

Александр Трубенков

**SELF STORAGE,  
или  
Как построить  
складской  
бизнес  
в России?**

**iPantry<sup>®</sup>**

Александр Трубенков

**Self Storage, или Как построить  
складской бизнес в России?**

«Издательские решения»

**Трубенков А.**

Self Storage, или Как построить складской бизнес в России? /  
А. Трубенков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-604214-8

Слышали ли вы когда-нибудь о Self Storage? Из-за растущей потребности разместить свое имущество где-то еще, кроме офиса, балкона или гаража, мы все чаще задумываемся об индивидуальном хранении. Автор (руководитель компании — лидера рынка в этой сфере) представляет первую экспертную книгу, на страницах которой делится своим опытом построения бизнеса и анализирует российский рынок индивидуального хранения. Живая книга-кейс для желающих вести бизнес в перспективной сфере услуг по хранению вещей.

ISBN 978-5-00-604214-8

© Трубенков А.  
© Издательские решения

# Содержание

От автора	6
Введение	7
Часть 1. Складской бизнес в России	8
Глава 1. История возникновения складского бизнеса. Обзор рынка складской недвижимости в России и за рубежом. Перспективы развития складского рынка России	8
Глава 2. Особенности ведения складского бизнеса в России	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Self Storage, или Как построить складской бизнес в России?**

**Александр Трубенков**

© Александр Трубенков, 2023

ISBN 978-5-0060-4214-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## От автора

Интерес к бизнесу Self Storage (индивидуальное хранение) в последние годы особенно вырос не только со стороны профессиональных игроков, управляющих складской недвижимостью, но и среди предпринимателей, желающих освоить новый для России рынок индивидуального хранения. Это обусловлено тем, что услуги Self Storage, с одной стороны, удовлетворяют быстро растущие запросы населения, а с другой – этот бизнес приносит высокие доходы. Можно сказать, что сегодня мы стоим у истоков зарождения новой сферы бизнеса, и каждый предприниматель понимает привлекательность момента. Развитию спроса на места для хранения товаров и вещей способствуют такие рыночные факторы, как повышение стоимости жилья, недостаток свободного места в квартирах, увеличивающееся количество личных вещей, развитие интернет-торговли и т. д.

Поскольку этот бизнес для нас новый, то, соответственно, нет технологий, нет опыта и возникает много вопросов, на которые предприниматели не могут найти ответы. Так было и со мной, когда мы начали первые шаги в развитии Self Storage на Урале в 2019 году. Именно связанные с этим трудности и подтолкнули меня к написанию книги, а 25-летний опыт управления складской недвижимостью стал необходимой базой для освоения нового формата складского бизнеса. За 4 года мы смогли перепрофилировать наш складской комплекс под формат Self Storage, и сегодня это самый крупный центр по индивидуальному хранению на Урале. В книге бережно собран и структурирован личный опыт, который я получил за долгие годы работы со складской недвижимостью. Здесь вы найдете реальные кейсы, казусы, смешные истории из жизни предпринимателя и многое другое. Эта книга в первую очередь для тех, кто делает первые шаги в направлении Self Storage или пока присматривается к нему. Я буду очень рад, если мой опыт поможет вам сэкономить время и деньги, а также обеспечит развитие вашего складского бизнеса.

## Введение

Когда я задумал эту книгу, то планировал посвятить ее исключительно тематике сервиса индивидуального хранения (Self Storage). Однако по мере работы над текстом пришел к мысли, что картина будет неполной, если не рассказать о рынке складской недвижимости. Сначала необходимо понять общее – рынок в целом и тенденции его развития. Тогда будет проще разобраться и в частном, а именно в сервисе Self Storage.

Исходя из этого, книга разделена на две части. В первой части расскажу про особенности складского бизнеса на основе собственного 25-летнего успешного опыта работы в этой сфере. Во второй части речь пойдет непосредственно про сервис индивидуального хранения: поделюсь знаниями и практикой, а также собственными наработками за последние годы в сфере Self Storage.

Так получилось, что хаотичный и низкодоходный бизнес по сдаче в аренду складов я преобразовал в стройный и понятный сервис по хранению индивидуальных вещей и товаров. Один вид бизнеса стал другим, хотя он все же остался складским. Из этой книги вы узнаете, с какими проблемами в процессе трансформации бизнеса мне пришлось столкнуться и какие решения способствовали переходу бизнеса на новый уровень. То есть какие методы позволили из вялотекущего и проблемного бизнеса создать компанию, стремительно развивающуюся и высокодоходную.

Self Storage – новое направление в развитии складской недвижимости, что в переводе означает «индивидуальное (или самостоятельное) хранение». Сейчас этот бизнес активно развивается в России: многие перепрофилируют свои склады, строят кладовки, ячейки, сдают их в аренду. Так создается услуга, благодаря которой люди могут хранить свое имущество во время переездов, ремонтов, а также разгружать квартиры от сезонных вещей.

Потенциал рынка огромен. Рентабельность таких проектов на сегодня составляет 60—90% годовых. Весь свой складской комплекс мы в настоящее время перепрофилируем под бизнес Self Storage. Этим проектом мы занимаемся более 4 лет и достигли многого. К нам едут со всей России посмотреть, как мы работаем, и стремятся перенять наш опыт. Мы готовы делиться им, потому что понимаем, что чем более прозрачен в технологиях этот бизнес, тем быстрее он будет развиваться. На рынке Self Storage еще не сформированы стандарты и методы работы. В этом наша компания и видит свою миссию. Для ее реализации мы организовали Академию Self Storage, в которой можно пройти обучение и углубить свои знания в сфере работы со складской недвижимостью, в особенности с сервисами индивидуального хранения.

Эта книга является справочником по решению проблем с управлением складской недвижимостью. В его основе реальные кейсы, а также некоторые сюжеты из истории возникновения складов и мысли о будущем складских хозяйств.

В книге в основном рассмотрен опыт компании iPantry («Умная кладовка»), по строительству крупного складского центра Self Storage в Екатеринбурге, реконструкции складской базы под кладовочный центр самохранения. Опыт, собранный на страницах этой книги, адресован прежде всего владельцам складской недвижимости, заинтересованным в эффективном использовании своих площадей и получении высокой доходности в размере 60—90% годовых. Что касается формата бизнеса «Кладовка у дома», то он представлен только в общих чертах.

## **Часть 1. Складской бизнес в России**

### **Глава 1. История возникновения складского бизнеса. Обзор рынка складской недвижимости в России и за рубежом. Перспективы развития складского рынка России**

Эта книга в первую очередь о рынке услуг индивидуального или самостоятельного хранения (Self Storage). Мы проанализируем рынок складского бизнеса в целом, а потом углубимся в его сегмент. Сначала посмотрим на «Вчера», «Сегодня» и «Завтра» складского хозяйства и увидим, какую важную роль выполняет складская недвижимость в жизни человека, в развитии бизнеса и технологий.

Очевидно, что по мере ускорения бизнес-процессов как внутри компаний, так и в целом по отраслям экономики склады и сопутствующая им инфраструктура будут получать новые импульсы к интенсивному развитию. Но чтобы понять уровень и состояние развития складского хозяйства сегодня, разумно оглянуться назад и внимательным взглядом окинуть основные вехи в становлении современной складской индустрии.

Очень вероятно, что раз вы держите в руках эту книгу, у вас в собственности уже есть свой склад. Вы удивитесь, насколько тесно история развития складов связана с историей эволюции человека.

Начиная разговор об истории складских систем, прежде всего необходимо вспомнить о ящике Пандоры как о самой идее хранения. Уже в древнегреческой мифологии заключен принцип сохранения важного содержимого. Эта мифологема представляет собой первый в истории европейского мира склад. Как известно, приговоренный к казни Прометей, уходя, завещал своему брату не принимать ни единого подарка от богов Олимпа. Но Эпиметей, увидев необыкновенную красоту первой женщины, которую звали Пандора, забыл слова своего брата. На их свадьбу с Пандорой боги поднесли невесте целый ларец подарков и велели до срока его не открывать. Конечно, женщина подняла тяжелую крышку ларца, выпустив и утех, и заботы. Когда же в испуге она ее захлопнула, было уже поздно.

Местом хранения земных богатств в Древней Греции становились храмы. Достаточно вспомнить храм Аполлона в Дельфах, куда приезжали с богатыми дарами за предсказаниями дельфийского оракула. Жрецы с радостью принимали дары Аполлону, а наделенные властью греческие правители должны были еще расшифровать путанные слова жрицы Пифии, пытаясь найти в них ответы на свои вопросы. Тем временем храмы богатели и хранили накопленные богатства в своих стенах.

Из истории крито-микенской цивилизации до наших дней дошла идея хранилища богатств в формате лабиринта царя Миноса. Властители древнего Крита могли не переживать о сохранности своих ценностей по двум причинам. Во-первых, остров был окружен морем со всех сторон, и лабиринт в центре царского дворца даже никак не охранялся (никем, кроме Минотавра). Во-вторых, из лабиринта в принципе нельзя было найти выход. Интересно отметить, что складские помещения лабиринта были интегрированы с жилыми помещениями.

Складская инфраструктура Древнего Египта была очень продвинута для своего времени. Иероглифическое письмо развивалось отчасти и потому, что требовалось составлять перечни складированного. Часть своего урожая египтяне должны были передавать наместнику фараона, который вел учет и организовывал хранение ценностей. Вера в загробную жизнь вела к тому,

что на личном уровне каждый египтянин в течение своей земной жизни заботился о строительстве гробницы. В ней несколько помещений-камер всегда отводилось под хранение оружия, личных вещей и даже съестных припасов. Получается, что пирамиду фараона можно рассматривать как склад вещей, необходимых для экзистенциального перехода его владельца в загробный мир.

Позднее, став одной из провинций Римской империи, Египет долго был ее основным поставщиком хлеба. По Средиземному морю из Александрии в Рим курсировали корабли, полные зерна, выращенного на плодородных берегах Нила. Могущество Рима держалось не только на военной мощи, но и на глобальной торговле. Невозможно представить бурное развитие торговых связей без наличия в портах специально оборудованных складских помещений.

Знаменитые римские акведуки, берущие начало от высокогорных хранилищ воды, не имели аналогов в античности и до сих пор поражают воображение историков. Эти хранилища воды были оснащены системами очистки и защиты от перелива и затоплений окружающей местности. Хранение воды для античного мегаполиса было наисложнейшей технической задачей.

На протяжении долгого времени Рим оставался одним из основных потребителей китайского шелка. Сам феномен Шелкового пути не возник бы без цепи промежуточных складов в крупных и мелких городах по всей Евразии. Но китайские и римские императоры никогда не знали друг друга лично: на Аравийском полуострове шелк неоднократно перегружали и везли до побережья караванами верблюдов. По пустыне могли пройти только хорошо знающие местность арабы. Линия колодцев – не только как хранилище воды, но и как источник жизни в пустыне – имела первостепенное значение.

К числу традиционных исламских добродетелей относится умение торговать. Эта деятельность поощряется Аллахом. В арабской сказке «Али-Баба и 40 разбойников» мы так же, как и в мифе о Пандоре, находим собирательный образ склада. Нам открывается, что для хранения товаров (в том числе награбленных) использовались пещеры. Сама идея замка выражается в арабском заклинании «сим-сим, откройся».

Наиболее знаменитым торговым союзом Европы и Руси XII – XVI веков являлась Ганза. В этот период основаны четыре ее крупные конторы: в Новгороде, Бергене, Лондоне и Брюгге. Ганзейские города управлялись соответствующими городскими советами. В состав этих советов входили только влиятельные купцы. Историки видят в этом республиканскую форму правления, признаки которой мы находим в новгородском вече. Торговлю вели исключительно на честном купеческом слове. А все товары, среди которых были зерно, крупы (гречка, полба, овес, ячмень), сукно из Фландрии, приправы (шафран, мускат, корица, перец), шелк, хлопок, шерсть, металлы, вино и пиво, воск, соль, хранились на складах в конторах Ганзы. С 1500 года Ганза постепенно теряет свое былое влияние. В 1669 году в Любеке прошли последние «Ганзейские дни»: Любек, Гамбург и Бремен назначаются «хранителями наследия» Ганзы.

На Руси складами в собственном смысле этого слова являлись появившиеся к концу XVII века гостиные дворы (гость – то есть «купец»). Архангельск, тогда единственный морской порт на Белом море, в период навигации пропускал десятки иноземных судов. У пристани на Северной Двине возникли первые каменные гостиные дворы: один – Русский (для своих), другой – Немецкий (для заморских купцов), они тянулись на полкилометра вдоль Двины. На первых этажах хранились товары, а выше, на открытой галерее, шла торговля.

Что касается личного быта, то и крестьяне, и горожане в любое время года нуждались в помещениях для хранения. Именно поэтому в русской избе испокон веков известны такие элементы, как подпол и кельи, сараи.

Российские дореволюционные складские постройки представляли собой одноэтажные строения в основном с высотой потолков 3—3,5 метра.

## Формирование складского рынка в России

Тенденции развития складского хозяйства СССР после Великой Отечественной войны полностью зависели от отраслевой принадлежности предприятия, на балансе которого находились склады. Особенно сильно различия в технологиях строительства и техническом наполнении складов стали наблюдаться в 1960-х годах.

Самые передовые по тем временам склады находились, разумеется, на предприятиях военно-промышленного комплекса. Уже тогда это были одноэтажные помещения с большой площадью и элементами механизированной обработки грузопотоков. Такие же современные для того времени склады строились и Госснабом СССР. Они предназначались для осуществления снабжения промышленных предприятий страны. Совершенно противоположная ситуация наблюдалась в складском хозяйстве Министерства Торговли СССР и союзных республик, занимающихся централизованным распределением товаров народного потребления (снабжение предприятий розничной сети и сферы услуг).

В этот период в большинстве столиц союзных республик, и особенно в Москве, стали массово возводиться многоэтажные складские комплексы (как правило, четырехэтажные, с 3—4 грузовыми лифтами для подъема и спуска товаров) с погрузо-разгрузочными рампами. Высота этажей составляла от 3,5 до 4,5 метров. Впоследствии, с появлением более совершенной техники (с подъемом вилок на 3,8—4,5 метра), высота потолков увеличилась на первых двух этажах до 6 метров. Стали применяться погрузчики, конвейерные линии, полочные стеллажи для хранения.

Но вскоре стала очевидна неэффективность таких складов, и тогда ставка была сделана на строительство одноэтажных помещений различной площади (от 1000 до 5000 кв. м). Пропускная способность складов определялась наличием помещений (не всегда больших), где хранились товары определенной группы. Были свои заведующие секциями (иногда их называли заведующими складами) и своя внутренняя система материальной ответственности. Разумеется, на таких складах практически все операции приходилось выполнять вручную, а уровень механизации складских работ не превышал 15%. В дальнейшем общая площадь подобных складов стала достигать 7 000 кв. м, а затем и более 10 000 кв. м.

В конце 1980-х годов Минторгом СССР были разработаны проекты складов с общей площадью 25 000 кв. м. Строительство складов оптовой торговли осуществлялось централизованно, путем планирования через бюджетное финансирование Минторгом СССР. Строительство складов розничных предприятий могло вестись силами местных (областных, районных) торговых организаций. Склады опта возводились, как правило, в крупных городах (столицах союзных и автономных республик, а также краевых и областных центрах), при этом оптовая и розничная торговля постоянно испытывали дефицит складских мощностей.

Появление в конце 1980-х – начале 1990-х годов быстровозводимых ангаров (в основном сферической формы, с максимальной высотой от 8 до 9 метров и площадью около 500 кв. м) было воспринято многими местными торговыми организациями и появившимися к этому времени различными фирмами, занимающимися торговлей, как спасение. Самыми привлекательными факторами таких сооружений являлись низкая стоимость и короткие сроки строительства. Поэтому сферические склады стали основными постройками тех лет.

Впоследствии стало очевидным несовершенство подобных строений. Причина обусловлена тем, что в этот период начали падать объемы производства во многих отраслях советской промышленности. Особенно пострадала сфера военно-промышленного комплекса. Закрывались промышленные и градообразующие предприятия, распродавая свои основные фонды или сдавая их в аренду. Материально-техническая база этих предприятий и стала основой для формирования складских мощностей большинства компаний в 1990-е годы.

Настоящий прорыв в качестве строительства и оснащении складов на российском рынке произошел в конце 1990-х – начале 2000-х годов и продолжается до сих пор. Рынок России стал открыт для иностранных компаний, занимающихся реализацией складской техники и технологического оборудования для наполнения современных складов. Заняв лидирующие позиции в своих странах, эти компании начали искать новые рынки, и, разумеется, их привлек развивающийся складской бизнес в России. Появились зарубежные консалтинговые и проектные компании, в то же время отечественные проектировщики уже смогли накопить достаточный опыт в создании складских проектов.

В складской отрасли России стали внедряться самые современные программные продукты, позволяющие автоматизировать как информационные потоки на складе, так и управление грузопотоками. Бурному развитию складского комплекса в Российской Федерации способствовал приход на рынок зарубежных компаний с уже отлаженными складскими технологиями и большим опытом в международной логистике. Да и сам российский бизнес пересмотрел свое отношение к логистике и логистической инфраструктуре, нацелив на него пристальное внимание, рассматривая склады как базис для своих ценовых и конкурентных преимуществ.

Мы даже рискуем предположить, что дальнейшее развитие цифровизации бизнес-процессов в складском девелопменте пойдет по пути так называемого PropTech (от Property Technologies). Это направление, которое на стадиях проектирования и эксплуатации переплетает в себе инновационные разработки по искусственному интеллекту, интернету вещей, дополненной реальности, Big Data (большие данные) и т. д.

При этом интересно упомянуть, что в международной торговле распространена особая разновидность склада – дрейфующий танкер. Международные нефтетрейдеры используют танкеры для хранения физической нефти: это некое подобие Ноева ковчега в современном постиндустриальном мире.

### **Формирование складского рынка в США**

Хронология развития складского хозяйства в США идет в формате развития оптовой и розничной торговли страны.

После Первой мировой войны склады все еще рассматривались как помещения для хранения, а не как центры дистрибуции. Даже с учетом того, что собственники складов были заинтересованы в повышении эффективности труда, они еще не обращали достаточного внимания на высокопроизводительное оборудование и на максимальную отдачу от используемых площадей.

А уже после Второй мировой войны начала расти значимость предприятий оптовой торговли, ведь они были вовлечены в процессы поставки товаров в рамках государственного оборонного заказа. Эти предприятия стали оказывать дополнительные виды услуг, переходить на работу в одноэтажных складах, что оказало огромное влияние на весь цикл товарной логистики. Особенно важно, что новые технологии строительства зданий (в том числе складских) стали заметно дешевле.

За десятилетие, с 1950 по 1960 годы, операционная эффективность компаний, которые перешли к использованию одноэтажных складов, увеличилась более чем на 50%. Постоянный рост производительности их складских операций и увеличение объемов бизнеса подготовили почву для перехода многих других складов, принадлежащих как розничным торговым компаниям, так и оптовым компаниям, к одноэтажным зданиям.

В период с 1970 по 1979 годы значительная доля в структуре торговли перешла к розничным сетям. В 1980-е годы оптовые дистрибьюторы столкнулись с теми же экономическими трудностями, что и розничные сети, и были вынуждены перестраивать свои бизнес-процессы. Применяя подход ценообразования по принципу «норма прибыли» и тактику минимального

объема заказа, дистрибьюторы внедряли новые программы: свободная система кодировки, ценообразование за единицу продукции, использование многооборотной тары.

В 1990-е годы оптовые и розничные предприятия были не единственными звеньями в сложившихся системах дистрибуции, которые претерпели изменения. В результате активных стратегий по слиянию и поглощению одних компаний другими производителей стало меньше, но они набрали большую силу.

В конце XX века сформировался образ типового склада. Он стал результатом трансформации склада старого типа в большой центр дистрибуции. Именно этот формат складского хозяйства знаком нам и существует сегодня. Современным топ-менеджерам этих логистических центров придется решать уже существующие проблемы и преодолевать новые трудности.

### **Склад и городское пространство в городах России**

Обзор истории развития складского хозяйства на примере России и США позволяет перейти к оценке текущего состояния рынка складской недвижимости в России.

На сегодняшний день можно констатировать, что в современном российском обществе пока отсутствуют ответы на следующие важные для складского рынка вопросы:

- Город «против» складов или город «за» склады?
- Муниципальная власть приветствует строительство новых складов в черте города или нет?
- Требуется ли наличие промзон и складских районов в границах населенных пунктов в современном постиндустриальном обществе?

Дело в том, что в настоящее время в урбанистике имеют место две противоположные тенденции. Первая заключается в том, что складские постройки в классическом их понимании и назначении переносятся в пригородные районы. Вторая – в том, что в городские пространства возвращаются высокотехнологичные производства, которые тяготеют к высококвалифицированным человеческим ресурсам. И если еще три десятилетия назад главным критерием для размещения любого производства была близость к основным видам ресурсов (вода, ископаемые, древесина), то сейчас – к человеческому капиталу и центрам технологических компетенций. Этот виртуальный маятник – выезд из мегаполисов старых складов и возврат в города высокотехнологичных производств – одновременно символизируют вымирание старых форматов и ренессанс новых. В то же время процесс возврата технологичных производств на городские территории ограничивается уже существующей плотной застройкой и высокой стоимостью городской земли. Аналогия можно найти в истории авиации: однажды поршневые двигатели достигли своего технического предела по скорости и высоте полета и им на смену пришли новые технологии с реактивными двигателями. Точно так же современное градостроительство достигло определенного барьера, при котором, применяя классическое горизонтальное планирование пространства, становится крайне затруднительно решать сложный клубок социальных, транспортных и экологических городских проблем. Решением должна стать смена технологий (как в примере с авиацией): на смену горизонтальному планированию должно прийти вертикальное градостроительное планирование.

Вы удивитесь, но это рост не вверх, а вниз. Иными словами, это подземная урбанистика. Мы можем с уверенностью прогнозировать, что в ближайшие годы в генпланах крупных городов появятся отдельные разделы, посвященные подземной урбанистике. Тем более что современная история уже знакома с подобными примерами: на месте существующего старого железнодорожного вокзала в Париже возводится современный подземный складской комплекс площадью 75 000 кв. м. Несмотря на то, что сметная стоимость подземного строительства

в 1,5 раза превышает классическое «наземное» строительство, но эксплуатационные расходы могут быть в 10 раз меньше обычного наземного размещения.

Продолжая рассуждения о генпланах городов и городском планировании, отдельное внимание следует уделить формам взаимодействия городских властей и бизнесменов-девелоперов, а также владельцев складских комплексов. Предпринимателям не следует игнорировать участие в разного рода совещательных и представительских органах по земельным вопросам при муниципальных органах власти (градостроительные советы, земельные комиссии и т. п.). Именно на общественных площадках подобного рода озвучиваются публичные планы городских администраций по развитию либо переносу целых промышленных зон и кварталов, а также обсуждается смена правил землепользования. Участие либо посещение подобных заседаний позволяет предпринимателям «держать руку на пульсе» в отношении текущей градостроительной политики муниципальных властей касательно тех или иных территорий, на которых находятся объекты складской инфраструктуры. Более того, в рамках процедур публичных слушаний по вопросам землепользования возможны выступления горожан, в том числе и предпринимателей, с комментариями по включенным в повестки заседаний вопросам.

Темы и повестка заседаний обычно публикуются на официальных сайтах муниципалитетов. Заявляя о процессе реновации или развитии какой-либо уже застроенной территории, в том числе той, на которой в текущее время имеются складские имущественные комплексы, муниципальная власть запускает очень сложный процесс. В первую очередь речь идет об организационных трудностях: на планируемой к реновации территории могут находиться складские объекты недвижимости сотен собственников. Часть из них обязательно окажется не заинтересована в современном комплексном развитии территории, а муниципальной власти придется учитывать их интересы. В мировой практике для старых промзон укоренилось название «ржавый пояс».

Набирающая силу постиндустриальная трансформация городских районов и кварталов по замещению подобных «ржавых поясов» – это практически необратимый процесс. И чем город крупнее, тем более активен этот процесс. Хотя следует признать, что для муниципальной власти крайне затруднительно быстро решать вопросы сотен «ленд-лордов» и собственников производственно-складской недвижимости в «ржавом поясе». Вероятно, возникнет необходимость в создании отдельных институтов развития, например, муниципальных агентств, в чьи обязанности будет входить поиск компромисса между поддержанием темпов роста городской агломерации и организацией «переезда» предприятий из «ржавого пояса».

Проведя полную инвентаризацию «ржавого пояса», будущие муниципальные агентства могут посчитать целесообразным оставить для градостроительных целей те производственно-складские помещения, которые по своему конструктиву могут соответствовать такому виду недвижимости, как лофт. Ведь лофт, по сути, это симбиоз брутальной промышленной недвижимости и ультрасовременного дизайнерского тренда. И именно этот тип недвижимости обязательно окажется востребованным у высокотехнологичных компаний, о возвратной миграции которых мы говорили несколькими абзацами выше. Именно формат лофтов будет являться в наибольшей степени подходящей оболочкой для разного рода технопарков, в развитии которых на своей территории будет так заинтересована муниципальная власть. Лофты могут стать популярными и востребованными у современной молодежи. И именно эта социальная группа должна стать драйвером в развитии наукоемких производств: по своей атмосфере лофты очень соответствуют духу стартапов, электронным сервисам и электронной коммерции. При таком подходе может получиться интересная «машина времени»: старые здания из индустриальной эпохи вновь становятся востребованными в эпоху постиндустриальную.

Итак, многоэтажные складские здания с кирпичными стенами вполне могут остаться нетронутыми и обрести второе дыхание при редевелопменте городских территорий в рамках релокации «ржавых поясов».

Вместе с тем прогрессивные муниципальные власти наравне с редевелопментом существующих старых складских зданий под лофты могут рассмотреть сложившуюся на своей территории промышленную архитектуру через призму «ревитализации».

Применительно к урбанистике термин «ревитализация», взятый из сферы косметологии, означает процесс оживления городской среды и уличного пространства – своего рода попытку раскрытия новых черт у старых заводских кварталов. Наиболее наглядный способ осуществления ревитализации – формирование арт-пространств и внедрение инсталляций. Но, опять же, не каждый старый склад или старую постройку можно будет вписать в подобную концепцию. Самыми наглядными образцами проведения ревитализации промышленных сооружений являются вокзалы, построенные на стыке XIX – XX веков. Спустя 100 лет после своей постройки они приобретают статус государственного памятника архитектуры, что предполагает сохранение их внешнего фасада, но при этом внутреннее пространство может получить совсем нестандартное применение.

После погружения в историко-архитектурный экскурс перейдем к прикладным вопросам актуальной статистики сегодняшнего дня. Полагая, что нашим основным читателем является представитель малого бизнеса, отдельно остановимся на анализе такого подсегмента складской недвижимости, как Light Industrial – производственно-складские строения совокупной площадью 2 000—3 000 кв. метров, ориентированные в основном на потребности предприятий малого и среднего бизнеса. Многие независимые источники сходятся в своих оценках в том, что совокупная площадь качественных складских помещений класса «А» в России составляет около 29 миллионов кв. метров, в то время как на долю Light Industrial приходится примерно 6 миллионов кв. метров. Важно отметить, что более 90% существующего рынка малогабаритных складов Light Industrial можно отнести к некачественному складскому фонду. При этом сегмент Light Industrial достаточно однороден по своему составу – около 70% в его структуре занимают складские помещения класса «С», то есть наследие советского периода.

Начиная с 2018 года, аналитики отмечают формирующийся тренд на сдвиг спроса из Московского региона (в котором и без того расположено 55% всего качественного складского фонда страны) в сторону локальных региональных рынков. Но данный сдвиг не повлиял на структуру спроса, то есть соотношение покупки и аренды. Пропорция держится практически на неизменном уровне: 15% (покупка) на 85% (аренда). Что удивительно, складской сегмент Light Industrial не являлся предметом пристального внимания со стороны профессионального сообщества: аналитиков, брокеров и инвесторов. Это объясняется крайне широким диапазоном потенциального использования подобных складов (возможность ведения как складской, так и производственной деятельности), что вызывает трудности в выработке единой системы классификации подобных объектов. Поэтому крупные корпоративные структуры, даже имея потенциальную заинтересованность в диверсификации своих вложений в складскую недвижимость путем инвестирования в сегмент Light Industrial, не могли реализовать эту стратегию по формальным основаниям: им никто не предоставил четкую классификацию нишевого складского сегмента. Именно этот факт, собственно, и оградил складской сегмент Light Industrial от прихода крупных инвестиционных участников рынка коммерческой недвижимости.

Далее мы поделимся с владельцами складов Light Industrial своими наблюдениями о рыночных возможностях, которые существуют либо формируются в текущих условиях. И даже несмотря на то, что вашему складу может быть уже не один десяток лет, он станет востребованным, если его правильно «упаковать» для потенциального потребителя.

В этой главе еще неоднократно будет упоминаться термин Just-in-Time (точно-в-срок). Главная причина в том, что крупные федеральные производители продукции стремятся найти пути по децентрализации своей складской деятельности: то есть постепенно уходят от «классической» складской модели, когда основные помещения по хранению готовой продукции нахо-

дятся через стену от производственного цеха. Онлайн-торговля толкает всех производителей становиться ближе к конечному потребителю, сокращая сроки доставки товаров и уменьшая вероятность нарушений в цепочке поставок.

Статистика за 2020 год свидетельствует о том, что флагманами складского рынка по показателю поглощения складских площадей стали компании из сферы онлайн-торговли и розничные ритейлеры (продуктовые и непродуктовые). С учетом общего тренда на развитие сектора e-commerce можно предсказать так называемое «узкое горлышко» – место, пропускная способность которого гораздо меньше, чем пропускная способность всей логистической цепочки поставок. Этим «узким горлышком» в логистике является так называемая «последняя миля». Подсчитано, что последняя миля в среднем занимает лишь 3% всего пути в протяженности логистического маршрута, но при этом на организацию доставки на «последней миле» приходится около 30% всех транспортных и трудовых издержек.

Такая статистика четко показывает, что фактор «последней мили» является головной болью для онлайн-ритейлеров и логистических компаний. В этой ситуации именно собственники складов Light Industrial имеют возможность предложить свои площади для организации хранения продукции на отрезке «последней мили». Ведь, как правило, склады Light Industrial, будучи построенными 15-20-30 лет назад, находятся в интересных локациях в черте города с удобными подъездными путями, с парковкой для курьеров и с возможностью параллельной приемки-выдачи товаров. При этом, чтобы соответствовать требованиям компаний из отрасли e-commerce, следует понимать их ожидания, которые мы можем структурировать следующим образом:

- Готовность и возможность владельца склада обеспечить гибкое и оперативное управление свободным пространством на своем объекте. Этот пункт обусловлен сезонными колебаниями в структуре продаж интернет-компаний, когда рост спроса на определенную группу товаров требует быстрого наращивания дополнительных площадей.
- Увеличение спектра услуг по предпродажной подготовке и послепродажному обслуживанию товаров.
- Готовность к постоянному уменьшению размера средней отгрузки или, иными словами, имеет место четко выраженное требование по увеличению скорости оборота одной операции при уменьшении номенклатуры и объема одной операции.
- Наличие на складе разных зон: зона напольного хранения, зона полочного хранения и даже зона ячеечного хранения.
- Обладание программными комплексами по учету все возрастающего ассортимента товаров.
- Понимание и готовность к внедрению принципов Just-in-Time, что может потребовать перехода даже на круглосуточный режим работы.

Очевидно, что при таких разносторонних требованиях современной логистики к складским помещениям собственник склада должен быть открыт для внедрения инноваций на своем объекте. Если же мы заглянем еще дальше, например, на 10—15 лет вперед, то мы станем свидетелями еще больших структурных изменений в развитии технологий и общества. Дроны, которые на сегодняшний день несут в себе скорее развлекательную и мультимедийную функцию, в будущем станут полноценными элементами логистических процессов. Достижения робототехники, к которой можно, в частности, отнести и дроны с увеличенной производительностью и грузоподъемностью, до неузнаваемости изменят ландшафт не только на рынке труда (ведь на оплату труда приходится половина всех логистических затрат), но и на складском рынке: промышленные роботы, беспилотные грузовики и дроны сделают логистику и доставкукратно дешевле текущих уровней.

## **Будущее складов и перспективные форматы складского девелопмента**

Говоря о будущем складов, важно сделать оговорку про горизонт планирования. Мы рассмотрим три сценария: краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное прогнозирование.

Итак, краткосрочное прогнозирование.

На предыдущих страницах уже упоминались ключевые факторы современной логистики – время доставки и принцип Just-in-Time. Но оба эти фактора подверглись серьезной корректировке и испытанию из-за ограничений, установленных в период пандемии коронавируса.

Принцип Just-in-Time по-прежнему остается приоритетным подходом многих логистических и складских операторов. Но в условиях коронавируса возникла необходимость в создании страховых резервов. И в этой ситуации уместно вспомнить Госплан с его плановой экономикой и нормируемыми запасами. Коронавирус изменил ситуацию с оптимизацией товарных резервов, вынудив производителей создавать «буферные» запасы на случай сбоя на логистических или таможенных участках товародвижения.

Говоря о времени доставки, мы всегда вспоминаем хрестоматийные примеры по сокращению времени доставки такими гигантами, как Amazon и AliExpress. Но даже они не позволяют себе расслабиться: постоянно проводимые опросы потребителей по всему миру показывают, что ожидания клиентов относительно времени доставки заказанного товара постоянно растут. Привыкнув к быстрому оформлению заказа в пределах пяти кликов, потребители также распространяют свои ожидания на быструю доставку своего заказа.

О следующем тренде можно говорить как о потенциальном вызове для логистических процессов. У молодой части населения формируются новые поведенческие паттерны, связанные с частым и активным присутствием в социальных сетях, – это можно назвать «эффект Инстаграм»<sup>1</sup> или «эффект Тик-Ток». Суть проблемы заключается в следующем: покупатели делают спонтанные покупки через приложения в соцсетях, руководствуясь краткосрочными эмоциональными импульсами, вызванными просмотром видео-контента, особенно фэшн-контента. Многие платформы в социальных сетях уже позволяют своим пользователям совершать покупки, регистрация которых занимает всего несколько секунд. Но у такой «мгновенной» покупки имеется обратная сторона: значительная доля возврата товаров! По оценкам аналитиков, пользователи соцсетей формируют 20% возвратов всех онлайн-покупок в интернете. Поэтому в цепочке товародвижения возникает важная задача – повысить эффективность обратной логистики. И, разумеется, никакая логистика, в том числе и возвратная, не может обойтись без складов. Может случиться так, что некоторые собственники складов выберут для себя работу именно в такой нише – обслуживание операций по возвратной логистике.

Все вышеуказанные тенденции можно отнести к краткосрочным факторам. Далее попробуем укрупненно рассмотреть среднесрочные факторы. Это также будет полезно с точки зрения разработки собственниками складов своих среднесрочных стратегий.

Итак, к трем мировым трендам, влияющим на глобальную логистику и мировую экономику в среднесрочной перспективе, можно отнести следующие:

### **1. Формирующиеся изменения в производственном ядре экономики.**

Мировые производственные центры переходят от массового поточного производства к более мелкосерийному производству, к более тонкой настройке связки «маркетинг-производство-продажи». Образно выражаясь, производственные процессы переориентируются от удовлетворения потребностей толпы к удовлетворению потребности индивида.

---

<sup>1</sup> Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

Данная трансформация обусловлена демографической ситуацией, когда на рубеже XX и XXI века население планеты перестало расти по гиперболе. Снизилась темпы роста населения (а, соответственно, и конечных потребителей), что привело к снижению и темпов роста производственных мощностей. В то же время удовлетворение потребностей становится более адресным и ориентированным на более узкие группы. Помимо прочего, миграция населения в мегаполисы также вынуждает корректировать свои действия всех участников, включенных в цепочки товародвижения.

## **2. Дифференциация и дальнейшее разграничение по странам трудоемких и наукоемких производств.**

Текущая политика развитых стран направлена на возврат в свои юрисдикции промышленных производств, ранее выведенных в регионы Юго-Восточной Азии, Африки и Китая. Становится очевидным, что именно контроль за трансфером технологий, а не за средствами производства становится очень важной задачей национальных правительств в борьбе за право находиться в «высшей лиге» высокотехнологичных стран на арене международного разделения труда. Сейчас именно насыщенность городских пространств научными центрами/наукоградами/лабораториями сильно перевешивает ценность их насыщенности цехами/базами/складами.

## **3. Развитие электронной коммерции и интернет-торговли.**

Казалось бы, достаточно очевидный тренд. Но мы пока еще слабо представляем, какой скачок совершит интернет-торговля, если в любой точке Земли можно будет выйти в интернет благодаря формирующейся в настоящее время на орбите группировке спутников по передаче интернет-данных. Это не только вовлечет в перечень активных потребителей жителей удаленных и малодоступных регионов, но и в очередной раз поменяет потребительское поведение онлайн-покупателей. Что, в свою очередь, самым прямым образом скажется на ритейлерах, заставляя их опять подстраиваться под меняющиеся запросы потребителей. А подобное реагирование ритейлеров невозможно без синхронного изменения в логистике и складском хозяйстве.

Таким образом, рассмотрев кратко- и среднесрочные тренды в развитии торговли и складских технологий, перейдем к последнему горизонту прогнозирования: это долгосрочное прогнозирование. По большому счету, долгосрочное прогнозирование в нашем контексте неуместно даже назвать «прогнозированием», потому что это скорее «футурология». Тем не менее попробуем примерить на себя роль оракула!

Итак, мы можем сформулировать следующие вопросы:

- Каким способом люди будут использовать недвижимость (в том числе и складскую недвижимость) через 30—50 лет?
- За что будет взиматься плата: за квадратные метры или за кубические метры?
- Какие социокультурные тенденции выйдут на первый план?

Стерев пыль с нашего хрустального шара предсказаний, мы видим следующие тренды:

1. Как бы банально это ни звучало, но офисные пространства в их классическом корпоративном понимании останутся. Причина кроется в отраслеобразующих и национальных корпорациях, которые ставят информационную и промышленную безопасность выше переезда в модные офисные пространства, наподобие коворкингов и офисов-трансформеров.

2. Sharing economy – экономика шеринга – коллективное потребление и совместное использование. Очень вероятно, что склады, особенно малогабаритные (например, 100—300 кв. метров), будут приобретаться людьми в совместную собственность и также совместно использоваться. Могут даже появиться отдельные социальные сети либо платформы, на которых участники шеринговых стратегий будут обсуждать совместные планы.

3. Не исключено, что в будущем произойдет объединение всех форматов недвижимости (офисной, торговой, складской) в один универсальный, например, в формат мультифункционального комплекса. Вероятно, это станет возможным из-за человеческой лени, когда потребитель будет хотеть получить все услуги в одном месте, либо из-за чрезмерной занятости будущих потребителей. В любом случае это повлияет на архитектуру – могут появиться «дома-кварталы», которые будут состоять из жилого сектора, рабочей зоны, торгового пространства и, возможно, складских зон (например, для оперативной доставки продуктов).

4. Здания будут иметь входные группы не только на уровне земли, но и на кровле. Не вызывает сомнений, что транспортная система станет многоуровневой и эшелонированной (как в авиации). Развитие беспилотных автомобильных технологий и дрон-технологий потребует создания на крыше зданий обособленных зон как для перемещения людей при посадке/посадке, так и зон для приема доставленных дронами грузов.

5. Качественной характеристикой недвижимости (особенно складкой) станет не количество квадратных метров, а набор услуг по принципу *space-as-a-service* (услуга как пространство). Квадратные метры без соответствующего сервиса перестанут быть востребованными.

6. Не вызывает сомнения, что будет усиливаться тренд на экологичность. Все бизнес-процессы будут рассматриваться через призму экологичности. Потребители будут делать свой выбор, руководствуясь соображениями экологичности. Возможно, возникнет миграция обратной направленности – из мегаполисов за город. И, разумеется, свой новый склад Вы будете строить из новых эко-стройматериалов с использованием ресурсосберегающих технологий.

## Глава 2. Особенности ведения складского бизнеса в России

Бизнес в России развивается всего 30 лет, и по мировым меркам он еще находится на стадии младенчества. Для сравнения – в США бизнес активно развивается на протяжении более 200 лет. Поэтому неудивительно, что все бизнес-модели и бизнес-процессы мы заимствуем у западных стран, накопивших изрядный опыт в этих вопросах.

Если говорить о складском бизнесе в России, то можно констатировать, что в этой сфере особых результатов с момента перехода государства к рыночной экономике в начале 1990-х годов достигнуто не было. Исключениями здесь являются крупные финансовые группы, зачастую с иностранными инвесторами, активно развивающие складские терминалы, большие складские комплексы класса А. Этот сегмент складской недвижимости достаточно хорошо вырос за последние 10 лет, в том числе с точки зрения концепций и технологий.

В этой книге больше будем говорить о рынке небольших складов (малоформатных), площадью 100—2000 кв. метров. Как правило, это старые складские объекты советской хозяйственной системы. Именно они чаще всего находятся в собственности как частных лиц, так и небольших компаний. И именно с ними у собственников возникают определенные сложности.

В этой главе постараемся подробно рассмотреть ключевые аспекты и особенности ведения малого складского бизнеса в России. Среди них:

1. Изношенный фонд складского хозяйства.
2. Отсутствие регулярного менеджмента.
3. Низкий уровень предпринимательской культуры участников рынка.
4. Отсутствие государственной поддержки, небольшой объем инвестиции в складскую недвижимость и, как следствие, низкая доходность рынка.
5. Низкая рентабельность арендного бизнеса.

Теперь подробнее поговорим о каждой особенности, опираясь в том числе на мой опыт ведения складского бизнеса.

### 1. Изношенный фонд складского хозяйства.

Основой действующего складского хозяйства в России являются результаты индустриализации, которая осуществлялась с 1929 по 1941 год и по итогам которой были созданы многочисленные капитальные объекты хозяйственного комплекса страны и их сопутствующая инфраструктура. Целью индустриализации являлось сокращение отставания советской экономики, в первую очередь промышленности, от экономики развитых капиталистических государств. Поэтому в фокусе внимания органов власти находилась задача создания новых производств, активно строились заводы и фабрики. Цель государства заключалась в том, чтобы из аграрного общества превратиться в ведущее индустриальное.

После формирования промышленной базы и восстановления экономики страны от последствий Великой Отечественной войны начался период интенсивного роста отечественного оборонно-промышленного комплекса, заводские территории расширялись. Большая часть малоформатных складов, которые находятся сейчас в хозяйственном обороте, была построена в период с 1950-х по 1980-е годы. Соответственно, на сегодняшний день у них достаточно большой износ строительных конструкций, сети и коммуникации не рассчитаны на современные объемы потребления ресурсов, и это создает большие проблемы для собственников.

Как правило, на таких объектах отсутствуют нормативная документация и строительные чертежи, так как здания строились стихийно, из подручных материалов, под обеспечение теку-

щих задач. На каждом заводе был свой строительный отдел со своими взглядами на строительные работы, все делали наскоро, никто не рассчитывал, что эти здания будут существовать 50-60-80 лет. Поэтому сегодняшним собственникам таких складов нужно уделять большое внимание ремонту своих зданий и проводить эти мероприятия регулярно. Отдельно надо остановиться на проблеме инженерных сетей и коммуникаций. В советский период производственные площадки полностью принадлежали одному собственнику, который решал задачу, к примеру, по подключению к электросетям, исходя из возможностей и границ всего комплекса цехов и их обеспечивающей инфраструктуры. Отсюда где-то сети заводились в помещения в соответствии с нормативом, где-то применялась временная схема. Очевидно, что такие решения не были предназначены для покрытия потребностей современных хозяйствующих субъектов.

После приватизации таких заводов, промплощадок и баз появилось множество собственников и возникла необходимость разграничивать узлы учета, увеличивать нагрузки электросетей. Старые сети не могли с этим справиться, в том числе ввиду их износа – любой электрический кабель за 30—40 лет приходит в негодность, его пробивает, обрывает. Ремонт или замену инженерных коммуникаций уже приходится делать новому владельцу. Поэтому перед тем как покупать такой склад или базу, нужно узнать всю информацию о состоянии коммуникаций.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.