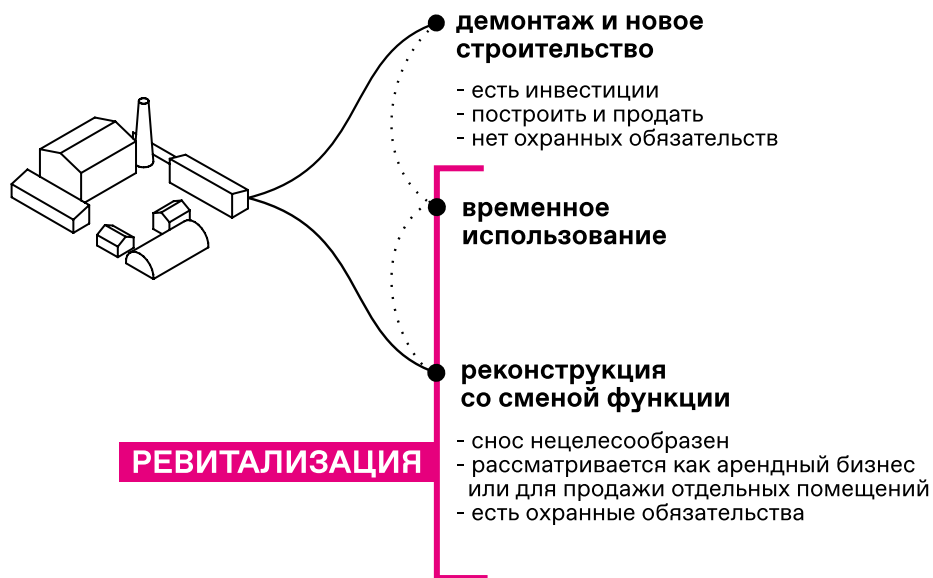
Рассмотренный пример (для простоты) мы ограничи́ли арендным бизнесом. Однако на практике часто практикуется продажа части помещений в собственность резидентам кластера, что позволяет сократить потребность во внешнем финансировании, реинвестируя полученный доход в поэтапное развитие площадки. Подобным образом успешно развиваются объекты девелоперской компании KR-properties — «Даниловская мануфактура», фабрика «Рассвет» и др.

### Что вы в итоге?

Вы должны подготовить презентацию, которую можно показывать инвесторам. Попытки привлечь инвестиции — лучший стресс-тест для ваших идей.

# ПРИЕМЫ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ ОБЪЕКТА

Для размещения функций кластера понадобятся  
переоборудование и ремонт зданий. В зависимости  
от технического состояния и величины необходимых  
вмешательств выделяют текущий ремонт, капитальный ремонт  
или капитальную реконструкцию. Если здание обладает  
статусом объекта культурного наследия, это накладывает  
определенные обязательства и ограничения при реконструкции.



**Текущий ремонт**

Ремонтные работы, затрагивающие отдельные части здания и преимущественно косметические, не требующие дополнительных согласований (ремонт фасада и инженерных коммуникаций, интерьерные работы).

**Капитальный ремонт**

Ремонтные работы, связанные с перепланировкой здания, устройством проемов, ремонтом и заменой инженерных коммуникаций. Здания сохраняют существующие площадь и объем, а также вид разрешенного использования. При перепланировке необходима постановка изменений на учет в территориальном бюро технической инвентаризации.

**Капитальная реконструкция**

В отличие от капитального ремонта, реконструкция предполагает изменение площади или объема здания, что часто связано со сменой его функционального назначения. Затрагивают инженерные коммуникации, конструкции, планировку. Может потребоваться и изменение вида разрешенного использования здания.

**Необходимые процедуры и согласования:**

- внесение изменений в генеральный план земельного участка (ГПЗУ) или разработка нового;
- изменение вида разрешенного использования;
- предпроектные экспертизы;
- разработка проектной документации;
- получение технических условий;
- прохождение экспертизы;
- получение разрешения на строительство;
- ввод объекта в эксплуатацию.

**Преимущества:**

- смена функции;
- увеличение общей площади здания.

**Недостатки:**

- большие финансовые вложения;
- длительность процесса согласований и реконструкции (срок от 1,5 лет).

**Реставрация (памятник архитектуры)**

Если здание является объектом культурного наследия (федерального, регионального или местного значения), на стадии проектирования необходима оценка рисков при реконструкции или эксплуатации объекта с учетом обязательств, предмета охраны, необходимости разработки проекта реставрации и приспособления.

**В ОТЛИЧИЕ  
ОТ КАПИТАЛЬНОГО  
РЕМОНТА,  
РЕКОНСТРУКЦИЯ  
ПРЕДПОЛАГАЕТ  
ИЗМЕНЕНИЕ  
ПЛОЩАДИ  
ИЛИ ОБЪЕМА ЗДАНИЯ,  
ЧТО ЧАСТО СВЯЗАНО  
СО СМЕНОЙ ЕГО  
ФУНКЦИОНАЛЬНОГО  
НАЗНАЧЕНИЯ**



**Преимущества:**

Памятник архитектуры сам по себе является элементом притяжения целевой аудитории, так как несет в себе память места и определенные культурные коды. Объекты культурного наследия не облагаются налогом на имущество.

**Недостатки:**

Обременения, связанные с охранными обязательствами, возможные ограничения в изменении внутренней планировки или фасада здания, высокая стоимость проектных и реставрационных работ.

**Проект**

Для проведения ремонтных работ необходимо разработать архитектурно-строительный проект для рационального и эффективного использования зданий и территории, а также для оценки стоимости ремонтных работ. Проект необходим для соответствия строительным пожарным и санитарным нормам, а также для согласования реконструкции с инвестором, собственником и государственными контролирующими и надзорными органами. Проект обычно включает три стадии.

**Стадия «Эскизный проект»** включает в себя принципиальные решения и визуализацию реконструкции (функциональные схемы, генплан, фасады и визуализации) Необходим для определения общей концепции, презентации инвестору и согласования с местными властями. Стадия «Проект» включает детальную проработку планировок, конструктивные решения, подбор материалов, определение стоимости реконструкции. Проект должен соответствовать санитарным, пожарным нормам и быть согласован в соответствующих инстанциях. Стадия «Рабочая документация» включает разработку руководства для строителей с подробными чертежами, описанием материалов и их объемов, что необходимо для проведения строительно-монтажных работ.

Для разработки архитектурно-строительного и дизайн-проекта необходимо составить техническое задание с описанием требований к организации территории, помещениям, отделочным материалам, оформлению площадки. Рекомендации по составлению ТЗ описаны ниже.

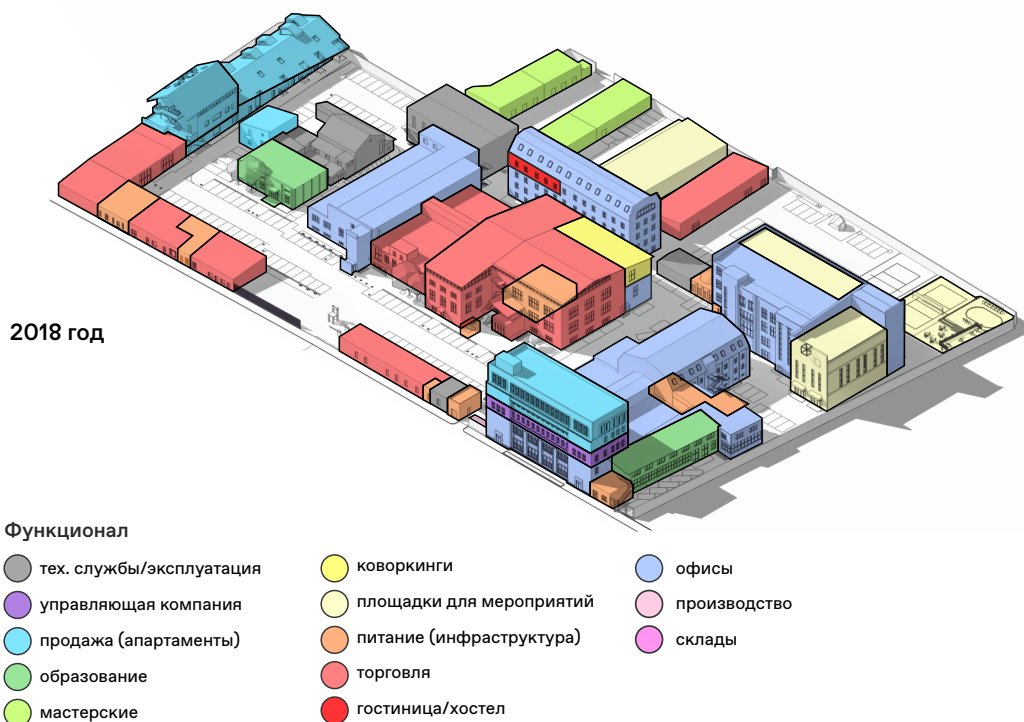
## ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ЗОНИРОВАНИЕ — ЭТО ДЕЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИИ И ЗДАНИЙ НА ЗОНЫ, СОСТОЯЩИЕ ИЗ ОДНОРОДНЫХ ПО НАЗНАЧЕНИЮ ЧАСТЕЙ

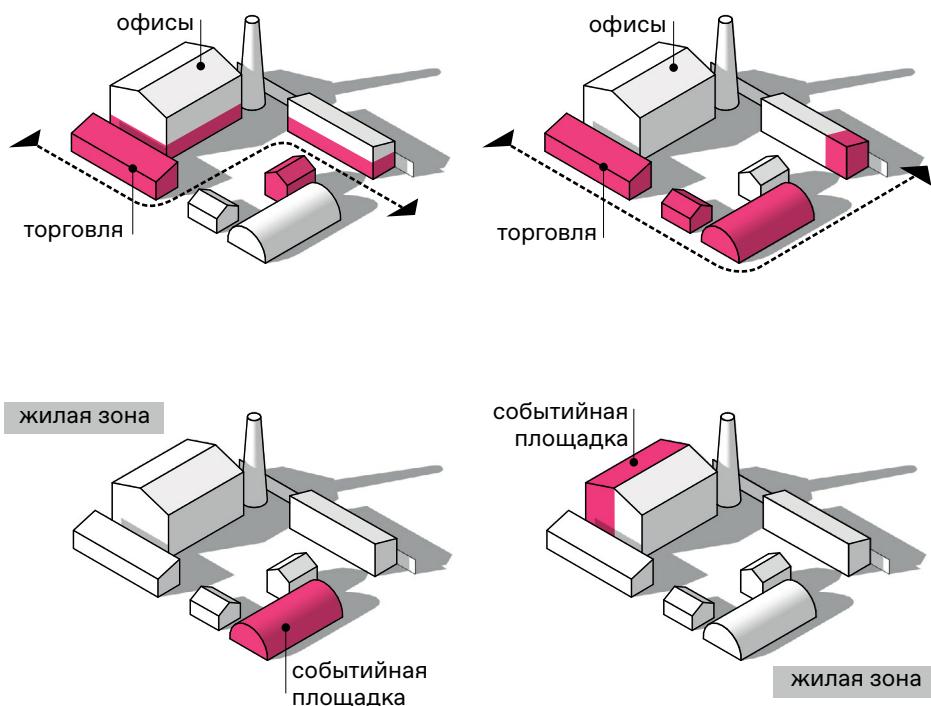
### Рекомендации по функциональному зонированию территории

Перечень функциональных зон кластера мы уже разобрали в первом разделе нашего руководства. Теперь рассмотрим вопрос, как лучше всего эти зоны разместить на территории, чтобы обеспечить комфорт пользователей и успешное развитие объекта.

Для рационального и эффективного использования пространства необходимо его зонировать. Распределение функций в кластере определяется его размером, специализацией, окружением и потоками посетителей.

Пример функционального зонирования зданий дизайн-завода «Флакон» (Москва)



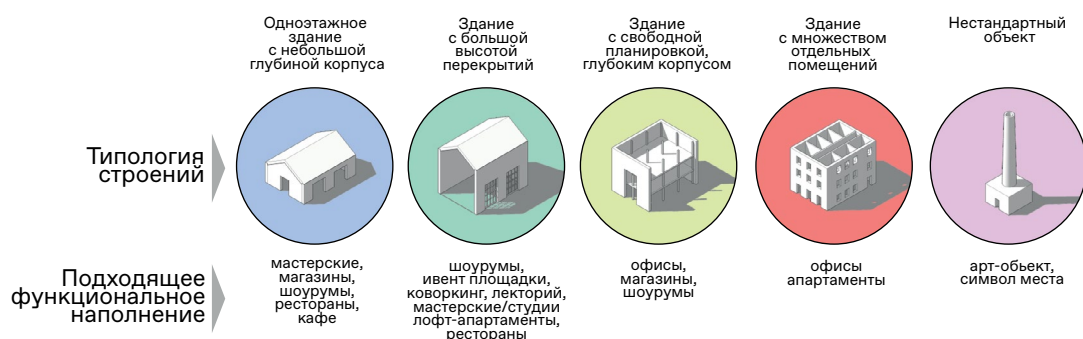
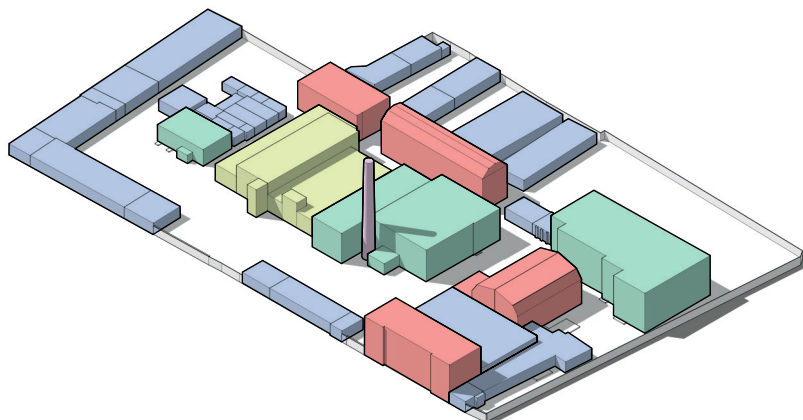


*Влияние внешних факторов на функциональное зонирование*

### Влияние окружения на функциональное зонирование

Если для одной части арендаторов наиболее важна максимальная посещаемость торговых площадей и вместе с этим повышение уровня продаж (и, разумеется, прибыли), то для другой — комфортные условия работы и отсутствие внешних шумов.

Для торговли, услуг, общепита, шоурумов лучше всего подходит первый этаж как самый доступный и просматриваемый. Такие зоны оптимальнее размещать вдоль пешеходных потоков с организацией индивидуальных входов в помещения непосредственно с улицы.



*Зависимость функционального назначения от типологии зданий на примере дизайн-завода «Флакон»*

## Связь типологии здания и его функции

Размещение функциональных зон зависит от конструкции, планировки и конфигурации строений расположенных на территории.

- **Одноэтажные здания с небольшой глубиной корпуса** (бывшие гаражи, складские помещения) подходят для услуг, торговли, шоурумов, общественного питания.
- **Здания с единым внутренним пространством и высокими потолками** (бывшие цеха) подходят для событийных площадок, выставок, лекториев, творческих мастерских.
- **Строения с глубоким корпусом и свободной планировкой** подходят для размещения офисов, торговли, шоурумов.
- **Многоэтажные строения с множеством помещений** подходят под размещение офисов и апартаментов.
- **Нестандартные строения** (трубы, краны, механизмы, специализированный транспорт) можно сохранить как символ места, артефакт прошлой функции, превратив в арт-объект.

## Элементы наполнения зданий

Нужно учесть, что функционал каждого помещения влияет на его объемно-планировочное решение и техническое оснащение. Например, офисные помещения требуют естественного освещения, кафе или ресторан нуждаются в дополнительной электрической мощности, а пространство лектория требует простора и большой высоты потолка.

Можно выделить несколько функциональных элементов.

### Вход и распределительное пространство

Входы в здания с несколькими арендаторами должны быть легко узнаваемы и располагаться на пути движения посетителей. Вместе со входом необходимо предусмотреть распределительное пространство внутри здания. Кроме основных входов, ориентированных на поток посетителей, могут понадобиться и вспомогательные для эвакуации и загрузки. Входные группы должны соответствовать пожарным нормативам и требованиям МГН (маломобильных групп населения). На первых этажах рекомендуются устраивать автономные входы в каждое помещение.

### Вертикальные и горизонтальные коммуникации (лестницы, лифты, коридоры)

Они должны соответствовать параметрам путей эвакуации и требованиям МГН. Минимальная ширина основных коридоров должна быть 1,5 м, второстепенных — 1,2 м. Согласно пожарным нормам необходимо предусматривать два независимых пути эвакуации.

### Вспомогательные помещения

Туалеты должны быть размещены в удобном и доступном месте для посетителей с расчетом на максимальную загрузку. Для технических помещений (электрощитовых, котельных, складов) и помещений обслуживающего персонала желательно отводить самые неликвидные для коммерции помещения.

### Проектный офис и собственные службы

Дирекцию желательно разместить в помещениях, не очень подходящих для сдачи в аренду, но удобных для посещения клиентами. Пост охраны желательно располагать рядом с главным входом и пунктом въезда транспорта.

Пример функционального зонирования корпуса Пивоваренного завода А. Ю. Суркова, Архангельск



### Общие зоны и сервисы для посетителей

Желательно разместить общедоступное пространство для мероприятий встреч, отдыха и работы. Это могут быть площади, неудобные для арендаторов (атриум, рекреация, холл), но способные интегрироваться с кафе или рестораном. Создание сервисов — велопарковок, зарядок для телефонов в местах отдыха, пунктов приема батареек и и т.д. Подобные мелочи положительно сказываются на общем впечатлении посетителя.

### Коммерческие помещения

Офисы и мастерские, не нуждающиеся в постоянном потоке посетителей, можно разместить на верхних этажах. Первые этажи подходят для торговли, услуг, общественного питания. Пространство для шумных мероприятий лучше размещать вдали от мест для работы.

Пример функционального зонирования корпусов Пивоваренного завода А. Ю. Суркова, Архангельск



## Приемы реконструкции зданий

- Устройство атриума. Устройство отверстия в перекрытиях. Позволяет решить проблему организации пространства и естественного освещения в зданиях с большой глубиной корпуса. Атриум позволяет создать общественное пространство, организовать вертикальные коммуникации.
- Устройство дополнительных перекрытий. Деление пространства с высокими потолками на этажи для увеличения общей площади здания. Устанавливаемые перекрытия могут быть как на весь периметр этажа, так и перекрывать его часть, представляя собой антресоль.
- Эксплуатируемая кровля. Устройство на кровле террас легких сборно-разборных павильонов, навесов для организации ивент-площадок и летних кафе.
- Здание в здании. Размещение в пространстве здания с высоким потолком павильона. Это позволяет придать пространству новые свойства. Такие решения могут быть применимы для ивент-площадок, офисов.

*Различные приёмы реконструкции зданий на примере дизайн-завода «Флакон» (Москва)*

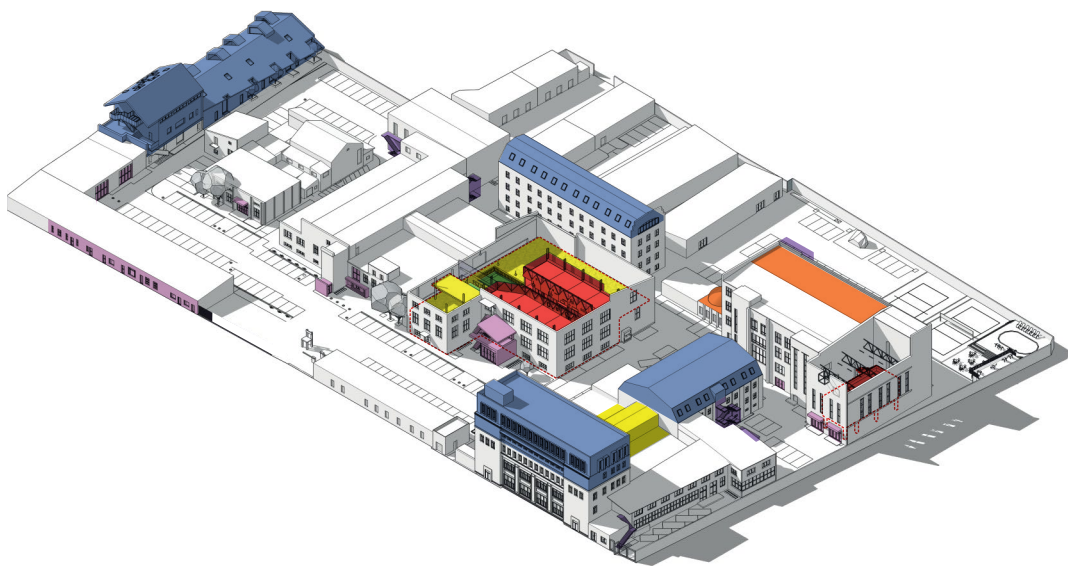




- Дополнительный этаж. Надстраивание этажа или реконструкция кровли с целью увеличения полезных площадей и увеличения высоты помещений. Такое решение может подходить для зданий, несущие конструкции которых допускают дополнительную нагрузку.
- Открытые галереи и лестницы. Пристройка дополнительных вертикальных коммуникаций при создании автономных входов в помещения и дополнительных путей эвакуации для соответствия пожарным требованиям.
- Устройство входов и расширение существующих проёмов. Организация входа непосредственно с улицы или через открытую галерею позволяет увеличить полезную (арендную площадь) здания за счет отказа от внутренних коридоров и повысить качественные характеристики помещения.

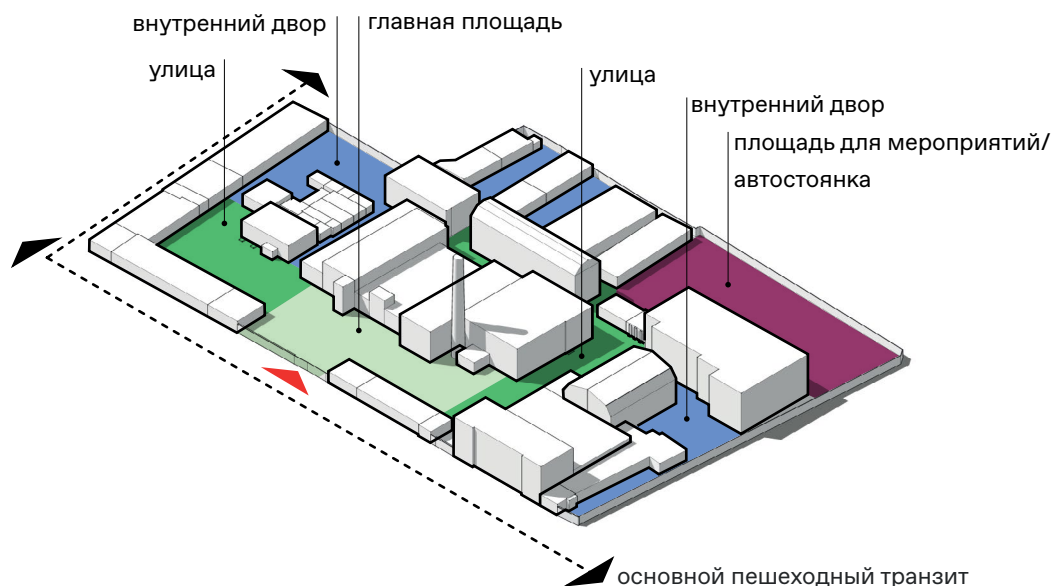
---

*Различные приёмы реконструкции зданий на примере дизайн-завода «Флакон» (Москва)*



## Организация территории

- Важно проанализировать территорию объекта на потенциал использования пространства между строениями:



Зонирование территории дизайн-завода «Флакон» (Москва)

**ВХОДНЫЕ ГРУППЫ  
ДОЛЖНЫ ЧЕТКО  
ВЫДЕЛЯТЬСЯ НА ФОНЕ  
ВСЕГО КОМПЛЕКСА  
И ИМЕТЬ ДОСТАТОЧНЫЕ  
РАЗМЕРЫ ДЛЯ ПРОХОДА  
ПОСЕТИТЕЛЕЙ**

### Входы и въезды

Место основной входной группы и контрольно-пропускного пункта для въезда автомобилей определяется, исходя из транспортных и пешеходных потоков прилегающих улиц. Желательно, чтобы КПП имел качественную привлекательную архитектуру. Территория может иметь несколько дополнительных входов, закрывающихся на ночь.

Необходимо обратить внимание на то, что входные группы должны четко выделяться на фоне всего комплекса и иметь достаточные размеры для прохода посетителей. Желательно, чтобы у арендуемых помещений были собственные автономные входы непосредственно с улицы, особенно это касается помещений, предназначенных для кафе, — это даст их арендаторам возможность продлить часы работы.

### Ограждения

Возможна замена глухих заборов на прозрачные ограждения в местах контакта с улицей: необходимо, чтобы территория визуально просматривалась, привлекая посетителей.

**УСПЕШНАЯ  
РАБОТА КЛАСТЕРА  
НЕМЫСЛИМА  
БЕЗ УДОБНЫХ  
ПОДЪЕЗДНЫХ  
ПУТЕЙ К НЕМУ  
И МЕСТ ПАРКОВКИ  
АВТОМОБИЛЕЙ**

### Транспорт

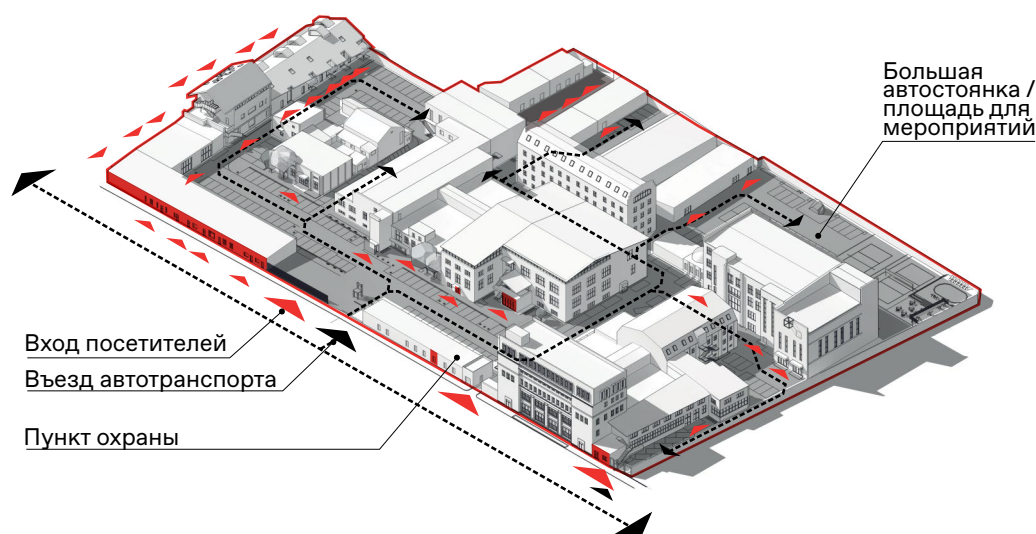
Очень важно организовать зону, где можно будет разгружать автомобили с инвентарем и оборудованием до и после проведения мероприятия. Она должна включать в себя удобные подъездные пути для грузовых автомобилей, погрузочно-разгрузочную площадку.

Успешная работа кластера немислима без удобных подъездных путей к нему и мест парковки автомобилей. Театр начинается с вешалки, а работа креативного кластера начинается с паркинга. Основное требование — достаточное количество мест для стоянки и положительное впечатление посетителей. На паркинге необходимо предусмотреть две группы мест: для арендаторов и посетителей.

Желательно сосредотачивать парковки в одном пространстве, отделяя их от пешеходных общественных зон. Парковки автомобилей рассчитываются, исходя из местных правил обеспечения парковочными местами и ограничением свободной площади объекта.

При наличии большой площадки ее можно использовать как большой паркинг в будни, а при крупных событиях задействовать как событийную площадку под открытым небом.

*Транспортные и пешеходные потоки на территории дизайн-завода «Флакон» (Москва)*



**СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ  
НА ОФОРМЛЕНИЕ  
ПОМЕЩЕНИЙ МОЖНО  
ЗА СЧЕТ ПРИЕМОВ  
В ДИЗАЙНЕ ПОМЕЩЕНИЙ,  
ДЛЯ ЧЕГО ПОДХОДИТ  
ИНДУСТРИАЛЬНАЯ  
ЛОФТ-СТИЛИСТИКА,  
МИНИМАЛИЗМ  
В ОТДЕЛКЕ, РЕСАЙКЛ**

## Оформление и навигация

Часто резиденты креативного кластера предпочитают сами оформить помещение, прилегающую территорию и даже фасад. Поэтому необходимо уделить внимание дизайну общественных пространств и сервисов кластера (туалеты, холлы, входные группы, дворы и улицы), а все коммерческие помещения под сдачу обеспечить базовой отделкой (бетонный пол, окраска стен) и необходимыми инженерными коммуникациями.

Снизить затраты на оформление помещений можно за счет приемов в дизайне помещений, для чего подходит индустриальная лофт-стилизация, минимализм в отделке, ресайкл и прочие приемы:

- свободная планировка и отсутствие перегородок, разграничение пространства обеспечивается мебелью;
- индустриальные материалы в отделке — бетон, кирпичная кладка, металл, фанера, металлическая сетка и т.д.;
- открытые инженерные сети;
- использование предметов индустриального производства в качестве оборудования и мебели;
- индустриальные артефакты;
- универсальная мобильная мебель;
- большие окна.

Наиболее применимые решения и материалы в реконструкции:

---

*Приемы и материалы часто используемые при реконструкции фасадов зданий*



Бюджетные  
декоративные  
приёмы в отделке



Сохранение и  
выявление  
исторических  
артефактов



Окраска  
металлоконструкций  
в контрастные цвета



Суперграфика  
(граффити)  
на стенах

**СОХРАНЕНИЕ ИСТОРИИ  
ПРОСТРАНСТВА  
ЧЕРЕЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
РАЗЛИЧНЫХ  
АРТЕФАКТОВ,  
ОСТАВШИХСЯ  
ОТ ПРЕЖНИХ  
ФУНКЦИЙ, ЯВЛЯЕТСЯ  
ВАЖНЫМ ФАКТОРОМ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
МЕСТА ДЛЯ АУДИТОРИИ**

**Общественные пространства (территория)**

Идея оформления пространства может быть продиктована историей места, бывшей функцией объекта или историческим контекстом. Сохранение истории пространства через использование различных артефактов, оставшихся от прежних функций, является важным фактором привлекательности места для аудитории.

**Озеленение и благоустройство**

Необходимо стремиться к тому чтобы территория объекта стала привлекательным общественным пространством. Важно обратить внимание на озеленение территории объекта. При наличии обширных асфальтированных пространств можно сделать зеленые островки с деревьями, либо разместить деревья в передвижных кадках. Малые архитектурные формы могут быть мобильными или сборно-разборными для большей гибкости использования территории.

**Арт-объекты и оформление**

Одним из быстрых и бюджетных решений улучшения среды бывших производственных объектов может быть роспись стен и создание арт-объектов. Арт-объекты становятся своеобразными местными достопримечательностями, символами места. Такое оформление может создаваться через проведение различных арт-фестивалей, а также быть результатом деятельности резидентов кластера.

---

*Приемы и материалы часто используемые в отделке интерьера при реконструкции зданий*



Окраска  
кирпичных стен  
в нейтральные  
цвета



Бетон в покрытии  
пола



Металлический  
профиль и  
просечно-вытяжной  
лист в конструкции  
оргаждений



ОСБ лист, фанера  
в отделке, мебели,  
перегородках



*Внешний вид строений дизайн-завода «Флакон» до реконструкции (2010 год)*



*Внешний вид строений дизайн-завода «Флакон» после реконструкции (2015 год)*



**Навигация и айдентика**

Для посетителя важно легко и быстро ориентироваться на территории объекта, для чего необходимо разработать систему навигации включающую схему территории, указатели, маркировку строений и входов. В навигации могут быть сохранены исторические названия корпусов и помещений как для лучшей ориентации посетителей, так и для сохранения истории места. Размещение вывесок и рекламы резидентами должно соответствовать общей стилистической концепции кластера, для чего желательно иметь **дизайн-код** — свод правил оформления.

**Что в итоге?**

**У вас должен появиться понятный план, во что именно инвестор вкладывает деньги, и четкое представление, как это будет выглядеть, — с эскизами и чертежами.**



# ЗАПУСК ПРОЕКТА

Мы определили, нужен ли креативный кластер городу,  
подобрали объект, подготовили бизнес-план, привлекли  
ресурсы, собрали команду, а все стороны договорились.  
Остался последний шаг — запуск проекта. И если  
в предыдущих разделах мы больше говорили про hard,  
то жизнь проекта — это больше soft.



Запуск проекта — заключительная и самая ответственная стадия всех предпроектных работ, которые были описаны в предыдущих главах. При ее подготовке разрабатывается дорожная карта, распределяющая сроки и сферы ответственности всех участников проекта: инициатора, собственника и государства. Основой для создания идеологии, коммуникационной стратегии вовне, принципов организации пространства является программа кластера.

## Принципы управления запуском

Нужно понимать, **что кластер — это живой организм**. Его работа не сводится к квадратным метрам, эксплуатации и финансам.

Вы должны быть готовы, что ваш проект никогда не будет полностью завершен на 100%. Вы должны обладать видением того, к чему вы стремитесь: представьте проект как убегающий горизонт. В этом — принципиальное отличие от девелоперского проекта, который всегда имеет точку выхода. Креативный кластер не имеет конечной точки — это самоподдерживающаяся экосистема. Вы должны создавать условия для роста и развития, экспериментировать, добавлять новое и убирать лишнее.

**Любая изначальная концепция должна быть протестирована на вашей целевой аудитории.** Проще всего это сделать, проанализировав отклик аудитории на вашу идею в интернете или, если есть возможность минимальными усилиями привести площадку в «минимально жизнеспособный» вид, протестировав реальный интерес к ней.

Самое главное — не увлекайтесь только ремонтом и модными дизайнерскими решениями и помните, что **запуск проекта ≠ стройка**

**Принципы управления креативным кластером на этапе запуска очень похожи на agile-манифест:**

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

**КЛАСТЕР —  
ЭТО ЖИВОЙ  
ОРГАНИЗМ.  
ЕГО РАБОТА  
НЕ СВОДИТСЯ  
К КВАДРАТНЫМ  
МЕТРАМ,  
ЭКСПЛУАТАЦИИ  
И ФИНАНСАМ**

## Идеология и программа кластера

Отличие от классического девелопмента состоит в том, что при строительстве жилого комплекса или бизнес-центра позиционирование важно только вначале. Кластер же, как и организм, обладает видением жизни, ценностями и идентичностью на длительный временной горизонт. Пока вы не разработаете программу, как реализовать заложенную в него идеологию, это будет не кластер, а просто конечный девелоперский проект.

**Программа кластера** — это документ, описывающий способы реализации концепции.

Вы должны описать желаемую деятельность, которая поможет приблизиться к вашему идеальному видению.

### Как создать программу?

- Ответьте на вопрос «Кого вы хотите видеть в резидентах?»
- Ответьте на вопрос «Какие мероприятия вы хотите видеть?»
- Ответьте на вопрос «Какие мероприятия помогут вашим резидентам?»
- Ответьте на вопрос «Каких партнеров вы хотите привлечь?»

При помощи программы мы сами создаем будущее, а не только пытаемся угадать желания целевой аудитории. Основа идеологии места определяется еще при разработке концепции. Важно начать этот процесс как можно раньше. Разработка программы — главная задача лидера проекта.

Однако кластер во многом формируется резидентами, и часто они вносят существенные коррективы в концепцию, идеологию, и — как следствие — в программу. Например, в 2017 году дизайн-завод «Флакон» открыл свой филиал на курорте «Роза Хутор» в Сочи, сформулировав концепцию как первый творческий кластер в горах. Спустя два года стало очевидно, что концепция, прекрасно работающая в условиях мегаполиса, на курорте остается практически невостребованной. Посетители курорта оказались достаточно равнодушны к выставкам современного искусства и предлагаемой программе мероприятий. Исправить ситуацию помогла случайность: о проекте узнали несколько IT-компаний, которые сделали там летние офисы для своих сотрудников. Оказалось, что площадка идеально подходит для летних образовательных IT-кемпов и работы. Позиционирование было изменено на «Горная digital-резиденция Flacon-1170», соответствующим образом была изменена и программа. Сейчас Flacon-1170 — устойчиво работающий креативный кластер с IT-специализацией и один из немногих объектов горнолыжного курорта, в котором жизнь не угасает даже в низкий туристический сезон.

## Принципы отбора резидентов

Успешный поиск клиентов — один из главных параметров успешного бизнеса. Концепция и состав резидентов — это ключевой фактор успеха креативного кластера.

Поиск клиента — и без того сложный процесс, а при организации креативного кластера он обрастает дополнительными сложностями, так как даже на первом этапе работы брать всех желающих арендаторов неправильно — последствия могут быть плачевными. Необходимо заполнять площадку только профильными арендаторами, влияющими на будущее развитие.

Является ли арендатор профильным, определяют прежде всего менеджеры по аренде и маркетингу. Конечное решение остается за управляющим.

### Основные критерии для отбора будущих резидентов кластера

1. Соответствие концепции объекта.
2. Платежеспособность.
3. Уникальность и востребованность товаров / услуг компании.
4. Рейтинг компании в своей отрасли (чем выше, тем лучше).
5. Количество и качество посетителей, которые генерирует компания.
6. Возможность использования услуг компании для нужд развития кластера с дисконтом.
7. Потребность в использовании ивент-площадок и иной инфраструктуры кластера компанией или ее клиентами.
8. Медийность и репутация компании.
9. Готовность участвовать в совместных проектах и общих мероприятиях кластера.
10. Максимально яркое, необычное и интересное дизайнерское оформление своего пространства. Готовность участвовать в улучшении и преобразовании зон общего пользования.

### Дополнительные критерии

- для торговых арендаторов — ценовая категория продукции;
- для мастерских — готовность устраивать мастер-классы;
- для общепита — наличие в меню бизнес-ланчей с необходимой частотой обновления;
- для образования — готовность проводить открытые лекции, семинары и мастер-классы для резидентов и посетителей;
- для медиа — готовность предоставлять партнерские условия по размещению рекламы.

На первом этапе основная задача — формирование костяка интересных вам арендаторов. С этой целью проводится анализ регионального рынка, а впоследствии составляется база

**НЕОБХОДИМО  
ЗАПОЛНЯТЬ  
ПЛОЩАДКУ ТОЛЬКО  
ПРОФИЛЬНЫМИ  
АРЕНДАТОРАМИ,  
ВЛИЯЮЩИМИ  
НА БУДУЩЕЕ  
РАЗВИТИЕ.**

## НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА — ФОРМИРОВАНИЕ КОСТЯКА ИНТЕРЕСНЫХ ВАМ АРЕНДАТОРОВ

таких арендаторов. Далее — точечная работа с ними (личные встречи телефонные переговоры, рассылка презентации и т.д.). В приоритете компании, которые могут создать цепь событий и трафик посетителей и быть в тренде. Это известные бренды, способные поднять рейтинг вашего пространства. Таким компаниям можно предлагать более выгодные условия — например, дать именно то помещение, которое они хотят, предложить ставку ниже базовой и т.д.

Для того чтобы начать взаимодействие с будущими арендаторами, необходимо заблаговременно подготовить всю необходимую информацию — в виде буклетов или в электронном виде:

- **об объекте** — концепция, стратегия, сроки реализации, предполагаемые форматы работы, стратегия маркетинга и привлечения трафика;
- **о лотах** с указанием всех технических особенностей, ограничений и возможностей (количество кВт, наличие воды / санузла, срок, на который предлагается заключить договор, и т.д.)

## Политика арендных ставок

Фундаментально существует два альтернативных сценария заполнения площадки арендаторами:

- постепенное заполнение по рыночным ставкам (приоритет долгосрочным договорам);
- быстрое заполнение по ставкам ниже рыночных (приоритет краткосрочным договорам).

Для креативного кластера особенно важно ощущение кипения жизни, поэтому из двух сценариев предпочтителен второй: нужно быстро запустить денежный поток и наполнить площадку жизнью с последующей ротацией арендаторов.

Хорошо себя зарекомендовала практика прогрессивного повышения ставки до плановой вместо «арендных каникул»: когда арендатор платит все возрастающие ежемесячные платежи, у него появляется стимул завершить ремонт без задержек. Однако дисконт от базовой цены договора в этом случае составляет не стандартные 3 месяца (как в случае с арендными каникулами), а 6–8 месяцев, что позволяет арендатору не уйти в глубокий кассовый разрыв (особенно актуально для торговых и сервисных арендаторов, а также для общепита). Например, если базовая ставка составляет 700 рублей за м<sup>2</sup> в месяц, то в первый месяц арендатор платит только 100 рублей, в последующий — 200, затем — 300 и далее по возрастающей, пока не выйдет на сумму, зафиксированную в договоре.

ДЛЯ КРЕАТИВНОГО  
КЛАСТЕРА  
ОСОБЕННО ВАЖНО  
ОЩУЩЕНИЕ КИПЕНИЯ  
ЖИЗНИ, ПОЭТОМУ  
ИЗ ДВУХ СЦЕНАРИЕВ  
ПРЕДПОЧТИТЕЛЕН  
ВТОРОЙ: НУЖНО  
БЫСТРО ЗАПУСТИТЬ  
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК  
И НАПОЛНИТЬ  
ПЛОЩАДКУ ЖИЗНЬЮ  
С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ  
РОТАЦИЕЙ  
АРЕНДАТОРОВ

**БОЛЬШИНСТВО  
КРЕАТИВНЫХ  
ПРОСТРАНСТВ  
ПЛОЩАДЬЮ ДО 2 000 М<sup>2</sup>  
МОГУТ УПРАВЛЯТЬСЯ  
СИЛАМИ 3–4 ЧЕЛОВЕК  
НА ПОСТОЯННОЙ  
ОСНОВЕ**

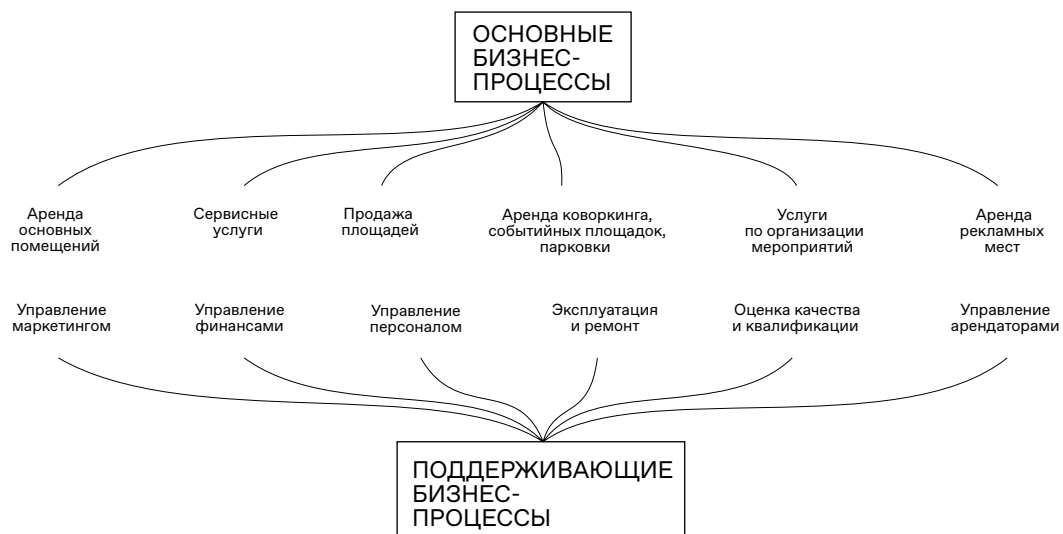
## **Структура управления объектом и его эксплуатации**

Большинство креативных пространств площадью до 2000 м<sup>2</sup> могут управляться силами 3–4 человек на постоянной основе. Если говорить о больших объектах, то структура управления и эксплуатации может быть достаточно сложной и разветвленной.

Креативный кластер — это уникальный организм, а потому не существует типовой организационной схемы, которая бы идеально вписывалась в каждый новый проект.

Рассмотрев структуру дизайн-завода «Флакон» на уровне функций каждого отдела и взяв ее за основу, вы сможете разработать идеальный скелет управления вашим Объектом, который обеспечит его эффективное функционирование.

Начнем с перечисления бизнес-процессов, происходящих на Объекте, так как от них и зависит функционал каждого отдела, ответственного за их исполнение.



Все бизнес-процессы разделены на две группы: основные и поддерживающие. На входе основных бизнес-процессов мы получаем потенциального клиента, на выходе же должны получить удовлетворенного клиента.

Основные бизнес-процессы определяют доходы компании и профиль бизнеса, имеют стратегическое значение — их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг, иначе кластер потеряет свою конкурентоспособность.

В отличие от основных, поддерживающие бизнес-процессы имеют другие цели и иное предназначение. Если первые приносят деньги, то вторые поддерживают инфраструктуру организации. Клиент не готов платить за них деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала. Клиентами поддерживающих процессов являются подразделения и сотрудники организации. Компания может отдать подобный бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данные задачи более дешево, быстро и качественно ввиду своей специализации и наличия соответствующих компетенций и опыта.

## **Что в итоге?**

**Вы должны разработать программу кластера. Если у вас не будет четкого понимания основной идеи и концепции кластера, то проект может не получиться.**

# Заключение

Есть очень простая формула успеха объекта — люди вкладывают в то, что им принадлежит. Поэтому если вы хотите построить хорошо работающий объект — он должен вам принадлежать.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно, а главное — эффективно. Когда речь идет о креативном кластере, не столь важно, кто и кому подчиняется, — важно, кто и за что отвечает. Сама сфера этого бизнеса обуславливает нестандартный подход к управлению им.

Одной из отличительных черт креативной экономики является инвестирование в человеческий ресурс — инвестиции в ваших сотрудников. Именно от их квалификации, энтузиазма, качества работы и будет зависеть практически все — начиная от работы с арендаторами, госструктурами и заканчивая продвижением вашего проекта, его имиджем, конкурентными преимуществами и т.д.

Вы так же должны помнить, что большинство ваших сотрудников (здесь мы опустим работу таких отделов, как бухгалтерия, юристы, АХО и т.д., потому что принципы их работы не меняются веками) — это представители творческих профессий (дизайнеры, маркетологи, PR-менеджеры, рекламщики и т.д.). Стилль вашего управления будет напрямую зависеть от того, насколько сильных и компетентных специалистов вы наймете. На примере «Флакона» мы можем сказать, что когда в компании большое количество творческих единиц, чьи компетенции бесспорно высоки, руководителю направления, который отвечает за продуктивность работы, приходится быть для них не просто начальником, но и другом. В условиях жесткой субординации и контроля эффективность работы снижается — людям творческих профессий нужна свобода, вдохновение и поддержка со стороны руководства.

FLACON<sup>x</sup>



АСИ

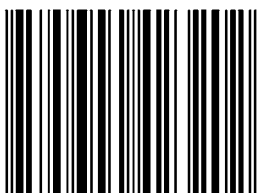


[flaconx.ru](http://flaconx.ru)



[100gorodov.ru](http://100gorodov.ru)

ISBN 978-5-6044232-0-2



9 785604 423202