

# УПРАВЛЯЕМЫЙ ХАОС

с. 12-17

# В

ПОДГОТОВКА К ОТКРЫТИЮ МАГАЗИНА НА ТЕРРИТОРИИ СТРОЯЩЕГОСЯ ТЦ ТРЕБУЕТ ТЕСНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ АРЕНДАТОРА, АРЕНДОДАТЕЛЯ И ПОДРЯДЧИКОВ. НО ДАЖЕ ЧЕТКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ — НЕ ГАРАНТИЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНОВ.

Текст: АЛЕКСАНДР ПЫПИН, руководитель проекта RWAY.RU. Фото: ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ

**ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ ПЕРВЫМИ НАЧИНАЮТ «ЗАСЕЛЕНИЕ» В ТЦ — ИМ НУЖНО БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ НА ПОДГОТОВКУ ПОМЕЩЕНИЯ, ПОДВЕДЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ, ОТДЕЛКУ, РАССТАНОВКУ ОБОРУДОВАНИЯ, ЗАВОЗ ТОВАРА.**

## НАЗНАЧИТЬ ОТВЕТСТВЕННЫХ

В последние несколько месяцев перед открытием ТЦ обычному посетителю может показаться, что там царит хаос и беспорядок. Однако при правильной постановке работы это впечатление обманчиво.

Начало подготовки к открытию магазина зависит от типа арендатора. Для небольших и средних подходят обычные помещения с типовыми коммуникациями, поэтому и интенсивная работа с ними начинается за несколько месяцев до открытия. Например, на открытие салона сотовой связи уходит 14–45 дней, а точки на фуд-корте — 1–3 месяца.

По-другому дела обстоят с якорными арендаторами — супермаркетами, кинотеатрами, магазинами бытовой техники, боулингами, отдельными ресторанами. Их пожелания должны учитываться еще на стадии проектирования здания, систем вентиляции, энергоснабжения, водоснабжения, кондиционирования, пожаротушения, безопасности, вертикальных коммуникаций (в т. ч. грузовых лифтов), расположения служебных помещений. У многих якорей свои требования по высоте потолков, нагрузке на пол, воздухообмену, материалу стен, шагу колонн, энергопотреблению и т. д. Конечно, можно обойтись и без этого: уже не раз якоря въезжали в помещения, не только не строившиеся для них, но и вообще не предназначенные для торговли. Однако обходится ремонт и отделка таких помещений намного дороже.

Из всех арендаторов именно якорные первыми начинают заезд в торговый центр — им больше всего времени надо на подготовку помещения, проведение необходимых коммуникаций, отделку, расстановку, завоз товара. Например, на открытие полноценного ресторана уходит от 4 до 8 месяцев. Оборудование кинотеатра может занять еще больше. «Работа с

якорными арендаторами будущего торгового комплекса идет еще до начала строительства, переговоры ведутся на уровне первых лиц компаний, и к началу строительства, как правило, уже проработаны конкретные проектные решения», — отмечает Ярошенко, директор по развитию сети «МИР».

Заезд якоря начинают с приемки помещения у арендодателя или нанятой им управляющей компании. Необходимо убедиться, что выполнены все изначально предусмотренные требования к качеству строительства, черновой отделке, коммуникациям. При обнаружении недоделок и несоответствий проекту составляется акт и дается время для их устранения или исправления. Арендатор редко дожидается исправления всех недочетов и окончания строительных работ, подведения всех коммуникаций, а начинает те работы, которые уже можно делать.

Через несколько месяцев в ТЦ появляются и остальные арендаторы — им также предстоит принять помещение и высказать свои замечания. Чтобы минимизировать затраты времени на отделку и оборудование, директор по административным вопросам компании «Росинтер» Игорь Бэлза рекомендует заранее (на этапе заключения договора аренды) оговорить не только границы помещения и то, в какой отделке оно сдается, но и возможные часы работы строителей, процесс и сроки согласования документации, ответственное контактное лицо в управляющей компании или компании-арендодателе. Однако в реальности ситуация бывает настолько запущена, что проблемой становится, например, выявление точек подключения к коммуникациям, не говоря о соответствии их необходимой арендатору мощности. «Работам по открытию магазина часто мешает отсутствие менеджера, решающего все вопросы с арендатором, из-за чего приходится об-



АРЕНДАТОР НАЧИНАЕТ ОТДЕЛКУ ПОМЕЩЕНИЯ, НЕ ДОЖИДАЯСЬ ПОДВЕДЕНИЯ ВСЕХ КОММУНИКАЦИЙ.

щаться с несколькими департаментами арендодателя, которые имеют противоположные узкоспециализированные задачи и думают о механике процесса, а не о требованиях торговцев и потребителей», — отмечает вице-президент ГК «Связной» Дмитрий Томилин. Чтобы подобного не происходило, необходимо иметь единую службу и менеджеров, отвечающих за организацию заезда арендаторов в торговый центр.

## ОРГАНИЗОВАТЬ УПРАВЛЕНИЕ

По сути, хозяином ТЦ до сдачи его госкомиссии является генеральный подрядчик. Но у него обычно много своих забот, и он не будет возиться с арендаторами и их подрядчиками. Как отмечает коммерческий ди-

ректор управляющей компании «Торговый Квартал» Эльза Розенталь, организацией взаимодействия подрядчиков, арендаторов, технических служб должна заниматься нанятая собственником (арендодателем) управляющая компания или созданная им же служба запуска. В ведении таких служб — организация пропускного режима, координация перемещения и хранения товарно-материальных ценностей, проверка документации, приемка и контроль работ, проводимых арендаторами и подрядчиками, налаживание «мостов» между генеральным подрядчиком и его субподрядчиком, арендатором и подрядчиками арендатора. В период подготовки к открытию управляющая компания и ее службы должны проводить работы по ▶

**ЯКОРЯ НАЧИНАЮТ ЗАЕЗД С ПРИЕМКИ ПОМЕЩЕНИЯ У АРЕНДОДАТЕЛЯ ИЛИ НАНЯТОЙ ИМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ.**



**НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ЕДИНУЮ СЛУЖБУ И МЕНЕДЖЕРОВ, ОТВЕЧАЮЩИХ ЗА ОРГАНИЗАЦИЮ ЗАЕЗДА АРЕНДАТОРОВ В ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР.**

уборке, оформлению пропусков, чистке прилегающей территории и дебаркадера, вывозу мусора и т.д. Также они обязаны позаботиться о режиме хранения отделочных материалов и оборудования. Например, указать, что все материалы арендаторов и их подрядчиков хранятся на площадях магазинов и арендаторы сами следят за их сохранностью, выделить специальные охраняемые зоны для временного хранения материалов и оборудования. Избавиться от загроможденных проходов и очередей на дебаркадерах и грузовых лифтах поможет регламент перемещения товарно-материальных ценностей по торговому центру и график завоза. Поскольку обычно работы начинаются, когда инженерные коммуникации еще не готовы, то организуются временные санузлы, к секциям арендаторов подводится электричество по временной схеме, при необходимости — вода. УК организует работу службы безопасности и координацию с ней якорных арендаторов и генерального подрядчика. Представители УК проверяют соответствие проводимых арендатором работ утвержденному проекту, выполнение противопожарных норм. При правильной организации работ арендаторы еще на этапе заключения договора аренды должны получить специальную книгу-инструкцию, где расписаны все процедуры организации отделки и оборудования магазина. Из такой инструкции они узнают, какие необходимы документы для получения разрешения на

начало работ, как организован пропускной режим на объект, в какие часы он и его подрядчики смогут проводить работы и завозить грузы (как правило, в часы работы генерального подрядчика), какие работы могут проводиться только подрядчиками и службами, указанными управляющей компанией, и т.д. «Главное в новом ТЦ — синхронизировать работы всех подрядчиков, чтобы все магазины открылись одновременно. А для этого необходимо не только прописать четко каждому арендатору сроки предоставления документации и выполнения работ, но и своевременно рассматривать все запросы арендатора, утверждать его документацию, предоставлять помещения в готовом к началу работ виде», — говорит Дмитрий Баранов, главный аналитик УК «Молл Менеджмент».

### БУМАЖНОЕ ДЕЛО

До начала отделочных работ арендаторы должны предоставить арендодателю (УК) пакет документов, необходимый для получения разрешения на проведение работ. «В нашем центре еще на этапе подписания договора аренды арендатор готовит и согласовывает с администрацией дизайн-проект магазина», — рассказывает брэнд-менеджер ТЦ «Айсберг» (Пермь) Оксана Курапина. Требования к пакету документации зависят от арендодателя (УК) и масштабы проекта самого арендатора. Долгое рассмотрение предоставляемой документации арендаторы называют одной из главных

проблем при отношениях с арендодателем (УК). В 99% случаев требуется дизайн-проект магазина, порой в трехмерном пространстве. «Иногда нас просят предоставить излишне детализированные дизайн-проекты — на это уходит время и деньги, а требование это в большей степени формально», — рассказывает Дмитрий Томилин. Требуются проекты энергоснабжения (с указанием точного количества приборов, ламп и их совокупной мощности), строительный (из чего будут устроены полы, стены, потолок, какие материалы отделки будут использованы), размещения торгового оборудования и конструкций относительно инженерных систем, цветового решения, вывески, освещения, слаботочных систем, канализации, водоснабжения, отопления и т.д. Если компания планирует монтаж систем кондиционирования и вентиляции (например, ресторан или оператор ресторанный дворика), то следует подготовить проект и в этой части. Причем, как отмечает Игорь Бэлза, долгое согласование решения при встраивании вентиляции в общую систему ТЦ часто тормозит процесс открытия точек. Кроме того, арендодатель порой требует согласовать проектную документацию в СЭС и УГПС еще до начала работ, а это также затягивает открытие магазина. Арендатор должен предоставить списки сотрудников для допуска на объект, график работы подрядчиков на объекте, телефоны для экстренной связи с ними, копии лицен-

зий подрядчиков, которые будут выполнять отдельные работы (например, проводить электропроводку), допуски сотрудников к выполнению различных электрических работ, а также сертификаты (в т.ч. по пожаробезопасности) на используемые материалы. Иногда арендодатель даже требует предоставить образцы используемых при строительстве и отделке материалов. Требования арендодателя (УК) становятся понятными, если учесть, что СЭС и УГПС в случае выявления нарушений пожарных и гигиенических норм при приемке здания могут не принять и закрыть не только магазин арендатора, а весь торговый центр и наложить штраф на арендодателя (собственника ТЦ). Да и если подготовки здания в процессе контролирующими органами будет обнаружено проведение работ на территории без необходимых лицензий, то виноватым окажется генеральный подрядчик или заказчик, а по сути — управляющая компания и собственник-арендодатель.

### РАБОТА С ПОДРЯДЧИКАМИ

Для оборудования магазина обычно требуются десятки подрядчиков — строители, электрики, поставщики кассовых аппаратов и систем автоматизации, торгового и осветительного оборудования и т.д. Часто у арендодателя есть список «аккредитованных» для работы в торговом центре подрядчиков. Во многих случаях это оправданно, поскольку облегчает жизнь самим ▶

**АРЕНДАТОРЫ ЕЩЕ ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРА ДОЛЖНЫ ПОЛУЧИТЬ СПЕЦИАЛЬНУЮ ИНСТРУКЦИЮ, ГДЕ РАСПИСАНЫ ВСЕ ПРОЦЕДУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛКИ И ОБОРУДОВАНИЯ МАГАЗИНА.**

**ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР НА ТУЛЬСКОЙ**

**“ЕРЕВАН ПЛАЗА”**

**Новый современный 5-этажный торгово-развлекательный центр на ул. Большая Тульская у двух входов станции метро Тульская**

Общая площадь 45000 кв. м.

Арендная площадь 18000 кв. м.

Офисная площадь 10400 кв. м.

Продуктовый супермаркет

6-ти залный мультиплекс

Фудкорт

Парковка 550 машиномест подземная -240 машиномест

Открытие декабрь 2006 года

**Аренда помещений**  
тел.: 633-71-42  
633-71-45  
633-72-34

[www.yerevanplaza.ru](http://www.yerevanplaza.ru)

ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ



ПРИ ЗАДЕРЖКЕ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ВИТРИНУ ЗАКРЫВАЮТ РЕКЛАМНЫМИ ПЛАКАТАМИ.

**УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ СЛЕДИТ, ЧТОБЫ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ ВСЕ ПОДКЛЮЧЕНИЯ К ИНЖЕНЕРНЫМ СЕТЯМ СОГЛАСОВЫВАЛИСЬ В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ.**

арендаторам. Например, при организации в помещении системы пожарной безопасности или вентиляции подрядчик, ставший системой во всем здании, быстрее найдет точки подключения, утвердит проекты в инстанциях, чем независимый подрядчик. «Арендодатель часто навязывает специализированные организации, которые выполняют работы по установке пожарной сигнализации, систем безопасности, систем вентиляции. Если при этом цены не завышены, то подобные взаимоотношения оправданы, так как происходит унификация решений по техническим и технологическим коммуникациям», — отмечает Дмитрий Томилин. «Все работы, связанные с общими системами здания (электричество, водоснабжение, вентиляция и кондиционирование — обеспечение температурного баланса и воздухообмена в здании, пожарная сигнализация, телефонизация, пожаротушение), наружными фасадами и витринами, выполняют подрядчики девелопера и обслуживающей компании. Оформление магазина (отделочные работы, декор) — прерогатива арендатора», — отмечает Дмитрий Баранов. Но и на территории секции управляющая компания может не допустить к работе бригаду «молдаван-строителей». Например, арендодатель (УК) может потребовать список объектов торговли и услуг, на которых были выполнены работы подрядчиком, и отзывы от трех заказчиков о его работе. От сотрудников подрядчика требуется, чтобы они были опрятно одеты и не прожигали на территории торгового центра. Обычно у арен-

додателя есть несколько строительных компаний, которые он готов порекомендовать, и для многих арендаторов, работающих в регионах, при адекватности цены и качества это предложение бывает выгодным, поскольку экономит их время. С другой стороны, у многих арендаторов есть собственные «летучие» строительные бригады. «Мы можем воспользоваться услугами подрядчика, которого нам предлагает арендодатель, но только в том случае, если этот подрядчик примет участие и выиграет проводимый нами тендер», — рассказывает Андрей Ярошенко. Управляющая компания (арендодатель) следит, чтобы во время проведения работ все подключения к инженерным сетям (электросеть, водопровод, отопление и т.д.) согласовывались в обязательном порядке, а иногда и проводились в присутствии технических специалистов компании. Однако чаще проблема в том, что приехавшим представителям подрядчика просто не к чему подключаться, и арендатор вынужден оплачивать бессмысленные командировки. Не добавляет подрядчикам оптимизма и фактическое отсутствие в строящемся ТЦ телефонной связи, из-за чего о возникающих проблемах не всегда удается оперативно сообщать. Желательно, чтобы УК следила за порядком и пропускным режимом. Например, в ТЦ «Айсберг» запрещается складирование различных материалов, изделий, оборудования, производственных отходов и мусора на лестничных площадках, у запасных эвакуационных выходов. Арендодатель (УК) следит за проведением работ. «Ес-

ли специалисты увидят, что подрядчик работает непрофессионально, то УК может их приостановить и потребовать смены подрядчика», — говорит Игорь Азаров, исполнительный директор УК «Маркет Трейд Центр». После выполнения работ подрядчиком представитель УК (менеджер по аренде, директор ТЦ, главный электрик и т.д.) или собственника проверяет их качество. «Они утверждают проведенные работы, иногда заставляют переделывать и даже предлагают собственных подрядчиков для переделки. Часто возникают вопросы по размещению», — отмечает Дмитрий Томилин. Но многие претензии могут быть более существенными. Например, порой арендаторы складывают стены из дешевого гипсокартона, не соответствующего требованиям противопожарной безопасности. Если при сдаче УГПС обнаружит это, то у арендодателя будут неприятности.

### ПОЕЗД УШЕЛ

К запланированному открытию, как правило, многие арендаторы не успевают. Первыми обычно открываются якоря и несколько небольших арендаторов. Причины задержек бывает несколько. Во-первых, в редком ТЦ к моменту открытия сданы все площади. На многие еще только подписан договор аренды, а ведь еще предстоит рассмотрение и утверждение проектной документации, отделка, завоз товара — на это даже небольшому магазину нужен как минимум месяц. «Одна из основных причин задержки открытия секций — проблемы с поставкой торгового оборудования и коллекций из-за рубежа», — отмечает Эльза Розенталь. Зачастую магазины открываются «недоделанными», например без системы защиты от краж, и уже потом, когда соответствующий подрядчик «доберется» до магазина, устанавливается недостающее оборудование. Арендаторы склонны видеть причины задержки в нерасторопности генподрядчика и его субподрядчиков, которые не успевают в оговоренные сроки наладить работу общих систем здания, а значит, срывают график работ подрядчиков

арендаторов. В числе причин также задержки в проектировании и поставке материалов подрядчиками арендаторов. «Основные причины задержки открытия магазина — это подрядные организации, которые всегда обозначают одни сроки ремонта и никогда их не соблюдают в силу того, что задерживаются поставки материалов и оборудования», — говорит Оксана Курапина. «Неуспевшие» закрывают витрины рекламными плакатами и продолжают необходимые работы. Существуют понятия так называемого технического и официального открытия. Первое — когда посетители уже могут ходить по торговому центру, где работают отдельные арендаторы. Второе — срок, к которому готовится торжественное мероприятие, проводится масштабная рекламная кампания, и все арендаторы должны работать.

Арендаторов стимулируют к своевременному (официальному) открытию магазинов «рублем». В договоре аренды прописывают, что магазин к этому сроку должен работать. Если этого не происходит, то, как отмечает Игорь Бэла, варианта три: начинается арендный платеж, независимо от того, открылся магазин или нет, взимается штраф, или платится и штраф, и аренда. «Если арендатор нужен торговому центру, задержка произошла по не зависящим от него обстоятельствам, то ТЦ может пойти навстречу и не взимать штраф за опоздание», — отмечает Эльза Розенталь. В то же время, если магазин открылся раньше официального открытия, то и платить аренду он, как правило, начинает раньше. «Поскольку до официального открытия поток покупателей небольшой и обороты маленькие, то многие арендаторы, даже если они готовы приступить к работе, дотягивают до официального открытия», — отмечает Игорь Азаров. Торговая сеть «МИР» решает эту проблему по-другому: «Обычно мы прописываем в договоре аренды, что, пока в ТЦ не заработает 60% торговой площади, арендная плата не начисляется или же начисляется в уменьшенном размере», — делится опытом Андрей Ярошенко. **М** *Продолжение следует.*

**ДО НАЧАЛА ОТДЕЛКИ АРЕНДАТОРЫ ДОЛЖНЫ ПРЕДОСТАВИТЬ АРЕНДОДАТЕЛЮ (УК) ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РАЗРЕШЕНИЯ НА ПРОВЕДЕНИЕ РАБОТ.**