

**Визитная карточка**

Олег Мамаев – исполнительный директор РНК Group, Москва, Россия.

- Родился 22 августа 1979 года.
- В 2001 году окончил факультет Государственного управления МГУ.
- 2001 – 2005 – работал в фармхолдинге «Протек».
- 2005 – директор по развитию сети аптек «Ригла».
- 2005 – 2008 – директор по развитию группы компаний НЛК. Отвечал за создание масштабной региональной логистической сети.
- 2008 – настоящее время – исполнительный директор РНК Group.
- За период руководства компаний РНК Group успешно реализовал 14 проектов логистических парков, общей площадью около 2 000 000 м<sup>2</sup>.
- В настоящий момент в процессе строительства находится 5 логистических парков общей площадью 1 046 971 м<sup>2</sup>.

**Олег Мамаев:**

**«ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОДУКТ  
ДАЖЕ В КРИЗИС НАЙДЕТ  
СВОЕГО ПОТРЕБИТЕЛЯ...»**



Олег Мамаев,  
исполнительный директор компании РНК Group

Оздоровляющий кризисный эффект позволил компании PNK Group в 2008 году успешно построить свой бизнес. С самого начала там научились правильно строить объекты: ликвидные, эффективные, ориентированные на конечного потребителя, разумное управление себестоимостью... Представляем читателям журнала «ЛОГИСТИКА» интервью с Олегом Мамаевым, исполнительным директором компании PNK Group.

**– Олег, расскажите, как формировался рынок складской недвижимости в России в последние годы, каковы его перспективы с учетом текущей экономической ситуации?**

– Начнем с того, что российский рынок складской недвижимости очень специфичен и, как это ни странно, формировался он не как инструмент для компаний производителей, торговых, логистических, а с позиции инвестиционной привлекательности тех или иных объектов. То есть рынок строили не операционные компании, а финансисты. Последние задали в свое время некий стандарт: абсолютно унифицированная коробка, в которую все должны вписывать свои технологии. Как следствие, страна наполнилась низкокачественными объектами с точки зрения и строительства, и логистики, особенно это касается 2005–2009 годов: склады тогда стали пользоваться большой популярностью, и на качество особо никто не смотрел. Оздоровляюще на складской рынок подействовал кризис, пришедший на 2008–2010 годы, когда переизбыток предлагаемых складских помещений дал возможность потребителю выбирать. Это был первый технологический скачок для российского рынка: объекты стали строить не для потенциального инвестора, а ориентированными на покупателя, максимально удобными для конечного потребителя. 2010–2013 годы на рынке поменялось порядка 70% игроков, занявшие нишу компании практически все оказались российскими. И если изначально рынок был рассчитан на западный капитал, что значительно влияло на его устойчивость, то с приходом российских игроков ситуация изменилась стратегически.

**– Вы пришли на рынок именно в этот период?**

– Мы оказались там раньше, в 2005 году, но системно начали работать в 2008-м. Стратегически нам очень

повезло, поскольку первый свой большой проект компания начала в кризис и вышла на площадку за неделю до его начала. Оздоровляющий кризисный эффект позволил компании PNK Group с самого начала правильно строить объекты: ликвидные, эффективные, ориентированные на конечного потребителя и на разумное управление себестоимостью. Кризис для многих оказался очень важным уроком – пришло понимание, что необходимо резко снизить издержки, наращивая при этом качество. Появилась предпосылка для перехода в рублевую зону (многие помнят, что до 2008 года даже договоры генподряда были в валюте), было положено начало первым рублевым контрактам. К сожалению, кризис 2008-го прошел очень быстро, и многие игроки уверовали, что «счастье» может продолжаться вечно. В результате к 2014 году стало ясно: кризиса перепроизводства избежать не удастся, поскольку заявлено было невероятное количество проектов, которое медленно растущий бизнес просто не смог переварить. Массово пришедшие на рынок непрофессиональные игроки в довершение всего обрушили качество. Склад ведь только снаружи кажется простым, а по факту в нем гигантское количество нюансов. Если в офисах вы смотрите на отделку, месторасположение, для склада важные вещи: качество полов, планировка территории парка, строительные решения, которые позволяют сэкономить в дальнейшем на эксплуатации коммунального хозяйства. Чтобы оценить все эти тонкости, нужен опыт. Не обладая подобным опытом, игроки, пришедшие на рынок в 2014 году, способствовали его располнению: кто-то строил качественно, соблюдая международные стандарты, а кто-то предпочитал на качестве существенно экономить.

**– Олег, по каким стандартам работает PNK Group?**

– Еще в 2009 году мы перешли на международные стандарты качества и безопасности индустриальной недвижимости Fastory Mutual Global, разработанные ведущими страховыми компаниями мира. Почему мы это сделали? В прошлый кризис к нам пришла одна из уважаемых западных компаний, которая была согласна только на объект, построенный согласно Fastory Mutual Global, ей было разрешено арендовать только такие объекты. Соответственно, для этой компании мы стали первым и единственным примером в России прямой аренды склада, потому что благодаря нам в России впервые появился продукт международного уровня. К 2014–2015 году PNK Group достигла определенных высот по внедрению

международных технологий – это качество, безопасность. И тогда многие нам начали говорить: «Ваши конкуренты делают более дешевый и простой продукт, а сдают за столько же». Тут есть нюансы. На хорошем «жирном» рынке можно не думать о качестве – на любой продукт найдется потребитель, но всегда нужно готовиться к «плохому» рынку, когда у потребителя будет выбор. К сожалению или к счастью, усовершенствование складов требует серьезных инвестиций. Инвестировать можно в «жирные» годы, когда избыток денег можно направить на усовершенствование, чтобы потом в «тощие» годы товарный продукт был также востребован. Просто не все об этом думают, предпочитая тратить прибыль на что-то более приятное.

В итоге получилось так, что в 2015 году мы столкнулись с небывало высоким уровнем вакансий – 10%. Поверьте, любой другой сегмент коммерческой недвижимости мечтает о таком низком уровне вакансий, но для складского рынка это был некий шок. Люди испытывали настолько серьезное потрясение, что заморозили все инвестиции в это направление. Наша компания в 2016 году остается востребованной, сегодня мы работаем над тремя новыми проектами индустриальных парков в Московской области и Екатеринбурге. Кроме того, достраиваем имеющиеся небольшие объемы.

**– То есть PNK Group в этой ситуации не стала замораживать инвестиции?**

– Мы продолжаем инвестировать, поскольку верим, что у нас сильный продукт, который даже на высоко конкурентном рынке найдет своего потребителя. Почему? Только в московском регионе 10 млн м<sup>2</sup> складов, из них тех, которые можно назвать более или менее качественными, 2–3 млн м<sup>2</sup>. Все остальные склады давно устарели и морально, и физически. Их можно и нужно замещать. Если посмотреть на мировую опыт, кажется, что это нормальная ситуация, когда 3 млн кв. м<sup>2</sup> складов пустуют, но при этом строятся новые, потому что современные потребители ищут эффективные решения и готовы с удовольствием перемещаться туда. Более эффективное строительство позволяет снизить издержки: На мой взгляд, себестоимость склада, построенного сегодня, может не превышать себестоимости склада, построенного в 2007 году, потому что тогда все жили расстойно, а сегодня читают каждую копейку. Прибыль при этом сокращается и у проектировщиков, и у генподрядчиков, и у девелоперов. Получается, что даже при более низком уровне цен, склады все равно можно строить. Причем я говорю о рублевой зоне. Если говорить о валютной, то здесь мы пришли

к ситуации, когда себестоимость склада в России noticeably сравнялась с европейской: для Европы себестоимость квадратного метра 400–500 евро – это нормально. В России раньше смеялись над такой ценой, мол, меньше 900 евро – это нереально. Европейского качества наша компания достигла уже давно, а сегодня мы максимально приблизились к европейской эффективности.

#### – На ваш взгляд, каким рынок складской недвижимости будет в 2016 году?

– Как я уже говорил, «жирные» годы на рынке мало кто использовал, поэтому в 2015–2016 годы очевидно, что рынок замер и сейчас пытается переварить существующие объемы. Вместе с тем я считаю складской рынок особым и связываю с ним перспективы в 2016–2018 годах. Как ни странно, даже в самый тяжелый кризис складской рынок растет. Первое, на что мы обращаем внимание, когда видим статистику по экономике разных компаний, это падение оборотов, особенно в долларах, но это совсем не значит, что падают объемы продаж в штуках, просто потребители переключаются на более дешевую продукцию. Для склада не имеет значения, дорогая продукция или дешевая, соответственно, объемы складов востребованы. Второе, в кризис, как известно, крупные компании поглощают долю рынка средних и малых компаний. Именно крупные компании являются основными потребителями складов класса А (А+), становясь бенефициарами любого кризиса с точки зрения объемов. И получается, что потребление растет. Небывалый рывок в 2015 году сделали продуктовые ритейлеры: около 400 тыс. м<sup>2</sup> нового поглощения. Это серьезная цифра, с учетом того, что средний складской рынок в год – примерно 1 млн м<sup>2</sup>. Плюс, естественно, происходят переезды из складов класса С, из старых складов классов А и В. Складской рынок достаточно устойчивый. Соглашусь, из офисов в центре Москвы мало кто захочет уезжать за МКАД без снижения цены в 4 раза, со складами же локация не столь важна, поэтому потребители могут переключаться не только из-за локации, но и из-за качества. Мы видим, что рынок не сильно, но растет. Предложение падает, спрос существует, и новый в том числе.

#### – По вашему мнению, как эволюционировал потребитель складской недвижимости за последние годы?

– На мой взгляд, потребитель невероятно вырос. За последние 7 лет значительно повысилась его компетенция по отношению к складу – сказался опыт эксплуатации и работы. Потребитель сегодня знает, что конкретно нужно его компании, рассчитывает риски, потенциальную выго-

конвейером, который делает много и эффективно.

#### – Получается, что конкурентов, достойных РНК Group, на рынке вы не видите?

– Много хороших компаний на рынке погибло из-за того, что они не видели конкурентов. У нас ситуация обратная: мы ведем видим конкурентов. И знаете почему? Потребители очень разные. Представьте ситуацию: стоит наш современный склад, а рядом сарай, и он вдобавок на копейку дешевле. Найдется потребитель, которому понравится наш склад, но ему нужно будет на копейку дешевле, и он уйдет к соседу, поэтому мы видим конкурента в каждом сарае. Мы обращаем внимание и на другую сторону. Есть неплохого качества объекты, но очень дорогие. И здесь бы нам впору расслабиться, ведь у нас все равно дешевле. Но там может оказаться сильный маркетинг, или очень специфическая локация, или какие-то иные характеристики, которые могут понести 1% клиентов. Поверьте, 5 подобных объектов – минус 5% рынка. Поверьте, это много. Мы строим много, у нас сейчас 14 индустриальных парков, и у каждого из них несколько конкурентов: так было, есть и будет. Мы верим, что рынок – живой организм, и всегда будут появляться новые игроки. Складской рынок достаточно концентрированный. Если на рынке ритейла десятки игроков, то у нас не больше пятнадцати. Но при этом у нас проекты короче: торговый центр или офисы строятся за 3–4 года, на строительство склада уходит 1,5 года. Поэтому в любой момент рядом с вами могут появиться конкуренты.

Безусловно, есть такие сегменты, где преимущество на нашей стороне, например build-to-suit – на продажу под конкретного заказчика. Если арендатор более снисходителен к качеству объектов, то собственники, которые хотят купить объект, очень чувствительны к качеству: это и локация, и организация парка. Инвестор, как правило, думает о возможности продажи этого объекта через 3–5 лет, о том, будет ли он востребован на рынке. Как следствие, ему нужно только новое, современное, эффективное, и только за это он готов платить.

#### – На ваш взгляд, схемы финансирования строительства изменились в связи с кризисом: соотношение собственного и заемного капитала, кредитная часть пассив больше валютной или рублевой стала?

– Я бы посоветовал забыть про валюту на 2–3 года, ближайшее время все будет «жить» в рублях. Как ситуация сложится через три года, никто не знает. Что касается заемного финансирования, насколько мне известно, ни один разумный человек за последние 1,5 года кредит



ми в Подмосковье, рядом с хорошей трассой, вероятно, и 3000 м<sup>2</sup> окупятся: строительство – это 50–60% себестоимости, все остальное – инфраструктура. Большие склады плохо окупаются по ряду причин. Большие расходы уходят на различные согласования, подтягивание коммуникаций. По нашим оценкам, первые шаги в сторону склада класса А начинаются с 7000–9000 м<sup>2</sup>.

#### – Какого рода инновации в строительстве складов из тех, что уже применяются на Западе, могут в ближайшее время появиться на рынке России?

– С точки зрения технологического качества, эффективность для конечного пользователя наша компания уже сравнялась (а рынок потихоньку подтянется за 3–4 года), на Западе сегодня уже перешли в стадию «бантиков», когда работают с дизайн-объектами, комфортными рабочими местами, «зелеными» технологиями. На мой взгляд, нельзя вслепую переносить в Россию разного рода инновации, нужно их адаптировать, развивать в соответствии с местной спецификой, только в этом случае будет толк.

#### – Ожидается ли появление на Западе инноваций, которые повлияют на геометрию склада, развитие

ду. Не случайно сегодня выросла доля строительства под заказ. Многие компании понимают, что им нужен склад с определенной геометрией для эффективной работы внутренней логистики и подвижного состава парка. У нас есть ряд партнеров, имеющих в работе по 5–6 подобных проектов. Кстати, еще один тренд, особенно в продуктовом ритейле, – освоение регионов: Уфы, Челябинска, Ростова, Екатеринбурга, Новосибирска. Этот потенциал можно использовать, поскольку регионы не насыщены складами.

Конечно, многим удобнее строить в Москве и Санкт-Петербурге. Это происходит по разным причинам: и инвесторам понятнее, и потребительский рынок большой, и строительных компаний много. Но мы понимаем, что спрос потребителя все активнее перемещается в регионы.

#### – Как Вы оцениваете перспективы вашей компании на рынке?

– Наши перспективы – повышение эффективности с точки зрения стоимости, повышение функциональности, экономичности и, конечно, регионы – города-миллионники, отличающиеся высоким уровнем потребления. На рынке складской недвижимости для успешного развития должно совпасть несколько факторов: наличие денег, уверенность в завтрашнем дне, понимание потребителя, эффективная инфраструктура для создания складов. Чем сильнее кризис, тем эффективнее вы должны быть, как это ни парадоксально звучит. К сожалению, сегодня эти компетенции мало кто обладает. Мы единственная компания на рынке, которая владеет эффективной машиной создания складов. Я сравниваю PNK Group с неким

не брал. Предпочитают строить на свои средства, чем в кредит под 16% годовых. За какую же цену тогда нужно продавать, чтобы окупить этот кредит?

#### – Насколько в последние годы изменились сроки окупаемости объектов?

– Это зависит от целого ряда факторов. По нашим данным, сроки колеблются от 7 до 12 лет. Но есть небольшой нюанс: при текущих рыночных ставках эти проекты не окупаемы, почему, собственно, и инвестиции сейчас остановились. Масса компаний в нынешних условиях оказалась в такой ситуации, что им нужен хоть какой-то поток, чтобы окупать кредиты.

Сегодня многие сидят в объектах и ждут, когда рынок вновь станет хорошим, распространена практика заключения коротких договоров на рынке. На мой взгляд, это своего рода маневр, поскольку потребителю заключать подобную сделку крайне невыгодно. В настоящее время я оцениваю рынок для потребителей как очень хороший. Всем, кто мечтал о складе, нужно брать его прямо сейчас. Правда, это распространяется только на то, что было построено.

#### – Размер склада как-то влияет на перспективы его окупаемости? Скажем, окупится ли вообще когда-нибудь склад площадью 5000 м<sup>2</sup>? Существует мнение, что склад класса А не имеет смысла строить меньше 20 000 м<sup>2</sup>.

– Очень специфичная конструкция, поскольку это сильно зависит от входящих условий. Если у вас есть недорогой земельный участок с подведенными коммуникация-

#### территории?

– Появления каких-то глобальных инноваций не ожидается. Ранее подразумевалось, что применение автоматизации складов позволит существенно изменить их конфигурацию. Еще два года назад это было эффективно, многие созрели, и кто-то уже начал это делать. Сегодня цена возросла в два раза, соответственно, эффективность снизилась в два раза. Автоматизация по большому счету нужна не для оптимизации пространства, а для повышения качества обработки. Представьте ситуацию, когда гигантская номенклатура начинает зависеть от людей. Автоматизация решает эту проблему.

Один из минусов автоматизации в том, что она плохо реагирует на волатильность рынка. Если у вас вдруг меняется номенклатура, размеры, структура продаж, вся эта прекрасная система может оказаться нефункциональной. В настоящее время известны три автоматизированных склада на рынке, которые просто стоят, они перестали вписываться в изменившуюся парадигму компании и стали бесполезными.

#### – Что вы ждете в ближайшее время от рынка, от жизни?

– Я отношу себя к тем людям, которые довольны происходящим. Мы не в силах повлиять на макропроцессы, худшим лишь эффективно адаптироваться. Еще два года назад мы очень нервничали, понимая, что слишком хороши – это ненормально. Непонятно было, где рванет. В настоящее время все стало ясно: рубли, высокая эффективность, большая конкуренция. Это хороший базис для построения бизнеса. Все, находящееся выше, представляет собой шатающуюся платформу. С одной стороны, хорошо, когда она есть, но, с другой стороны, если ты там построил свой бизнес, он может обрушиться.

Для меня большой интерес представляют консолидация рынка и то, кто станет бенефициаром. Мы видим, что огромное количество объектов заложено в банках, которые в ближайшие 2–3 года даже кредиты обслуживать не смогут. Готовы ли банки их забирать или нет? Пока мы видим, что не готовы, – они используют все инструменты, чтобы не делать этого.

Еще один макровопрос: вернется ли заемное финансирование? Понятно, что сейчас оно носит скорее заградительный характер. И, конечно, меня, как и любого бизнесмена, волнуют постоянно меняющиеся правила игры на рынке. Мы, в свою очередь, будем подстраиваться, повышая при этом эффективность PNK Group.

– Спасибо вам за интересную беседу.

“ Новым игрокам рынка складской недвижимости вдвойне тяжело. Они не знают, как сделать эффективный продукт, который даже в кризис найдет своего потребителя.

