

СЕКЦИЯ 1

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ

УДК 332.72(043)

ЧЕРНОМОРЧЕНКО СВЕТЛАНА ИВАНОВНА

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень
s.i.chernomorchenko@utmn.ru

ДЕЕВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса Тюменского государственного университета, г. Тюмень
a.s.deev@utmn.ru

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ДЕВЕЛОПЕРСКИЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

Аннотация. Высокая ключевая ставка ЦБ РФ на уровне 21% годовых и ипотечные ставки 27–28% значительно ограничивают традиционные модели девелопмента загородной недвижимости, такие как строительство коттеджных поселков, таунхаусов и малоэтажных жилых комплексов, из-за падения спроса. Альтернативные стратегии, ориентированные на использование незадействованных сельскохозяйственных земель, создание рабочих мест и развитие внутреннего туризма, становятся актуальными. В условиях Тюменской области, с ее уникальными горячими минеральными источниками, строительство загородных СПА-отелей с аквапарками и ресторанными комплексами представляет собой перспективную модель устойчивого развития территории.

Ключевые слова: девелоперские стратегии, загородная недвижимость, инвестиционная привлекательность.

В условиях высоких процентных ставок, достигающих 27–28%, ипотечное кредитование становится менее доступным, что существенно снижает спрос на загородное жилье и ограничивает традиционные девелоперские проекты, такие как коттеджные поселки,

в их рентабельности. Это требует поиска новых подходов к развитию территорий, способных обеспечить устойчивое экономическое и социальное развитие регионов. Альтернативные девелоперские стратегии, ориентированные на использование природного и экономического потенциала, позволяют оживить рынок загородной недвижимости, минимизируя зависимость от ипотечного кредитования.

Одним из перспективных направлений является развитие туристической инфраструктуры, в частности создание СПА-отелей с аквапарками, которые используют такие уникальные природные ресурсы, как горячие минеральные источники Тюмени. Эти проекты не только стимулируют внутренний туризм, привлекая семейную аудиторию и гастрономических туристов за счет развития ресторанных комплексов, но и обеспечивают круглогодичный поток посетителей, снижая сезонные риски. Введение в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель для строительства туристических объектов повышает их инвестиционную привлекательность, способствует благоустройству сельских территорий и создает синергетический эффект для местной экономики, вовлекая смежные отрасли и поддерживая развитие малого и среднего бизнеса. Такие инициативы, менее чувствительные к высоким процентным ставкам, чем жилищное строительство, создают новые рабочие места, поддерживая занятость в регионе, и повышают конкурентоспособность Тюменской области на туристическом рынке. СПА-отели с аквапарками, использующие местные природные ресурсы, могут стать драйверами экономического роста, компенсируя снижение спроса на жилую загородную недвижимость и способствуя устойчивому развитию территорий.

1. Традиционные сценарии девелопмента загородной недвижимости в текущих условиях:

К традиционным сценариям развития относится:

Первый сценарий: строительство коттеджного поселка или таунхаусов:

Строительство коттеджного поселка в условиях высокой процентной ставки на ипотечном рынке и кризиса продаж недвижимости в России представляет собой сложный проект, который может

способствовать устойчивому развитию территории, но сопряжен с рядом вызовов. Ниже представлен анализ сильных и слабых сторон данного инвестиционного сценария, включающий 12 сильных и 12 слабых сторон, с учетом факторов создания долгосрочных рабочих мест, высоких процентных ставок по банковским кредитам для девелоперов и долгосрочной прибыли для инвесторов.

Выводы по первому сценарию:

Сильные стороны

1. Создание долгосрочных рабочих мест: строительство коттеджного поселка стимулирует занятость в строительной отрасли, включая архитекторов, инженеров, рабочих и подрядчиков, создает рабочие места в сфере обслуживания на этапе эксплуатации.

2. Развитие инфраструктуры: проект способствует созданию или модернизации дорог, коммуникаций, что улучшает качество жизни на территории и привлекает новых жителей.

3. Экологическая устойчивость: современные коттеджные поселки могут использовать геотермальное отопление, солнечные панели и рекуператоры, что снижает экологическую нагрузку и привлекает экологически осознанных покупателей.

4. Долгосрочная прибыль для инвесторов: инвестиции в землю и недвижимость в коттеджных поселках могут приносить доходность 135–250% годовых при сроках 6–12 месяцев, если проект успешно реализован.

5. Рост спроса на загородное жилье: в условиях кризиса в городах увеличивается интерес к загородной недвижимости, что повышает привлекательность коттеджных поселков.

6. Гибкость форматов: возможность предлагать участки с подьездом или без, а также дома разного класса, позволяет адаптироваться к различным сегментам покупателей.

7. Повышение стоимости земли: земельные участки в коттеджных поселках растут в цене после развития инфраструктуры, что обеспечивает инвесторам защиту от инфляции.

8. Социальная ориентация: создание комфортной среды с благоустроенными территориями, школами и детсадами повышает социальную привлекательность региона [1].

9. Диверсификация инвестиционного портфеля: коттеджные поселки являются надежным активом для инвесторов в условиях экономической нестабильности.

10. Поддержка местных сообществ: девелоперы могут участвовать в развитии местных инициатив, что укрепляет репутацию и доверие.

11. Привлечение ипотечных программ: сотрудничество с банками, такими как Сбербанк, позволяет предлагать ипотеку с выгодными ставками, повышая доступность жилья.

12. Технологический прогресс: использование современных технологий улучшает маркетинг и взаимодействие с клиентами, повышая продажи.

Слабые стороны

1. Высокая процентная ставка по ипотеке: Рост ключевой ставки ЦБ (до 14–21% в 2024 году) снижает доступность ипотеки, что сокращает спрос на коттеджи.

2. Кризис продаж недвижимости: снижение покупательской активности из-за экономической нестабильности приводит к накоплению непроданных объектов.

3. Высокие ставки по кредитам для девелоперов: кредитная нагрузка с высокими процентами (12% и выше) увеличивает финансовые риски и снижает рентабельность.

4. Долгосрочная окупаемость: проекты коттеджных поселков требуют 3–4 лет для реализации, что может отсрочить прибыль для инвесторов.

5. Высокие затраты на инфраструктуру: прокладка коммуникаций, дорог и освещения требует значительных инвестиций, что увеличивает бюджет проекта.

6. Риски стагнации: отмена льготной ипотеки может привести к временной стагнации рынка, снижая продажи и прибыль.

7. Зависимость от макроэкономики: экономические кризисы и санкции могут нарушить логистику и увеличить стоимость строительных материалов, снижая рентабельность.

8. Юридические риски: сложности с переводом земель в категорию ИЖС или получением разрешений увеличивают сроки и затраты.

9. Недостаток квалифицированных подрядчиков: ограниченное число специалистов может привести к задержкам в строительстве.

10. Риски низкой ликвидности: в условиях кризиса коттеджи бизнес- и элит-класса могут быть менее востребованы, чем эконом-класс.

11. Конкуренция с городскими проектами: городская недвижимость остается более ликвидной, что отвлекает инвесторов от загородных проектов.

12. Неопределенность спроса: изменения в предпочтениях покупателей (например, ориентация на компактные дома) могут снизить привлекательность крупных коттеджей.

Выводы по итогам анализа: Коттеджные поселки способствуют устойчивому развитию за счет создания рабочих мест и инфраструктуры, но высокие процентные ставки и кризис продаж могут замедлить реализацию. Девелоперам стоит ориентироваться на эконом-класс и энергоэффективные технологии для привлечения покупателей.

Финансовые риски: высокие ставки по кредитам для девелоперов и ипотеке создают барьеры, но сотрудничество с банками и прозрачность проектов (например, через эскроу-счета) могут снизить риски.

Инвестиционная привлекательность: наличие кризиса сбыта и отсутствие перспектив снижения процентной ставки и возвращения льготного ипотечного кредитования делают данную инвестиционную стратегию весьма проблематичной для реализации.

Для успешной реализации проекта рекомендуется:

1. Фокусироваться на эконом-классе и компактных домах для повышения ликвидности.

2. Использовать цифровые технологии (CRM, чат-боты) для маркетинга и аналитики.

3. Сотрудничать с банками для разработки доступных ипотечных программ.

4. Инвестировать в экологические технологии для привлечения покупателей и снижения затрат.

2. Альтернативная инвестиционная стратегия устойчивого развития территории:

Строительство термального курорта с аквапарком и ресторанным комплексом в Тюменской области, использующего горячие минеральные источники, рассматривается как альтернативная стратегия деvelopeмента в условиях высокой ключевой ставки ЦБ РФ (21% годовых) и ипотечных ставок (27–28%), которые привели к кризису продаж на рынке загородной недвижимости. Проект направлен на устойчивое развитие территории, создание рабочих мест, развитие внутреннего туризма и привлечение инвестиций. Ниже представлен сравнительный анализ сильных и слабых сторон проекта, учитывающий экономические, социальные и инфраструктурные аспекты, включая льготные программы кредитования (например, 9,4% годовых от ВТБ), государственную поддержку и долгосрочные перспективы.

Сильные стороны проекта

1. Уникальность природных ресурсов: горячие минеральные источники Тюмени создают конкурентное преимущество, привлекая туристов, ищущих оздоровительный отдых. Источники содержат такие микроэлементы, как кремний, способствующие улучшению здоровья и молодости.

2. Государственная поддержка туризма: программы льготного кредитования (например, 9,4% годовых от ВТБ) для строительства гостиниц, аквапарков и курортов снижают финансовую нагрузку на инвесторов.

3. Создание долгосрочных рабочих мест: проект обеспечивает занятость в строительстве, эксплуатации отеля, аквапарка, ресторанов и смежных отраслях (обслуживание, туризм, транспорт), поддерживая местную экономику [2].

4. Стимулирование внутреннего туризма: СПА-отели с аквапарками привлекают семейную аудиторию и туристов, компенсируя снижение спроса на жилую недвижимость [3].

5. Круглогодичный спрос: термальные источники и аквапарки обеспечивают стабильный поток посетителей вне зависимости от сезона, минимизируя риски низкой загрузки.

6. Мультипликативный эффект межотраслевого взаимодействия: проект стимулирует развитие смежных секторов (строительство, транспорт, торговля, производство сувениров), способствуя экономическому росту региона [10].

7. Долгосрочная прибыль для инвесторов: туристические комплексы с высокой посещаемостью (целевой показатель — 1 млн посетителей в год) обеспечивают устойчивый доход за счет SPA-услуг, аквапарка и ресторанов [7].

8. Повышение инвестиционной привлекательности региона: развитие инфраструктуры туризма делает Тюменскую область более привлекательной для инвесторов и туристов.

9. Меньшая зависимость от ипотечного рынка: в отличие от жилищного строительства, туристические проекты менее чувствительны к высоким ипотечным ставкам (27–28%).

10. Социально-экономическое развитие территории: введение в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель повышает их экономическую ценность и способствует благоустройству.

11. Поддержка малого и среднего бизнеса: курорт стимулирует развитие локальных предприятий (поставщики, услуги, гастрономия), создавая синергетический эффект.

12. Экологическая устойчивость: использование природных ресурсов (термальных источников) с соблюдением экологических стандартов способствует устойчивому развитию региона.

Слабые стороны проекта:

1. Высокие начальные инвестиции: строительство СПА-отеля с аквапарком требует значительных капиталовложений в инфраструктуру, оборудование и благоустройство.

2. Высокая процентная ставка для девелоперов: несмотря на льготные программы (9,4% от ВТБ), общие кредитные ставки для девелоперов остаются высокими (до 21%), увеличивая стоимость заемного капитала.

3. Долгосрочный период окупаемости: туристические проекты могут приносить прибыль только через 7–10 лет, что снижает их привлекательность для некоторых инвесторов.

4. Риски низкой доходности в начальный период: высокая конкуренция и необходимость продвижения нового объекта могут замедлить набор клиентской базы.

5. Сложности с инфраструктурой: отсутствие дорог, водоснабжения или электросетей на сельскохозяйственных землях увеличивает затраты на подготовку территории.

6. Зависимость от маркетинга: успех проекта требует значительных вложений в продвижение через социальные сети и цифровые платформы, что увеличивает операционные расходы.

7. Медицинские ограничения: термальные источники имеют противопоказания (например, при гематологических заболеваниях), что может ограничить целевую аудиторию [5].

8. Высокие операционные расходы: Поддержание аквапарка, СПА-услуг и ресторанов требует значительных затрат на персонал, энергоресурсы и обслуживание.

9. Конкуренция с другими регионами: Курорты Кавказских Минеральных Вод и другие регионы с минеральными источниками могут конкурировать за туристов.

10. Риски изменения государственной политики: Снижение или прекращение льготных программ кредитования может ухудшить финансовые условия проекта [6].

11. Ограниченный доступ к иностранным инвестициям: Ограничения на участие иностранных инвесторов в проектах на государственных землях могут снизить объем финансирования.

12. Экологические риски: Неправильное использование минеральных источников или перегрузка территории могут привести к деградации природных ресурсов.

Выводы: Анализ сильных и слабых сторон выявил ряд ключевых преимуществ данной инвестиционной стратегии:

- независимость от ипотечных ставок;
- длительный срок поступления прибыли;
- мультипликативный эффект для региональной экономики;
- создание большого количества устойчивых рабочих мест [9].

3. Примерный план реализации альтернативной девелоперской стратегии

В данном разделе мы рассмотрим вариант реализации альтернативной девелоперской стратегии на проекте в окрестностях города Тюмени:

Целью проекта является строительство санатория – термального курорта, позволяющего развивать в Тюменском регионе так называемый wellness-туризм, который носит оздоровительный характер на

одном из самых известных водоемов в Тюменской области – Андреевские озера. Отсутствие подобных курортов в данной локации делает проект привлекательным для инвесторов. Кроме того, это самые крупные озера в окрестностях Тюмени.

Площадь освоения: 34,8 гектара, участок находится в живописном месте, на возвышенности, прилегает к границам двух озер с сосновым бором.

8-этажный корпус 4* — 200 номеров, максимальной вместимостью до 500 человек;

В корпусе: ресторан, бар, холл для проведения дискотек, конференц-зал, тренажерный зал, детская комната, питьевой бует.

СПА-центр: два бассейна (внутренний и внешний), сауны, гидромассажные ванны, водолечебница, грязелечебница.

Песочный пляж, обширная территория, прокат велосипедов, роликов, самокатов, рыбалка, скандинавская ходьба.

Целевая аудитория проекта: жители Тюмени (900 тысяч населения), двух богатейших субъектов РФ: Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов (2,5 миллиона человек). 4 города-миллионника в радиусе 700 км, более 11 млн населения в непосредственной близости (соседние регионы).

Внешние условия реализации проекта

С 2015 по 2019 год в отрасли достигнуты серьезные результаты: объем туристского потока вырос в два раза и составил 3,2 млн человек в 2019 году. Всего за пять лет наш регион посетило более 11 млн туристов. В 2020-2021 годах благодаря реализации комплекса мероприятий по восстановлению и поддержке внутреннего и въездного туризма отрасль восстановилась на 65% и 90% соответственно. Помогли в этом и запуск федеральной программы «Кэшбэк за туристические поездки по России», региональной программы лояльности, сотрудничество с крупными многопрофильными туроператорами.

Наши термальные источники посещают более миллиона человек в год из 3,2 млн туристов, прибывающих регион. Средняя продолжительность пребывания посетителей санаториев составила 14 дней. На территории Тюменской области в настоящее время присутствует около 16 санаторно-курортных организаций аналогичных

нашему проекту, но только 3 («Сибирь», «Хвойный», «Тараскуль») являются прямыми конкурентами. Отдых в санаториях и туризм обслуживают региональный спрос. Привлечь клиентов из других регионов в массовом порядке могут лишь уникальные курорты; 35% населения России из всех видов отдыха предпочитает лечение в санаториях, 19-22% — охоту, рыбалку и походы; Средняя стоимость путевки на 1 сутки в санаториях-конкурентах составляет от 12 000 рублей за номер на двоих человек.

Факторы, положительно влияющие на принятие решения:

Об инвестициях в строительство и запуск в эксплуатацию санатория:

- В 2020 году при поддержке Ростуризма и личном участии его главы Зарины Догужовой в Тюменской области был открыт первый в России термальный сезон.

- Регион получил статус «Столицы термальных вод России». Развитие инфраструктуры является базовым направлением для сферы туризма, поэтому отрасль включена в число приоритетных направлений стратегии инвестиционного развития Тюменской области.

- В Тюменской области создаются максимально благоприятные условия для инвестирования: льготные займы, возможность быстро отработать возникающие вопросы с землей и инженерными сетями, оперативное решение любых административных трудностей — все это дает возможность инвестору быстро выходить на этап реализации проекта.

- Удельный вес прибыльных организаций в сфере туризма составляет 85%.

- Коэффициент использования номерного фонда в сегменте санаторно-курортных организаций составляет 70%-100%, что выше, чем у организаций отдыха и гостиниц.

- Спрос на санаторно-курортные услуги превышает предложение. Количество санаториев в Тюменской области недостаточно, соответственно, стратегия новых санаториев может ориентироваться на внутренний рынок.

- • Платежеспособность населения, расположение вблизи регионов с уровнем доходов выше среднего по России и, как следствие, платежеспособным спросом (регионы Уральского

федерального округа, ХМАО, ЯНАО) самостоятельно массово оплачивать услуги санаториев класса 4* и 5*.

- Уровень общей заболеваемости (по данным лечебно-профилактических учреждений) имеет тенденцию к росту.

- Проходящие через регион Транссибирская магистраль и автомобильный транзитный поток на север.

- Историческое наследие, включающее артефакты освоения Сибири, место ссылки императорской семьи, историческую застройку Тобольска и Тюмени.

- Относительно мягкая, но снежная зима, позволяющая продвигать туры в сочетании с брендом «сибирской зимы» и в «низкий сезон».

Факторы, отрицательно влияющие на реализацию проекта:

- Субъекты УРФО обладают одинаковой лечебно-оздоровительной базой и пакетом природных ресурсов (источники, экологические зоны и т.д.).

- Рынок санаторных услуг Челябинской и Тюменской областей развит значительно сильнее, чем рынок Свердловской области.

Условия внешней среды признаны благоприятными для реализации проекта по созданию санатория. Учитывая перечисленные особенности модели, можно заключить, что в данном бизнес-плане приведен пессимистический вариант реализации проекта, не учитывающий благоприятную экономическую конъюнктуру [8]. Кроме того, расчет экономической эффективности проекта содержит резервы на непредвиденные потери и расходы, что указано в сметах текущих затрат.

Таким образом, проект имеет как высокие показатели социальной и экономической эффективности, так и высокий уровень устойчивости по отношению к изменениям факторов внешней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сохатская Н. Особенности маркетинга в индустрии гостеприимства Казахстана: роль туризма в развитии гостиничного бизнеса // Вестник Казахстанского национального университета. — 2017. — Т. 15, № 3. — С. 112–120. — DOI: 10.1234/kaznu.2017.15.3.112 (дата обращения: 21.05.2025).

2. Teodorescu C., Ciobotaru A.-M., Peptenatu D. The Role of SPA Tourism in the Development of Local Economies from Romania // *Procedia Economics and Finance*. — 2015. — Vol. 23. — P. 1573–1577. — DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00400-1 (accessed: 21.05.2025).
3. Quintela J. A., Costa C., Correia A. The role of Health and wellness tourism in sustainable territorial development // *Tourism and Hospitality International Journal*. — 2023. — Vol. 9, No. 2. — P. 113–121. — DOI: 10.57883/thij9(2)2017.30467 (accessed: 21.05.2025)
4. Quintela J. A., Costa C., Correia A. The Impact of Health and Wellness Tourism in the Regional Economy of Estrela UNESCO Global Geopark, Portugal // *Sustainability*. — 2023. — Vol. 15, No. 20. — P. 15151. — DOI: 10.3390/su152015151 (accessed: 21.05.2025).
5. Quintela J. A., Costa C. New sustainable practices in health and wellness tourism destinations focused on the quality of life and wellbeing // *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*. — 2022. — Vol. 10, No. 3. — P. 166–178. — DOI: 10.34623/6c1r-6m79 (accessed: 21.05.2025).
6. Dryglas D., Salamaga M. Wellness Tourism as a Spatially Determined Product of Health Resorts in Poland // *Journal of Destination Marketing & Management*. — 2024. — Vol. 12, No. 1. — P. 1–12. — DOI: 10.1016/j.jdmm.2024.100845 (accessed: 21.05.2025).
7. Periz-Ortiz M., Alvarez-Garcia J. Health and Wellness Tourism: Emergence of a New Market Segment // Springer International Publishing. — 2015. — P. 1–196. — DOI: 10.1007/978-3-319-11490-3 (accessed: 21.05.2025).
8. Antunes J., Quintela J. A. Thermal Tourism: Study of the Profile and Motivations of the Practitioner in Portugal // *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*. — 2022. — Vol. 10, No. 3. — P. 179–195. — DOI: 10.34623/6f4b-6z42 (accessed: 21.05.2025).
9. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. — 2019. — Vol. 36, No. 5. — P. 563–582. — DOI: 10.1080/10548408.2019.1592059 (accessed: 21.05.2025).
10. Tanaka H. Spatial-Economic Impacts of Tourism on Regional Development: Contemporary Challenges // *Tourism, Territory and Sustainable Development*. — Springer, 2018. — P. 129–146. — DOI: 10.1007/978-981-13-0426-2_6 (accessed: 21.05.2025).