БАНК НЕДВИЖИМОСТИ

Как за 20 лет создать капитал и доход на коммерческой недвижимости



БАНК НЕДВИЖИМОСТИ ИЛИ КАК СДЕЛАТЬ МИЛЛИАРД ЗА ДВАДЦАТЬ ЛЕТ

Как за 20 лет создать капитал и доход на коммерческой недвижимости

Редакция 2.0

Август 2026

Оглавление

От автора.....6
ЧАСТЬ I. ДВАДЦАТИЛЕТНЯЯ ИГРА.....7
1. Почему именно двадцать лет.....8
2. Мы покупаем не стены.....12
3. Базовая модель капитала.....16
4. Цена кредита: когда нет смысла.....21
5. Жилая или коммерческая недвижимость.....26
ЧАСТЬ II. ЧТО ИМЕННО ПОКУПАТЬ.....29
6. Качественный объект.....30
7. Планы A, B и C.....33
8. Ликвидность и ликвидационный план.....36
9. Паспорт объекта.....39
10. Диверсификация: не складывайте весь город в один дом…43
ЧАСТЬ III. ПОИСК, ЦЕНА И ПОКУПКА.....46
11. Почему поиск — самая дорогая работа инвестора.....47
12. Агенты: конфликт интересов вместо войны профессий.....50
13. Консультанты, оценщики, юристы и управляющие.....61
14. Застройщик продает будущее.....70
15. Аукционы, банкротства и приватизация.....76
16. Как торговаться, когда цена не сходится.....81
17. Due diligence: проверяем не только ЕГРН.....85
18. Сделка и расчеты.....88
19. Ошибка при покупке.....90
ЧАСТЬ IV. АРЕНДАТОР — ВТОРАЯ ПОЛОВИНА ИНВЕСТИЦИИ.....94
20. Кто такой качественный арендатор.....95

21. Как искать арендатора.....100
22. Как арендатор считает ваше помещение.....108
23. Ремонт – это не ваш бизнес.....110
24. Договор аренды — это финансовый инструмент.....113
25. Индексация и «письма счастья».....117
ЧАСТЬ V. НАЛОГИ, КРЕДИТЫ И РИСК.....121
26. Налоги: считать до сделки, а не после письма из ФНС.....122
27. Банк как партнер, который первым получает деньги.....127
28. Резерв: самый скучный актив портфеля.....130
29. Страхование: что именно вы пытаетесь купить.....132
30. Управление кризисом и рисками.....134
31. Управляемый выход вместо «управляемого банкротства»138
ЧАСТЬ VI. ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА СХЕМА НЕ РАБОТАЕТ.....141
32. План B: я не могу найти хороший объект.....142
33. Если вы не хотите кредитов.....146
34. ППА, субаренда и заработок на праве пользования.....150
35. Строительство.....153
36. Земля как платформа для бизнеса.....156
37. Купить, сдать, продать.....159
38. Продажа собственного опыта.....166
ЧАСТЬ VII. КАК СОБРАТЬ ВСЕ В ОДНУ СТРАТЕГИЮ.....171
39. Десять ПСН или один торговый центр.....172
40. Реальная двадцатилетняя стратегия.....174
41. Баланс и этика капитала.....178
42. Финансовый практикум: как считать.....182
43. Как работать с площадками объявлений и не утонуть.....187

44. Капитал, время и настоящая доходность.....190
ПРИЛОЖЕНИЯ.....192
Приложение 1. Паспорт объекта — рабочий шаблон.....193
Приложение 2. Чек-лист первого просмотра помещения.....197
Приложение 3. Due diligence перед авансом.....199
Приложение 4. Вопросы потенциальному арендатору.....201
Приложение 5. Карта рисков портфеля.....203
Приложение 6. Минимальная финансовая модель объекта...204
Приложение 7. Карточка решения о покупке.....206
Приложение 8. Что должно насторожить в ГАБ.....207
Приложение 9. Рабочая формула переговоров с продавцом...208
Приложение 10. Словарь инвестора.....209
Вместо послесловия.....211

От автора

Эта книга — не обещание быстро разбогатеть и не инструкция «купи три квартиры и увольняйся через год». Я пишу о гораздо более скучном, и поэтому более реалистичном пути: много лет работать, часть заработанного не потреблять, а превращать в активы, учиться покупать недвижимость дешевле той стоимости, за которую она выставлена на продажу и постепенно строить собственный банк недвижимости.

Я называю его банком не потому, что собираюсь выдавать кому-то вклады. Банк недвижимости — это портфель объектов, каждый из которых должен выполнять понятную финансовую функцию: приносить денежный поток, сохранять ликвидность, выдерживать плохой сценарий и постепенно уменьшать вашу зависимость от работы по найму или от основного бизнеса.

Я занимаюсь недвижимостью много лет и успел сделать достаточно ошибок, чтобы перестать верить в простые рецепты. Мое первое коммерческое помещение было плохим почти по всем критериям, которые сегодня считаю обязательными. Я покупал не те обьекты, переплачивал за ремонт, слишком долго держался за ошибочные решения, спорил с арендаторами, участвовал в аукционах, сталкивался с удачными и неудачными посредниками, покупал у собственников, у застройщиков и на торгах. Поэтому эта книга устроена не как учебник, а как разговор практика с человеком, который хочет пройти тот же путь быстрее и с меньшим количеством дорогих ошибок.

Главная идея проста: **капитал создается не одной удачной покупкой, а системой повторяемых решений**. Найти объект. Посчитать его экономику. Проверить риски. Договориться о цене. Правильно профинансировать. Найти или сохранить арендатора. Защитить денежный поток. И повторить это много раз.

В этой книге много цифр. Почти все они иллюстративные. Ставки по кредитам, налоги, правила регистрации, доступность финансирования и экономика арендаторов меняются быстрее, чем печатаются книги. Поэтому конкретные цифры нужно каждый раз

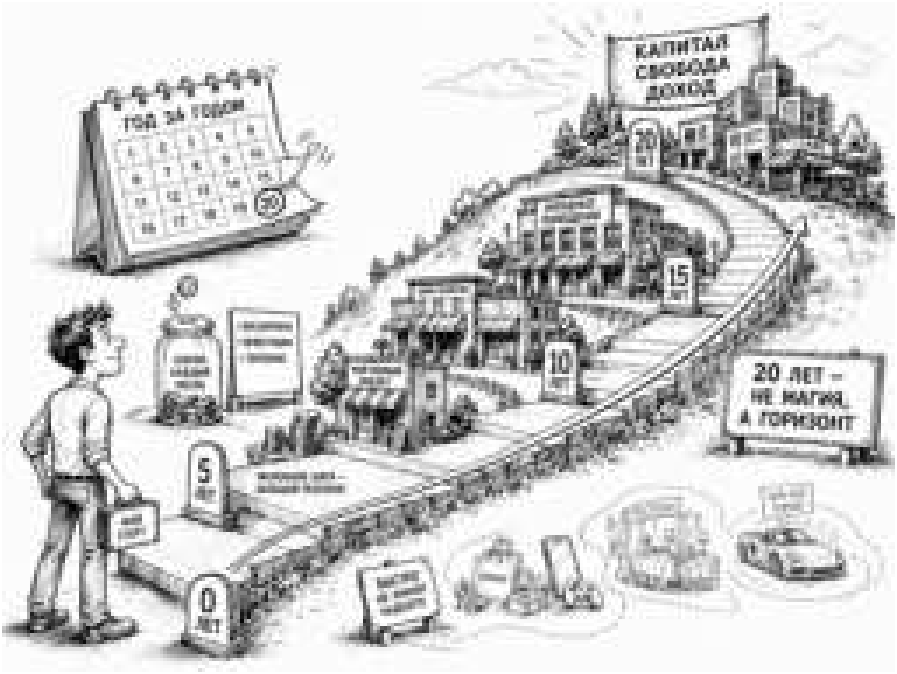
перепроверять на дату сделки. Там, где я говорю о налогах и праве применительно к России, я отдельно отмечаю дату актуальности.

И еще одно. Недвижимость — это инвестиционный бизнес с риском потери денег. Книга не заменяет консультацию юриста, налогового консультанта, оценщика, инженера или банка. Ее задача другая: дать вам систему координат, чтобы вы понимали, какие вопросы задавать этим людям, а где решение все равно придется принимать самостоятельно.

ЧАСТЬ I. ДВАДЦАТИЛЕТНЯЯ ИГРА



1. Почему именно двадцать лет



Как через 20 лет стать миллионером и иметь стабильный пассивный доход? Я пишу это, потому что знаю как. И это совсем не сложно. Уверен, что это должны преподавать в качестве факультатива в любом университете. Да, именно по желанию, потому что это не нужно всем. Для реализации этой стратегии потребуется 20 лет честно работать и дисциплинировано откладывать по немного и инвестировать. Большинство людей так не хотят, они хотят либо все сразу, либо хотят наслаждаться жизнью сейчас и ничего не делать. Я пишу это для тех, кто готов инвестировать часть жизни, чтобы создать капитал, который позволит иметь пассивный, стабильный, достойный доход и не зависеть от работы. Из моего опыта я могу уверенно сказать, что большинство людей, кто достиг этого состояния, не

останавливаются на достигнутом и продолжают инвестировать дальше, но уже будучи финансово независимыми.

Я начну с простой схемы и дальше буду ее детализировать, уточнять, рассказывать о подводных камнях, делиться опытом, мнением, лайфхаками, и в конце у вас будет четкое понимание стратегии достижения результата. Я хочу быть кратким, чтобы не было скучно и чтобы сэкономить ваше время, поэтому в тексте не будет воды. На чтение уйдет не более одного дня, если нужно можно перечитать.

Для начала Вам нужна работа. Да, именно. Это не поле чудес для дураков, и подразумевается, что Вы достаточно умны, учитесь или уже закончили университет, и можете найти достойную работу на рынке труда, более или менее со средним доходом. Это стратегия работает, если Вы можете и умеете что-то зарабатывать, и готовы дисциплинировано часть денег и часть своего времени инвестировать.

С каким проблемами нужно будет столкнуться на пути к твоему капиталу и финансовой независимости через пул объектов недвижимости? ***Первоначальный капитал, банковский кредит, налоги, бухгалтерский и управленческий учет, аренда и арендаторы, рост и потеря стоимости, страхование, окупаемость, конкуренция, продажа***? Да, со всем этим нужно будет научиться работать, но самое главное и самое сложное - это поиск и покупка объекта.

Большинство финансовых обещаний продаются иначе. Нам нравится история, в которой маленький первоначальный капитал превращается в большой быстро. Недвижимость особенно располагает к таким сказкам: бетон можно потрогать, рост цены легко показать на старом объявлении, а слово «пассивный» делает любую презентацию привлекательнее. Но если убрать рекламную упаковку, останется простая арифметика: капитал должен откуда-то взяться.

У человека без наследства, крупного бизнеса или удачной продажи стартапа есть два основных источника будущего капитала. Первый — часть дохода, которую он не потратил. Второй

— доход и рост стоимости активов, купленных на эти деньги. Кредит может ускорить процесс, но он не отменяет первый источник: без собственного денежного потока и запаса прочности кредитное плечо превращается из ускорителя в угрозу.

Вам нужна профессия или бизнес, которые позволяют зарабатывать больше текущего потребления. Не обязательно быть топ-менеджером. Не обязательно иметь доход в десятки миллионов. Важно, чтобы после нормальной жизни оставалась сумма, которую вы готовы инвестировать регулярно. В начале именно она станет вашим первым взносом. Позже к ней добавятся доходы портфеля.

Двадцать лет — не магическая цифра. Можно быстрее, если стартовый капитал большой и рынок дает хорошие возможности. Можно гораздо медленнее, если покупать без кредита или инвестировать небольшую долю дохода. Но двадцатилетний горизонт полезен психологически: он заставляет думать не о сделке, а о системе.

Представьте двух людей с одинаковым хорошим доходом. Первый двадцать лет улучшает уровень потребления: квартира больше, автомобиль дороже, отпуск дальше, техника новее. Второй тоже живет, отдыхает и растит детей, но стабильно отправляет часть свободного денежного потока в активы. Через пять лет внешняя разница может быть в пользу первого. Через десять — второй может выглядеть даже беднее: у него много долгов, старый автомобиль и несколько объектов, которые почти весь доход отдают банкам. Но если система работала, ближе к концу горизонта ситуация меняется: часть долгов погашена, объекты остаются, а денежный поток перестает целиком принадлежать кредиторам.

Это и есть модель «плохо сейчас — хорошо потом». Она подходит не всем. Однажды я пытался объяснить эту идею близкому родственнику, который только что купил новый телефон и новый BMW. Он остановил меня и сказал примерно следующее: «Я хочу жить сейчас, а не потом». И в его позиции нет финансовой ошибки. Это вопрос предпочтений. Будущее не гарантировано

никому, и превращать двадцать лучших лет жизни в добровольную бедность ради цифры на балансе — тоже плохая стратегия.

Поэтому я не предлагаю вам инвестировать все. Я предлагаю выбрать долю дохода, которая не разрушает сегодняшнюю жизнь. Для одного это 10%, для другого 30%, для третьего половина годового бонуса. Здесь куда важнее регулярность и способность продолжать в плохие годы.

Капитал не является целью сам по себе. Финансовая независимость нужна для того, чтобы увеличить количество доступных вам направлений. Можно продолжать работать, если нравится. Можно отказаться от проекта, который разрушает здоровье. Можно помогать детям, переехать, заниматься собственным бизнесом или просто не бояться каждого изменения на рынке труда.

Недвижимость в этой модели — не религия и не единственный класс активов. У нее есть важные для нашей задачи свойства: она понятна банкам как залог, способна генерировать арендный поток, часто переживает инфляцию лучше наличных и позволяет непосредственно влиять на доходность качеством покупки и управления. Но у нее есть и обратная сторона: низкая ликвидность, крупный размер одной сделки, расходы на владение и множество локальных рисков.

Что нужно решить до первой покупки?

Перед тем как открывать объявления на продажу и купить свой первый объект, ответьте себе на пять вопросов:

1. Какую сумму я способен инвестировать ежегодно, не разрушая нормальную жизнь?
2. Сколько времени в неделю я готов тратить на поиск и управление?
3. Какой убыток или период отсутствия дохода я выдержу без паники?
4. Готов ли я использовать кредит и жить с долговой нагрузкой?
5. Какой результат мне действительно нужен: два объекта к пенсии или большой портфель?

Ответ «не знаю» допустим. Недопустимо только начинать покупать, не задавая этих вопросов.

> **Правило главы.** Не начинайте с мечты о миллиарде. Начните с размера свободного денежного потока, который можете дисциплинированно превращать в капитал много лет.

2. Мы покупаем не стены



Что такое рост стоимости недвижимости? Сегодня я купил объект за 10 миллионов, а через пять лет он стоит 20 миллионов, вот я молодец. На самом деле нет, вы ничего не сделали. У вас как был один объект, так один и остался, а сколько он стоит через 5-10 лет – это не важно. Почти всегда стоимость недвижимости отражает текущую ситуацию в стране и экономике. Покупка чего-то в 2010 году за X рублей, к 2026 году соберет в себя реальную инфляцию, уровень жизни и покупательную способность за эти годы, и новая стоимость в виде Y, на самом деле представляет тот же X, просто в других ценах.

Номинальный рост цены — не то же самое, что создание капитала.

Намного полезнее мыслить одновременно в нескольких единицах:

- количестве качественных объектов;

- суммарной площади, которую рынок действительно способен арендовать;
- чистом годовом денежном потоке;
- остатке долга;
- доле собственного капитала в портфеле;
- доходности на текущую рыночную стоимость.

Если объект вырос в цене вдвое, но его аренда почти не изменилась, то текущая доходность капитала могла резко упасть. Это уже повод задать вопрос: не выгоднее ли продать его и перераспределить деньги.

Обычная ошибка по окупаемости: я купил помещение за 20 миллионов, сдал в аренду за 200 тысяч в месяц, с индексацией арендных платежей 7%.

	Арендные платежи в год	**Накопительный итог**
1 год	2 400 000	2 400 000
2 год после индексации	2 568 000	4 968 000
3 год после индексации	2 747 760	7 715 760
4 год после индексации	2 940 103	10 655 863
5 год после индексации	3 145 910	13 801 774
6 год после индексации	3 366 124	17 167 898
7 год после индексации	3 601 753	20 769 651

Ура, окупаемость 8 лет, вот я молодец! А ничего подобного, даже если не было кредитных денег и налогов как в этом простом примере, это не имеет отношения к окупаемости. Во-первых, есть разная стоимость помещения и каждый год она разная. Во-вторых, есть разная стоимость денег и она тоже разная, другими словами, деньги, которые Вы получили на пятом году - это не такие же деньги, что на втором году и нельзя складывать и равнять.

Деньги восьмого года и деньги первого года — не одно и то же. Кроме того, все восемь лет объект имеет стоимость и может быть

продан. Само слово «окупаемость» в недвижимости часто скрывает несколько разных вопросов.

Если вы хотите сравнить две покупки сегодня, полезнее спрашивать:

- сколько чистого дохода объект дает на текущую цену;
- насколько устойчив этот доход;
- сколько стоит финансирование;
- сколько потребуется вложить в объект дополнительно;
- какой дисконт я потребую за риск и низкую ликвидность;
- что произойдет с моделью при снижении аренды.

Индексация тоже не является подарком. В значительной степени она компенсирует снижение покупательной способности денег. Если аренда выросла на 7%, а ваши расходы и цены вокруг выросли на те же 7%, вы не стали на 7% богаче. Забегая немного вперед, скажу, что такой ошибочной логикой пользуются «лукавые» агенты по недвижимости, чтобы продать объекты, и обычно на рынке принято считать окупаемость в количестве месяцев аренды по текущей ставке аренды. Условно, если покупаете помещение, в котором аренда 100 тысяч в месяц и вам продают его за 120 месяцев аренды, то говорят, что окупаемость 10 лет.

Главная интеллектуальная ошибка начинающего инвестора — смотреть на недвижимость глазами потребителя.

Квартира может нравиться видом из окна. Дом — архитектурой. Коммерческое помещение — красивым фасадом и дорогим ремонтом. Но инвестиционный объект существует не для того, чтобы нравиться вам. Он должен создавать денежный поток и сохранять способность быть проданным следующему владельцу.

Поэтому базовый язык этой книги — не «красиво/некрасиво», а цена, доход, расходы, риск и ликвидность.

Начнем с четырех показателей.

Валовая доходность показывает отношение годовой арендной платы к цене покупки. Если объект стоит 20 млн рублей и реально

сдается за 200 тыс. рублей в месяц, годовая аренда равна 2,4 млн, а валовая доходность — 12%.

Чистый операционный доход (NOI) — то, что остается от аренды после операционных расходов владельца: периодов простоя, налога на имущество, страхования, расходов, которые не переложены на арендатора, управления и разумного резерва на крупные работы. Проценты по кредиту сюда обычно не включают: финансирование оценивается отдельно.

Капитализация в простом виде — отношение NOI к цене объекта. Именно ее полезно сравнивать между объектами, а не рекламную «окупаемость».

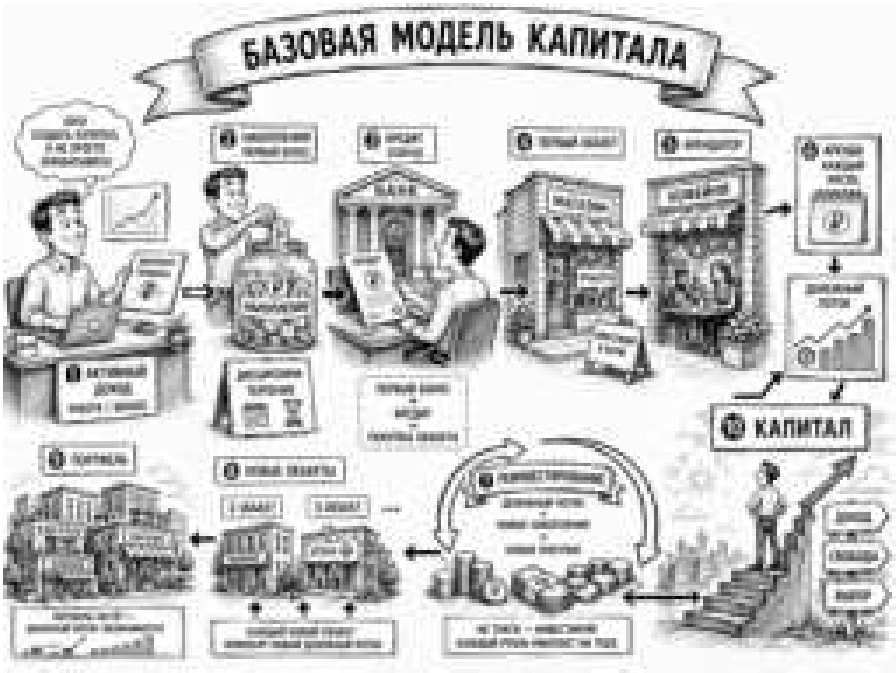
Ликвидность — способность превратить объект обратно в деньги за приемлемый срок без разрушительного дисконта.

Дополнительно к ним добавляются LTV, DSCR, стоимость капитала, дисконтирование денежных потоков и еще десяток показателей. Но если вы научитесь честно считать хотя бы эти четыре, уже будете видеть рынок иначе, чем большая часть случайных покупателей.

Еще раз посмотрим на наш простой пример с объектом за 20 млн рублей с арендой 200 тыс. рублей в месяц. В договоре аренды предусмотрена индексация 7% в год. Если просто складывать все будущие арендные платежи, примерно через восемь лет сумма поступлений приблизится к цене покупки. Очень хочется сказать: «объект окупился».

> **Правило главы.** Цена покупки — это только входная точка. После сделки оценивайте объект как работающий финансовый актив, а не как памятник собственной удачливости.

3. Базовая модель капитала



Самый простой вариант схемы выглядит следующим образом:

Пусть

- объект недвижимости стоит X рублей
- твой ежегодный доход на рынке труда D рублей
- налоговая составляющая N рублей
- окупаемость объекта недвижимости Z, в месяцах

Тогда:

Вам нужно найти и купить объект недвижимости на рынке стоимостью X рублей, в кредит, с первоначальным взносом D/2 и кредитом на 20 лет, который вы сможете сдать за X/Z рублей в месяц. И сумма платежей по кредиту за 20 лет должна равняться сумме полученной аренды минус налоговые начисления за это период.

Все действия схемы необходимо повторять ежегодно, находя и покупая новый объект в кредит и, условно, через 20 лет Вы получите свой первый объект в бездолговую собственность, начнете получать свой собственный доход, и каждый год после этого ваш доход будет линейно увеличиваться, а кредиты стремительно уменьшаться.

Пусть объект стоит 20 млн рублей. Вы вносите 2 млн собственных средств и занимаете 18 млн. Реальная рыночная аренда — 200 тыс. рублей в месяц, то есть 2,4 млн в год. Ставка долга — 10% годовых. Для простоты заложим 250 тыс. рублей ежегодных налогов и расходов собственника и предположим, что весь остаток денежного потока после процентов и расходов идет в погашение тела долга.

В первом году проценты на 18 млн составят 1,8 млн. Из 2,4 млн аренды после 250 тыс. расходов останется 2,15 млн. После уплаты процентов 350 тыс. можно направить на тело долга. Остаток снизится до 17,65 млн.

Во втором году процент начисляется уже на меньшую сумму. Если аренда и расходы не изменились, на тело пойдет больше. Так возникает медленное ускорение.

Эта модель может быть записана одной строкой:

Остаток долга на конец года = долг на начало года + проценты + расходы владельца − арендный денежный поток.

Для реального кредита формула будет сложнее: банк задает график. Платежи обычно ежемесячные, может быть аннуитет, плавающая ставка, комиссии, ковенанты и досрочное погашение. Но принцип остается: объект должен создавать достаточно денег, чтобы обслуживание долга не съедало ваш личный денежный поток бесконечно.

	Долг	%	Доход	% по кредиту	Налоги	Остаток
1 год	18 000 000	10	2 400 000	1 800 000	250 000	17 650 000
2 год	17 650 000	10	2 400 000	1 765 000	250 000	17 265 000
3 год	17 265 000	10	2 400 000	1 726 500	250 000	16 841 500

	Долг	%	Доход	% по кредиту	Налоги	Остаток
4 год	16 841 500	10	2 400 000	1 684 150	250 000	16 375 650
5 год	16 375 650	10	2 400 000	1 637 565	250 000	15 863 215
6 год	15 863 215	10	2 400 000	1 586 322	250 000	15 299 537
7 год	15 299 537	10	2 400 000	1 529 954	250 000	14 679 490
8 год	14 679 490	10	2 400 000	1 467 949	250 000	13 997 439
9 год	13 997 439	10	2 400 000	1 399 744	250 000	13 247 183
10 год	13 247 183	10	2 400 000	1 324 718	250 000	12 421 901
11 год	12 421 901	10	2 400 000	1 242 190	250 000	11 514 092
12 год	11 514 092	10	2 400 000	1 151 409	250 000	10 515 501
13 год	10 515 501	10	2 400 000	1 051 550	250 000	9 417 051
14 год	9 417 051	10	2 400 000	941 705	250 000	8 208 756
15 год	8 208 756	10	2 400 000	820 876	250 000	6 879 631
16 год	6 879 631	10	2 400 000	687 963	250 000	5 417 595
17 год	5 417 595	10	2 400 000	541 759	250 000	3 809 354
18 год	3 809 354	10	2 400 000	380 935	250 000	2 040 289
19 год	2 040 289	10	2 400 000	204 029	250 000	94 318
20 год	94 318	10	2 400 000	9 432	250 000	-2 046 250

Это легко сказать, но очень сложно сделать. Да, схема простая, но в описанном виде нереализуемая. По крайней мере, на постоянной основе. Но надеюсь, смысл уловили.

Давайте к деталям. Если банковский процент больше 10%, то, в этой схеме, за 20 лет уже не расплатишься. Если доход меньше, чем стоимость помещения, деленная на 100 месяцев, то тоже не получится. Как вы уже догадались, вопрос в комбинации дохода и банковского процента. Причем, если подумать об инфляции, то можно заложить увеличение дохода на 5% (прописать это в договоре аренды), и тогда вы сможете покрыть кредит даже с 11 процентов годовых меньше, чем за 13 лет. Составьте эту табличку в Excel и экспериментируйте с банковским процентом и доходностью с учётом индексации.

У Вас должна быть такая табличка на каждый ваш объект, просчитанная заранее. Далее мы модифицируем ее инфляцией

(индексацией доходов и расходов), а также добавим риски. Рисков всегда не мало, и правильное управление ими сделает вашу жизнь счастливой или, как минимум, сократит вам уровень стресса.

Что здесь делает ваш собственный доход

В идеальной рекламной картинке объект «платит сам за себя». В реальности же, в начале пути ваш доход от работы выполняет три функции:

Первоначальный капитал. Именно из него появляется первый взнос.

Резерв. Если арендатор съехал, сломалась инженерия, или банк потребовал платеж в тот месяц, когда аренды нет, спасает не красивый расчет, а деньги на счете.

Источник роста. Чтобы купить следующий объект до полного погашения первого кредита, нужен новый собственный взнос.

Поэтому в базовой версии стратегии вы продолжаете работать и каждый год направляете часть заработка на новый актив. Если рынок и кредитование позволяют повторять покупку регулярно, через годы возникает лестница погашений: старые кредиты закрываются, а их арендные потоки начинают работать уже не только на банк.

Это и есть момент, когда линейное накопление собственных взносов превращается в систему, где капитал помогает создавать следующий капитал.

Но модель не должна заставлять вас покупать ежегодно

Слово «ежегодно» удобно для объяснения, но опасно как обязательство. В некоторые годы рынок не дает подходящей доходности. В другие кредит слишком дорог. Иногда вы не находите объект, которому доверяете. Иногда лучший инвестиционный шаг — ничего не купить.

Инвестор, который поставил себе KPI «одна покупка в год», быстро начинает подгонять рынок под план. Сначала соглашается на чуть меньшую доходность, потом закрывает глаза на один «недостаток» помещения, потом верит арендатору с неестественно

высокой ставкой. Так система дисциплины превращается в систему самообмана.

Моя формула другая: **искать нужно постоянно, покупать — только когда сходятся цена, качество, финансирование и риск**.

Три сценария одной и той же сделки

Перед покупкой я рекомендую считать минимум три варианта.

Базовый. Текущая рыночная аренда, нормальная вакансия, ожидаемые расходы, действующая ставка кредита.

Плохой. Аренда ниже рынка ожиданий, несколько месяцев простоя, расходы выше, индексации нет.

Хороший. Удалось сдать дороже, индексация работает, объект растет вместе с локацией.

Решение принимается не потому, что хороший сценарий красив. Оно принимается потому, что плохой сценарий вы способны пережить.

> **Практика.** До любой сделки заведите отдельную финансовую модель объекта. Не храните расчеты в голове и не используйте таблицу продавца. Измените аренду на −20%, добавьте шесть месяцев простоя, увеличьте расходы и посмотрите, остается ли система платежеспособной.

4. Цена кредита: когда нет смысла



А что делать, если ставка по кредиту 30%, а доходность по аренде 8%? Если вы находитесь в такой ситуации, то знайте: при такой ставке кредитования не выгодно покупать объекты. И это касается не только вас и ваших инвестиций. Это относится к большинству видов бизнеса в любой отрасли в стране. Возможно, следует поискать другие источники для инвестиций, возможно, другую локацию. Если нет, старайтесь копить и думать о долгосрочной перспективе, когда активы будут дешеветь и продаваться, потому что они бесполезны с точки зрения получения дохода именно сейчас. Но все циклично, все меняется. Кредитование может ожить, и если вы смогли что-то купить в плохие времена, потом, в хорошие времена, это будет золотом.

Если при оценке вас ожидает отрицательная доходность, стоит ли в нее заходить? Банковский процент – 15%, доходность – 5%, итого минус 10%. Но вам нравится объект и ваши доходы позволяют компенсировать эту разницу. А еще вы уверены, что он вырастет в цене. Ответ таков: если вы спонсор банка, а таких поверьте не мало, то заходите. Единственный грамотный вариант такого входа- если есть краткосрочный подтвержденный тренд на

увеличение стоимости объекта. Краткосрочный значит один, максимум два года. При этом, в конце краткосрочного периода вам нужно продать объект, если его ситуация с отрицательной доходностью уже к новой стоимости не изменится в обратную сторону.

Отрицательный процент и ставка на рост цены

Допустим, вы можете купить объект с отрицательным процентом. Вы уверены, что объект вырастет в цене на 30% за два года. Стоит ли покупать?

Это уже не стратегия доходной недвижимости. Это ставка на изменение цены, профинансированная дорогим долгом. Она может сработать. Но относиться к ней нужно как к отдельной спекулятивной позиции с заранее определенным сроком выхода.

Я допускаю такой вход только когда понимаю три вещи:

1. почему цена должна измениться;
2. в какой срок это должно произойти;
3. кому и по какой стоимости я продам объект, если прогноз сбудется.

Фраза «недвижимость всегда растет» не является ответом ни на один из этих вопросов.

Поясню на примере. Я нахожу помещение в Петербурге, в 2025 году, ставка кредитования 26%, ожидаемая доходность 10%. Помещение стоит 20 миллионов. Таким образом мне нужно покрыть отрицательный процент по доходности в -16% , и это я могу сделать только за счет начального капитала. Начинайте играть с табличкой в Excel, чтобы найти размер такого начального долга, чтобы остаток не увеличился через год. У меня получилось, что мой начальный капитал – 11 800 000, иначе через год я буду должен больше, чем взял в кредит. Это при индексации дохода от аренды в 7%. Я рассчитаюсь с кредитом через 9 лет.

	Долг	**%**	**Доход**	**% по кредиту**	**Налоги**	**Остаток**
1 год	8 200 000	26%	2 400 000	2 132 000	250 000	8 182 000

	Долг	%	Доход	% по кредиту	Налоги	Остаток
2 год	8 182 000	26%	2 520 000	2 127 320	250 000	8 039 320
3 год	8 039 320	26%	2 646 000	2 090 223	250 000	7 733 543
4 год	7 733 543	26%	2 778 300	2 010 721	250 000	7 215 964
5 год	7 215 964	26%	2 917 215	1 876 151	250 000	6 424 900
6 год	6 424 900	26%	3 063 076	1 670 474	250 000	5 282 298
7 год	5 282 298	26%	3 216 230	1 373 398	250 000	3 689 467
8 год	3 689 467	26%	3 377 041	959 261	250 000	1 521 687
9 год	1 521 687	26%	3 545 893	395 639	250 000	-1 378 568

А без индексации я рассчитаюсь с кредитом через 17 лет. Это к вопросу о том, почему нельзя так, чтобы остаток в какой-то период был больше, чем первоначальный долг, нормальный банк на это не пойдет.

	Долг	%	Доход	% по кредиту	Налоги	Остаток
1 год	8 100 000	26%	2 400 000	2 106 000	250 000	8 056 000
2 год	8 056 000	26%	2 400 000	2 094 560	250 000	8 000 560
3 год	8 000 560	26%	2 400 000	2 080 146	250 000	7 930 706
4 год	7 930 706	26%	2 400 000	2 061 983	250 000	7 842 689
5 год	7 842 689	26%	2 400 000	2 039 099	250 000	7 731 788
6 год	7 731 788	26%	2 400 000	2 010 265	250 000	7 592 053
7 год	7 592 053	26%	2 400 000	1 973 934	250 000	7 415 987
8 год	7 415 987	26%	2 400 000	1 928 157	250 000	7 194 144
9 год	7 194 144	26%	2 400 000	1 870 477	250 000	6 914 621
10 год	6 914 621	26%	2 400 000	1 797 801	250 000	6 562 422
11 год	6 562 422	26%	2 400 000	1 706 230	250 000	6 118 652
12 год	6 118 652	26%	2 400 000	1 590 850	250 000	5 559 502
13 год	5 559 502	26%	2 400 000	1 445 470	250 000	4 854 972
14 год	4 854 972	26%	2 400 000	1 262 293	250 000	3 967 265
15 год	3 967 265	26%	2 400 000	1 031 489	250 000	2 848 754
16 год	2 848 754	26%	2 400 000	740 676	250 000	1 439 430

	Долг	%	Доход	% по кредиту	Налоги	Остаток
17 год	1 439 430	26%	2 400 000	374 252	250 000	-336 319

Как вы видите, при отрицательном проценте растет резко мой первоначальный взнос. И если в нашей базовой схеме начать менять размер первоначального взноса, в данном случае в 6 раз его увеличивать, то покупать помещение вы сможете не каждый год, а раз в шесть лет. И за 20 лет вы сможете купить максимум три таких. Поэтому из тех, кто создает капитал без выигранной лотереи, по-честному, мало кто что-то будет покупать при такой ставке кредитования. Кредит — главный ускоритель стратегии и одновременно главный источник риска.

Если стоимость заемных денег ниже экономической отдачи объекта, и вы способны пережить отклонения от плана, кредитное плечо ускоряет рост собственного капитала. Если же кредитный долг существенно дороже дохода объекта, происходит обратное: вы каждый месяц докладываете личные деньги ради права сохранять актив.

Я считаю эту мысль важной, поэтому сформулирую точнее: **дорогой кредит не означает, что недвижимость плоха; он означает, что конкретная стратегия с высоким плечом может стать экономически бессмысленной**.

В такой период у вас есть несколько вариантов:

- увеличить долю собственных средств;
- покупать реже;
- искать объекты с большей доходностью и большим риском;
- временно держать капитал в более ликвидных инструментах;
- погашать старый дорогой долг;
- работать в других странах или сегментах, если у вас есть к ним доступ;
- просто ждать.

Последний вариант недооценен. Деньги инвестора не обязаны быть постоянно во что-то вложены только потому, что ему скучно.

Не сравнивайте ставку кредита только с валовой доходностью

Это еще одна ловушка. Если объект дает 12% валовой аренды, а кредит стоит 11%, это не означает автоматически положительный процент. Из дохода еще нужно вычесть расходы и налоги. У кредита могут быть комиссии, страхование и условия досрочного погашения. В какой-то момент доходность капитала может стать отрицательной, хотя две большие цифры в рекламе выглядят красиво.

Поэтому при кредитной покупке я смотрю минимум на:

- чистый операционный доход;
- полный годовой платеж по долгу;
- запас между ними;
- LTV — долю долга в стоимости объекта;
- размер резерва;
- сценарий после ухода арендатора.

Полезный показатель — **DSCR**, отношение чистого операционного дохода к платежам по долгу. Если он равен единице, у вас нет запаса: объект ровно обслуживает кредит при текущих вводных. Любая проблема превращает вас в источник доплаты. Чем выше показатель, тем устойчивее конструкция.

Я не предлагаю универсальную «правильную» цифру DSCR для всех объектов и банков. Важно другое: вы должны видеть этот запас и сознательно понимать, какой риск принимаете.

> **Правило главы.** Кредит оправдан не потому, что банк готов его дать. Он оправдан только тогда, когда экономика актива выдерживает стоимость долга и плохой сценарий.

5. Жилая или коммерческая недвижимость



Могут ли быть объектом для инвестиций и создания капитала - квартиры? Хороший вопрос, на который ответ: да и нет одновременно. На развитом рынке в цивилизованных странах, где процент по ипотеке равен 3-5% - да могут. И в Европе и Америке есть множество людей, кто с молодых лет начинает таким образом копить капитал. Но и доходность от сдачи квартир в аренду тоже составляет не более 3-5%. Так что нужно балансировать между первоначальным взносом, условиями по кредиту и инфляцией.

В России доходность от сдачи квартир также колеблется в районе 5%, а ипотека, если вы не попали под специальную программу государства, в разы выше. Но есть прирост стоимости и рассрочка от застройщиков. С точки зрения описанной выше схемы роста капитала, квартиры вам не помогут. Если вы воспользуетесь банковским кредитованием с целью получать доход от аренды, то общий доход будет отрицательный и вы будете

компенсировать отрицательную разницу за счет собственного дохода в найме, что не позволит вам копить на первый взнос на следующий объект. Так что это может быть интересным, только если вы таким образом копите деньги на свой первый объект. Иногда говоря про рассрочку от застройщика, вы получаете возможность платить кусками и по чуть-чуть. Застройщик -не кредитная организация, и если они готовы отдать вам что-то в рассрочку, то это будет 2-3-5 лет максимум и, скорее всего, пока объект строится и не приносит никакой прибыли. А еще стоимость рассрочки уже учтена внутри цены на квартиру. Вы можете легко это проверить когда попросите озвучить цену на эту же квартиру с 100% оплатой. Иногда рассрочка имеет смысл. Если на рынке тренд на рост стоимости, т.е. то, что построится будет существенно дороже того, что вы заплатили, или для вас это единственно возможный способ финансирования покупки (на рынке РФ в последние годы сложилась интересная ситуация, когда квартиры на первичном рынке стоят на 20-30% дороже, чем на вторичном. То ли всем так нужны рассрочки или ипотека с со-финансированием от государства, то ли все верят, что то, что построенный застройщиком новый объект завтра будет лучше, чем тот, что построил он же вчера. Мне эта идея не кажется финансово обоснованной. Мне не хочется заплатить сегодня 100 рублей за то, что мне отдадут через несколько лет и это, как и все остальное, будет стоить 70 рублей в последующем. Но вполне возможна ситуация, когда квартиры могут вырасти в цене, и тогда ваши вложения в компенсацию отрицательного процента по доходности окупятся при продаже квартиры.

Жилое и коммерческое помещение решают разные задачи.

У жилой недвижимости обычно шире рынок покупателей и арендаторов, проще финансирование для физического лица и меньше операционных вопросов. В хорошей локации квартиру часто легче быстро продать. Это отличный инструмент хранения части капитала и понятный первый актив.

Но доходность жилой аренды во многих развитых рынках невысока. Если ипотека дороже арендной доходности, объект

требует постоянной доплаты. Иногда это оправдано ростом цены, льготной ипотекой или тем, что квартира решает еще и личную задачу. Но для нашей схемы, где новый актив должен помогать финансировать следующий, отрицательный денежный поток мешает росту.

Коммерческая недвижимость дает другой диапазон возможностей. Доходность может быть выше, условия аренды длиннее, а стоимость сильнее зависит от денежного потока. Одновременно выше риск: ошиблись с локацией — помещение может пустовать; изменился поток людей — ставка аренды падает; конкретный формат помещения может быть нужен ограниченному числу бизнесов.

Поэтому квартира подходит как:

- первая ступень накопления;
- временная парковка капитала, если вы хорошо понимаете ликвидный жилой рынок;
- отдельная диверсификация;
- объект для жизни, но тогда не надо притворяться, что это чистая инвестиция.

Коммерция подходит, когда вы готовы заниматься именно инвестиционным бизнесом: считать трафик, понимать арендаторов, вести переговоры, читать договоры и следить за локацией.

> **Вывод части I.** Наша задача — не купить недвижимость как можно скорее. Наша задача — построить повторяемую систему, где цена объекта, реальный доход, стоимость долга и запас прочности работают вместе.

ЧАСТЬ II. ЧТО ИМЕННО ПОКУПАТЬ



6. Качественный объект



Какое помещение подходит для покупки?

При выборе помещения, вам нужно помнить не только о кредитном проценте (это важно во время покупки). Главное, о чем вы должны думать — это арендная ставка (реальная, которую можно получить на объекте) и окупаемость этого объекта по этой ставке в месяцах, она же ожидаемая доходность. Условно, если ожидаемая доходность 10%, то нужно найти объект, который стоит не более120 месяцев аренды. **Это его цена**! И ее нужно выторговать, потому что изначально она скорее всего будет другой.

Теперь **про качество помещения**. Качественный объект недвижимости это не просто объект, в котором есть заданная доходность. Доходность сама по себе не делает объект хорошим. Вы можете купить ларек или подвал, гостиницу или апартамент, и в них будет окупаемость до 100 месяц, но это не то, что вам нужно. Проблема проявится позже, когда сегодняшний арендатор уедет и выяснится, что новый бизнес не готов платить даже половину прежней ставки. Вам необходим объект, в котором есть доходность не только сейчас, но и при плане В и при плане С.

Поэтому качественный объект — это помещение, которое имеет несколько независимых способов быть полезным рынку.

Для городского ПСН я предпочитаю первый этаж с понятным входом с улицы. Чем меньше физического трения между прохожим и дверью бизнеса, тем лучше. Лестницы, стилобаты, проход через двор, шлагбаум или необходимость объяснять клиенту где и как вас найти, уменьшают количество потенциальных форматов.

Входы и эвакуация

Два независимых входа/выхода расширяют круг потенциальных арендаторов и упрощают деление помещения. Конкретные требования пожарной безопасности зависят от назначения, площади и планировки, поэтому перед покупкой крупного объекта их нужно проверять с профильным специалистом, а не по универсальной фразе из объявления.

Окна и свет

Окна — это не только красота. Они влияют на возможность кабинетной планировки, визуальную связь с улицей и требования конкретных видов деятельности. Для медицинских и иных лицензируемых форматов требования к помещениям зависят от назначения отдельных комнат и действующих санитарных норм. Поэтому я формулирую правило проще: **чем больше нормального естественного света и чем легче адаптировать планировку, тем шире рынок арендаторов**.

Планировка

Открытая планировка обычно универсальнее коридора с десятком маленьких кабинетов. Несущие стены, огромная лестница внутри, длинная узкая «кишка», уровень пола выше улицы и большое количество бесполезных подсобных метров уменьшают арендопригодную площадь.

Не путайте общую площадь по ЕГРН и площадь, за которую бизнес действительно готов платить.

Инженерия

Проверяйте электрическую мощность, воду, канализацию, отопление, вентиляционные возможности и точки подключения. Фраза «мощность можно увеличить» означает будущие деньги, время и иногда невозможность сделать это в нужном объеме.

Нельзя дать универсальную норму вроде «на 100 м² обязательно 20 кВт». Разным арендаторам нужно радикально разное. Магазин одежды и пекарня живут в разных инженерных мирах. Ваша задача — понять, какие форматы подходят объекту и что потребуется, чтобы перейти к следующему формату.

Фасад и видимость

У хорошего B2C-объекта клиент должен увидеть бизнес до того, как решил туда зайти. Витрины, место для вывески, нормальный подход, отсутствие постоянных визуальных препятствий и понятный автомобильный подъезд имеют денежную стоимость.

Соседи

Соседи — часть продукта. Кофейня рядом с офисами, клиника рядом с жилым массивом, магазин на устоявшейся торговой линии используют уже существующий поток. Единственное коммерческое помещение в огромном доме может быть уникальной возможностью, а может быть сигналом, что планировщик оставил коммерцию там, где она никому не нужна.

Проходка

Это один из самых переоцененных и одновременно недооцененных показателей. Переоценен — потому что фотография толпы ничего не говорит. Недооценен — потому что качественно измеренный трафик помогает понять реальный потенциал B2C.

Считайте трафик по разным дням и часам. Разделяйте людей по типам, если для арендатора это важно. Смотрите направление движения: где люди переходят улицу, на какой стороне дороги находятся, где останавливаются и где просто проходят транзитом.

> **Правило главы.** Качественное помещение — не то, которое идеально подходит сегодняшнему арендатору. Это то, которое после его ухода остается полезным многим другим бизнесам.

7. Планы А, В и С



Представьте себе дом и в нем в ряд десять ПСН. Все заняты арендой, ваше на углу или в центре, расположено идеально относительно дома и людских потоков. Вы купили это помещение, и оно сдано или вы его сдали по ставке 3000 за м2. Может быть даже за него конкурировали несколько арендаторов. Арендатор большой, сетевой, и он хотел сесть именно в центре дома, его все устроило и остальные варианты ему не подошли по площади, планировке или еще чему-то. Он подписался на это вариант несмотря на то, что соседи сдают за 2500-2800. Это и есть **план А**. Идеальный и удачный вариант с арендатором.

Но в жизни все меняется: законы, рынки и экономика. Так вот если он уедет, то никто из тех, кто рядом не побежит переезжать в ваше освободившееся помещение и вам нужно будет искать нового арендатора. При этом 9 бизнесов уже заняли ниши, и у вас будут существенные ограничения. Так что вы сможете сдать по средней ставке рынка в вашей локации, тоесть по 2500-2800. Это и есть **план В**.

А теперь представьте: наступает кризис, часть помещений освобождается и прямо в вашем доме висят слева и справа надписи «аренда», и ставка явно упала меньше 2000 за м2. В этот момент вы получаете письмо или звонок от своего арендатора, где он сообщает, что хочет уменьшить стоимость аренды или вообще съезжает. С учетом того, что у вас есть платежи по кредиту вам нужно либо снизить аренду, либо найти нового арендатора по ставке в 1500 за м2. Это и есть **план С**.

Вы всегда должны в голове иметь все эти три плана, и понимать, когда, кому и за сколько вы сможете сдать свое ПСН. Есть еще и ликвидационный план, но о нем позже.

Перед покупкой я хочу знать экономику всех трех планов.

Если кредит обслуживается только при плане А, вы покупаете не недвижимость — вы покупаете сегодняшнего арендатора и надеетесь, что он никогда не передумает.

Если план В еще устойчив, а С требует временно использовать резерв, ситуация нормальная.

Если даже план С оставляет положительную экономику — перед вами редкий очень сильный объект или вы купили его действительно дешево.

Почему арендатор при покупке — бонус, а не основание цены

Есть исключения: долгий договор с сильным контрагентом может иметь самостоятельную ценность. Но для небольшого инвестора безопаснее мысленно вычеркнуть арендатора и спросить: «За сколько я сдам это завтра, если получу ключи от пустого помещения?»

Так вы защищаетесь сразу от нескольких типовых проблем:

- ставка выше рынка;
- арендатор аффилирован с продавцом;
- аренда держится на временном тренде;
- арендатор уже собирается съезжать;
- договор содержит право не индексировать ставку;
- бизнес арендатора убыточен именно в этой точке.

Когда покупаете помещение обязательно арендатора проверяйте как отдельный актив внутри сделки.

Таблица A/B/C

Для каждого объекта зафиксируйте:

Параметр	План A	План B	План C
Ставка аренды	текущая/лучшая	средняя рыночная	стрессовая
Вакансия	0–1 мес.	2–3 мес.	6+ мес.
Индексация	по договору	умеренная	0%
Расходы	плановые	+10%	+25%
NOI	расчет	расчет	расчет
Платежи по долгу	факт	факт	факт
Денежный остаток	расчет	расчет	расчет

Цифры в таблице должны быть вашими, а не универсальными.

> **Практика.** Если продавец показывает вам доходность только по текущему договору аренды, попросите себя мысленно подписать договор купли-продажи после удаления из файла фамилии арендатора и суммы аренды. Остался ли объект привлекательным?

8. Ликвидность и ликвидационный план



Итак, вы в деле в заданной локации, с понятной ставкой кредитования и понятной ожидаемой доходностью. Что же мы ищем? Мы ищем ликвидный объект недвижимости. Ликвидный значит, что после покупки, при желании вы можете его перепродать за те же деньги в течении месяца. Мы ищем арендопригодный объект, причем покупаем его, как будто он без арендаторов, а если есть арендатор – это приятный бонус. После анализа реальной стоимости аренды мы должны получить цифру, которую умножив на количество месяцев из расчета ожидаемой доходности мы получаем достаточный капитал, чтобы покрыть все кредитные платежа с учетом налоговых отчислений, с учетом или без каких-либо индексаций по доходам. Индексация очень важна в вашей в финансовой модели, но вы должны спланировать и тот, и другой вариант.

Ликвидационный план – это план о том, как и когда вы избавляетесь от всего и делаете это достаточно быстро. В отчетах об оценке, помимо методов (доходный, сравнительный, затратный), есть еще один, который позволяет получить ликвидационную стоимость объекта – цена за которую объект условно можно продать за один день. У вас должен быть такой план.

Недвижимость называют ликвидной слишком легко. Объект не становится ликвидным потому, что на площадке опубликованы похожие объявления.

Для меня рабочее определение простое: **ликвидный объект можно продать за понятную рыночную цену в разумный срок, не создавая чрезвычайный дисконт**.

Срок зависит от сегмента. Квартира массового рынка и торговый центр за сотни миллионов живут в разных мирах. Поэтому не существует универсального «срока быстрой продажи». Но при покупке вы должны понимать круг потенциальных покупателей и цену, которая превращает продажу из ожидания в сделку.

Ликвидационный план — еще жестче. Это ответ на вопрос: что я сделаю, если деньги нужны быстро? В нормальное время о таком неприятно думать, а в кризис поздно начинать.

Для каждого объекта я хочу знать три цены:

Рабочая рыночная цена — по которой объект можно разумно продавать без спешки.

Цена быстрой продажи — дисконт, при котором реальный инвестор готов принять решение быстрее обычного.

Красная цена — уровень, ниже которого продажа разрушает финансовую конструкцию, например не позволяет погасить долг и расходы на выход.

Не путайте ликвидационную стоимость из профессионального отчета об оценке с произвольным «скину 30%». Хороший оценщик может рассчитать ее с учетом срока экспозиции и рынка. Но даже без отчета инвестор обязан держать в голове сценарий выхода.

Жизнь- штука сложная, и иногда в ней происходят непредсказуемые вещи: проблемы со здоровьем; переезд по тем или иным причинам; непреодолимое желание быстро выйти из бизнеса по тем или иным причинам. Так что держите в голове минимальные ликвидационные цены, подкрепляйте их переговорами о продаже ваших объектов с друзьями инвесторами или потенциальными покупателями. Ликвидационных цены должны учитывать погашение остатка по кредиту, и точно не должны быть меньше, чем остаток. На самом деле кредитная нагрузка и риски бизнеса ваших арендаторов – все это- стресс, и он ударяет по здоровью. Ликвидационный план сильно уменьшает стресс. Наличие такого плана и понимания, что на быстром выходе вам останется, это как таблетка от этого стресса. Понятное дело, что вы можете уменьшать стресс, продавая объекты не по ликвидационной стоимости, а по рынку и даже дороже, но это уже другое и мы обсудим это позже. Понимание того, что если вы завтра решите выйти и у вас останется средств на маленький домик на и достойную пенсию в 2000-3000 евро реально греет душу. Или, когда у вас несколько кредитов, важна не только вероятность плохого события, но и понимание ваших быстрых действий. «Если завтра все пойдет плохо, я продам объект №3, закрою два долга и сохраню остальные» — гораздо полезнее надежды «ничего плохого не случится».

9. Паспорт объекта



На каждое ваше помещение у вас должен быть паспорт объекта. Напишите мне, если хотите, и я вам пришлю готовый шаблон, который вы сможете использовать в своей деятельности. Паспорт объекта для каждого вашего помещения в собственности — это самый важный документ. Он нужен и для арендаторов, и на случай, когда вы вдруг захотите продать объект. Вот его основные составляющие:

В начале базовое описание.

- адрес: Иванова ул., д. 1, к. 1, Санкт-Петербург, пом. 1-Н.
- общая площадь: 200 кв.м.
- первый этаж.
- высота потолков: от 3 до 6 м.
- два, три отдельных входа с улицы или двора.
- возможность разделить при желании на два, три помещения – есть/нет.

- витринные окна в пол на улицу/обычные окна, и их количество.
- есть ли место для рекламных конструкций и где.
- приточно-вытяжная система вентиляции – есть/нет.
- система кондиционирования – есть/нет.
- выделенная электрическая мощность - 50 кВт.
- наличие ХВС, ГВС, отопления – да/нет.
- чистовая/черновая отделка.
- описание расположения, например - в новом жилом районе с высокой плотностью населения и ограниченным коммерческим пространством.
- рядом расположены магазины, бутики, вся торговая жизнь квартала (перечисление и название соседей).
- пешеходный трафик: например - более 8000 человек за торговый день.
- подходит для реализации бизнеса: например – аптека, магазин, кафе, ресторан, салон, клиника, бар, ПВЗ, офис и т.д.
- текущая стоимость коммунальных платежей (ЖКХ+ монополисты)
- текущая налоговая нагрузка
- текущая ставка аренды
- оценочная стоимость объекта, рыночная стоимость объекта, покупная стоимость объекта, кадастровая стоимость объекта

Далее расширенное:

- планировка по кадастру, обозначены несущие конструкции, возможные планы планировок.
- расширенная выписка ЕГРН.
- первые страницы договоров с монополистами по электричеству, водоснабжению, отоплению.

- фотоальбом объекта (фасады, входы\выходы, внутренняя часть, подъезды и подходы)
- карта расположения объекта с кратким описанием, например - расположен в новом густонаселённом жилом массиве, ограниченном ЗСД, Шуваловским проспектом и Богатырским проспектом.
- ближайшие станции метро +если планируется открытие новых. С указанием расстояния в метрах до них.
- описание автомобильного трафика и парковок
- как осуществляется въезд с проезжей части
- где проходят «народные тропы» и есть ли видимость, просматриваемость фасада объекта
- планируемые стройки рядом
- назначение всех земельных участков радиусе 500 метров (основные виды разрешенных использований) и все стройки.
- какая часть ПСН торговая, какая подсобная
- есть ли скрытые коммуникации, их план.
- плотность населения в радиусе 500 метров, кол-во квартир, бизнес центров, университетов. Условно - Жилой квартал в радиусе 500 м. насчитывает 17 домов, 7 641 квартиру.
- на карте квартала обозначены основные пешеходные маршруты.

Таблица с трафиком:

Средне-недельный трафик пешеходов составил - 6 000 человек за торговый день.

Понедельник-пятница с 8 до 18						
Взрослые	Пенсионеры	Подростки	Дети	Дети в колясках	Маргиналы	Итого
A1	B1	C1	D1	E1	F1	

Понедельник-пятница с 8 до 18						
Понедельник пятница с 18 до 22						
Взрослые	Пенсионеры	Подростки	Дети	Дети в колясках	Маргиналы	Итого
A2	B2	C2	D2	E2	F2	
Суббота-воскресенье с 9 до 22						
Взрослые	Пенсионеры	Подростки	Дети	Дети в колясках	Маргиналы	Итого
A3	B3	C3	D3	E3	F3	

Паспорт можно сделать самостоятельно или заказать — это решать вам. Я рекомендую хотя бы раз в жизни сделать это самостоятельно, поскольку вы получите очень полезный опыт, который поможет с выбором и покупкой помещения. По крайней мере, если кто-то покажет вам фотографию, где уйма народа проходит мимо объекта, вы сможете иметь собственное мнение. Как-то меня пригласили посмотреть ПСН и вежливо настояли, чтобы я приехал к 14-00. Я приехал и увидел кучу народа, проходившего мимо помещения, что было подчеркнуто специально продавцом помещения, но я только улыбнулся в ответ. И правда, ПСН стояло в соседнем здании от начальной школы, и с 8:30 до 9:00 родители приводили детей в школу, а с 13 до 15 забирали, а все остальное время вокруг было тихо и спокойно.

Паспорт объекта — один из тех инструментов, которые я хотел бы получить в начале своего пути. Это не официальный документ и не замена ЕГРН. Это ваша внутренняя база знаний об объекте, собранная так, чтобы через три года вы за десять минут могли восстановить картину: что у вас есть, почему вы это купили, кому можно сдать и какие риски изменились.

Паспорт нужен трижды. Первый раз — **до покупки**, как инструмент проверки. Второй — **при поиске арендатора**, как готовый материал для переговоров. Третий — **при продаже**, чтобы покупатель видел не рекламный текст, а структурированную информацию.

10. Диверсификация: не складывайте весь город в один дом



Итак, я хорошо знаю район, у меня есть паспорт объекта с маркетинговым данными. Почему бы не покупать все только здесь? У английских лордов есть целые улицы с коммерческими объектами, и они определяют цену аренды, набор арендаторов и почти все на этой улице. Круто же? Да круто, вопрос был ли у них выбор? Если вам принадлежит целая улица с рождения, и вы можете позволить себе это не продавать, то круто управлять этим так, как это делают лорды. В отличии от лордов, у вас нет такого капитала, но есть выбор на старте. И можно сэкономить на времени и деньгах, если взять все в одном микрорайоне, доме, квартале. И иногда это нужно делать, потому что выгодно. Но я предлагаю вам диверсифицировать ваши объекты по районам и локациям. И хочу, чтобы вы запомнили слово диверсификация, когда будет создавать свой банк недвижимости.

Это нужно для того, чтобы работать с рисками.

В позапрошлом году, один старый дом в Петроградском районе города Санкт-Петербург обвалился. Он располагался в 300-х метрах от метро и на первом этаже в этом доме было несколько магазинов. После происшествия пришлось перекрыть потоки движения вокруг дома, обнести все забором и начать процесс восстановления. Магазтны, салоны, кафе в радиусе 200 метров были закрыты. Если бы это был единый эффективный собственник, то за три месяца можно было сварить усиление конструкций и межэтажных перегородок и восстановить все для дальнейшей отделки. Но здание не принадлежит одному собственнику, поэтому прошло два года, а работы так и не были начаты. Доходы собственников за это время составили ноль рублей. Время от времени такое происходит во многих местах города. Начали перекладывать теплосеть, а этот процесс тоже занимает минимум год. И что с коммерцией? Падает и меняется проходка, логичное письмо счастья приходит собственнику от арендатора с просьбой уменьшения арендной платы на этот период, а если ремонт теплосети затянется, то и освобождение помещения. Еще часто встречающиеся примеры: в доме начался капитальный ремонт, фасад закрыли лесами и стало не видно ни вывески, ни входа. В другом месте закрыли все шумоподавляющими панелями вдоль дороги и объекта стало не видно. Еще рядом с одним объектом начали строить дорогу и теперь, чтобы заехать на объект, нужно сделать крюк в 5 км или проехать под знак «кирпич». Еще рядом построили торговый центр и фасадное помещение превратилось в дворовое с видом на мусорку и задний въезд в ТЦ. Жители на ОСС (общее собрание собственников) проголосовали за установку забора по периметру здания, где ваши ПСН и теперь, чтобы дойти до ПСН нужно нажать кнопку с вызовом и зайти внутрь ЖК. Один мой знакомый купил три помещения у застройщика в одном новом доме и решил, что оптимальное использование — это под форматный магазин федеральной сети. Он все объединил и сдал по хорошей ставке, но через год рядом построили еще один дом с качественными форматными помещениями под магазины, и арендатор переехал туда, а моему знакомому пришлось делить все обратно и сдать помещения «малышам», при этом окупаемость

ухудшилась на 30%. Поменяться может абсолютно все. Вы не влияете на окружающую среду, так что по возможности, диверсифицируете риски. Можно иметь три помещения в одном доме, если у вас их 30. Но не стоит этого делать, если их у вас всего три-пять.

То же самое нужно делать и с арендаторами. Они нужны разные. Не стоит все забивать клиниками, даже если вы врач, или алкогольными магазинами, на случай ввода сухого закона. Не берите на себя лишних рисков. Намного проще поменять одного арендатора в помещении, чем сразу десятерых.

Еще бы хорошо, чтобы как минимум один из ваших арендаторов был вам знаком с точки зрения ведения бизнеса. Это значит, что вы должны знать как именно работает бизнес-модель салона красоты, медицинской клиники, магазина продуктового и промтоварного, ресторана или бара. Это навык вам может понадобиться в случае серьезного кризиса, когда арендатор съедет, а нового посадить будет невозможно. Вы, в отличии от арендаторов, зашли в объект на долгий срок. У арендатора тоже есть рентабельность и в большинстве бизнесов она до пяти лет. Это значит, что пока вы пытаетесь создать окупаемость на недвижимости в десять лет некоторые арендаторы в своих бизнес-планах планируют два-три года. И когда наступает кризис и их окупаемость становится десятилетней они просто закрываются, а у вас остается кредит на объект и коммунальные платежи. Поэтому в тот момент кризиса, когда вашему арендатору стало не интересно с точки зрения окупаемости и он ушел, вас устроит даже еле дышащий выход в ноль если вы будете сами себе платить арендную плату. Это мы еще более подробно рассмотрим в управление рисками, а пока просто подумайте о диверсификации себя как специалиста.

Диверсифицировать нужно не только адреса.

Арендаторы. Десять алкогольных магазинов — это не десять независимых денежных потоков, если одно изменение регулирования ударит по всем одновременно.

Форматы. Клиники, продуктовые магазины, услуги, общепит, офисы реагируют на кризисы по-разному.

Банки. Большой портфель, полностью завязанный на одного кредитора, создает переговорную зависимость.

Сроки долгов. Хорошо, когда все кредиты не требуют рефинансирования в один и тот же год.

Личный доход. Если ваша основная профессия тесно связана с тем же экономическим сектором, что арендаторы, в кризис могут одновременно упасть зарплата и аренда.

Это не означает, что нужно специально покупать хуже ради разнообразия. Сначала качество, потом диверсификация между качественными вариантами.

> **Вывод части II.** Покупая объект вы должны видеть его пустым, в кризисе и на продаже. Если он выглядит разумно во всех трех состояниях, можно переходить к переговорам по цене.

ЧАСТЬ III. ПОИСК, ЦЕНА И ПОКУПКА



11. Почему поиск — самая дорогая работа инвестора



Самая сложная часть в создании капитала на недвижимости — не регистрация сделки и не сдача помещения. Самая сложная часть — найти объект, в котором одновременно сошлись качество и цена. От него зависит весь ваш успех и весь ваш путь. За 20 лет вы можете прийти к капиталу из 10 объектов, а можете к 20. Капитал может быть 200 миллионов, а может быть миллиард. Это может быть 1000м2, а может 10 000м2. Все зависит от успехов в поиске. Причем не важно с каких объёмов и сумм вы начинаете, важно качество вашего выбора. И здесь процесс становится максимально творческим и можно проявить себя со всех сторон. На горизонте двадцати лет разница между хорошим и средним поиском становится огромной. Один инвестор за это время накопит несколько объектов с посредственной доходностью. Другой, имея примерно тот же стартовый доход, соберет портфель в несколько раз ценнее. Причина не обязательно в большем заработке. Очень

часто она в цене входа и способности отбрасывать плохие предложения.

В мире коммерческих объектов существует огромный выбор – помещения для торговли, свободного назначения, офисы, склады, производство, земля, апартаменты, квартиры. Есть огромное количество **площадок**: объявления, аукционы, приватизация, банкроты, залоги. В этом мире огромное количество ***«помогаторов», агентов, агентств, юристов, знатоков, консультантов, маркетологов, оценщиков, управляющих, девелоперов и прочих***. Недвижимость стоит денег, и немалых, так что всегда есть куча нахлебников и, к сожалению, много «лукавых» (* лукавые – это люди, которые осознано или неосознанно вас обманывают, с целью получения денежных средств). Ниже мы будем знакомиться с ними, но не так, как они себя видят, а так как должны увидеть их вы, чтобы искать и находить правильные объекты для себя. Часть из таких людей полезна, а часть не создает никакой ценности, но все равно хочет процент от цены актива.

Главная ошибка начинающего инвестора — отдать поиск целиком кому-то другому.

Если вы собираетесь покупать один объект раз в пятнадцать лет, то, возможно, профессиональный посредник действительно сэкономит время. Если же строите банк недвижимости, то поиск становится вашей ключевой компетенцией. Вы должны видеть рынок постоянно, даже когда прямо сейчас денег на сделку нет.

Я стараюсь хотя бы раз в неделю пройти новые предложения по своим фильтрам. Со временем у меня это стало занимать меньше часа. Вы запоминаете улицы, ставки, собственников, объявления, которые годами исчезают и появляются снова. Начинаете видеть, когда один и тот же объект перевыставили три агентства с разными ценами. Чувствуете, где стоимость аренды не похожа на реальную аренду еще до звонка.

Эта насмотренность не дает гарантии. Она дает скорость. А в хорошей покупке скорость часто важнее красивой презентации.

Не ищите «идеальное объявление»

Лучшие сделки редко выглядят лучшими с первой строки.

Иногда цена завышена, но собственник действительно хочет продать и готов к серьезному разговору. Иногда фотографий почти нет. Иногда объект пустой, и поэтому выглядит хуже, чем ГАБ с яркой вывеской. Иногда на аукционе стартовая цена привлекательна, но победная уже не имеет смысла.

Поиск — это не фильтр «окупаемость до 10 лет». Это процесс, где вы сами восстанавливаете реальную экономику.

Я разделяю предложения на четыре корзины:

1. **Нет по качеству.** Неважно, сколько скидка.
2. **Нет по цене.** Качество устраивает, но надо разговаривать.
3. **Нужно проверить.** Есть потенциал, данных недостаточно.
4. **Почти подходит.** Проблема с параметрами, но нравится.
5. **Действовать сейчас.** Качество и предварительная цена совпали.

Самая опасная корзина — «почти подходит». Именно там человек начинает уговаривать себя.

12. Агенты: конфликт интересов вместо войны профессий



Агенты - самая многочисленная популяция. На 95% слабая и бесполезная группа, «**паразиты»**. Кем представлена – в основном безработными, теми, кто не смог найти себя ни в одной области. Их задачи создать прокладку между покупателем и продавцом, чтобы отжать 5-10%, а иногда и существенно больше от цены объекта. Среди них огромное количество «лукавых». Самые наглые умудряются взять процент от сделки и с продавца, и с покупателя, а потом обоих отправить к нотариусу, чтобы тот закрыл сделку.

Большинство объектов продается через агентов. Так устроено потому, что людям страшно. Деньги большие, реальные сделки люди проводят редко. Даже вы, как инвестор, скорее всего будете проводить не больше, чем две в год. И тут появляются они, вроде «опытные», которые все знают и готовы помочь. Это первый обман, с которым вы сталкиваетесь, работая с агентами. Они не опытные, более того реально они могут тоже проводить две сделки в год, и все за них проверяют нотариус или сервисы, которые вам

тоже доступны. Вы только представьте, что перед вами «профи агент», который все знает, умеет и проводит по две сделки в неделю, как он говорит. Получается , что у него супердоходы, он получает 5% от стоимости объекта за сделку, 52 недели в году. При усреднении получится где-то 500% от объектов, или 5 объектов в год в виде комиссии. Пока вы думаете о кредитах и окупаемости, это человек в дешевой одежде, который на объект приехал на метро, за два года должен добиться того, что вы планируете за двадцать. Итак, суперагент, это не он. Может тогда это профессиональный юрист с большим опытом на рынке, который знает что-то особенное? Тоже нет. Это просто человек, который взял на себя услуги по показу объекта и подаче объявления на площадке и которому, по причинам, которые обсудим позже, доверяет продавец или покупатель. Они, как правило, работают группками и даже делятся комиссией друг с другом.

Если вы нашли подходящие для покупки объект вам нужно исключить из сделки или уменьшить влияние агента насколько это возможно. Этот нахлебник сидит в цене сделки и процент может доходить до 10% и выше. Только представьте, в вашей правильной покупке первоначальный взнос 10%, а он себе такой процент поставил за услугу. Дальше он еще транслирует ваши предложения владельцу и как он это делает тоже большой вопрос. Я часто получал предложения от агентов дать им еще процент от сделки от меня (покупателя), чтобы они убедили продавца принять мою цену. В это момент нахлебник пытается залезть в оба кармана. Продавцу говорит, что дороже не продать и это его экспертное мнение, а с меня берет процент за эту услугу.

Нужно ли искать собственника напрямую

Я почти всегда стараюсь идти следующим путем: чтобы удалить нахлебника нужно собрать как можно больше информации по объекту (выписка ЕГРН, счета по коммуналке, договор аренды, письма). Достаточно часто нахлебник прокалывается, и вы получаете контакты собственника. В таком случае идите сразу напрямую, забудьте об агенте, предлагайте сделку через нотариуса, предлагайте цену без агента напрямую, получайте скидку минимум

на комиссию. Идите в управляющую компанию, находите контакты продавца, ищите в интернете по ФИО и адресу, возможно, что-то да всплывет. Подключайте друзей, кто может помочь с контактами. Нужно найти контакты, можно поехать по домашнему адресу, в спорт клуб, куда угодно. Крайний случай, говорите, что готовы выходить на сделку, встречайтесь, обменивайтесь контактами и потом меняйте условия.

И да, методы, которые я предлагаю использовать совсем неэтичные, но на войне с нахлебниками по другом не получается. Я видел массу примеров, когда продавец хотел продать за 20 миллионов, шел к агенту и тот ставил за 25, якобы на свою комиссию и торг, потом другой перевыставлял за 27 то же самое, и объект стоял месяцами на продаже, никому ненужный. И все только потому, что куча непрофессиональных нахлебников делает, что хочет.

Важный момент в том, что прямой контакт с собственником крайне полезен, когда он получен законно и не нарушает уже принятые вами договорные обязательства. Мне важно поговорить с человеком, который реально принимает решение о цене. Посредник может передавать аргументы неточно, неохотно или фильтровать предложения в собственных интересах.

Но не надо превращать поиск телефона в охоту с использованием незаконно полученных персональных данных, это точно не стоит делать. Наша задача — убрать информационный шум, а не создать себе юридическую проблему ради комиссии.

Открытые реестры, официальный сайт компании, вывеска на объекте, публичные контакты, управляющая организация, корректное обращение через представителя — нормальные способы понять, кто принимает решение.

И еще правило: если вы подписали договор с агентом и взяли на себя обязательство оплатить его работу, обходить договор через родственника — плохая идея и с юридической, и с этической стороны. Нам нужен сильный переговорный навык, а не привычка нарушать собственные обязательства.

Агенты часто не понимают как правильно определить цену и сколько реально стоит объект. Это могут понять только люди, для которых это бизнес, и кто работает на рынке профессионально. Агенты могут сделать фотографии, посмотреть за сколько продают другие агенты и продавать с учетом своей комиссии. К сожалению, рынок агентов в РФ ужасен, а процент за их услуги огромный. И дело даже не в суммах, которые исчисляются процентами от стоимости дорогих объектов, а в том, что вы за это не получаете качественных услуг.

Как выглядит услуга, за которую я готов платить

Для коммерческого объекта профессиональный представитель продавца в идеальном мире должен подготовить:

- юридическую историю и базовые документы;
- понятный паспорт объекта;
- качественную фото- и видеопрезентацию;
- оценку несколькими методами (как минимум двумя из методов: доходным, затратным, сравнительным);
- анализ реальной аренды в локации;
- трафик и окружение;
- список потенциальных форматов использования;
- описание текущего арендатора и существенных условий договора;
- карту рисков;
- понятный процесс сделки (возможные форматы продажи, в том числе с предложениями от банков и страховых).

Если работа сделана, комиссия становится обсуждаемой ценой услуги. Если посредник не знает выделенную мощность и не читал договор аренды его процент выглядит иначе. Агенты должны иметь соответствующие образование и должны лицензироваться, а их ответственность должна страховаться. Нужно, чтобы вы и продавец получили реальную услугу. Тогда ясно за что взяли деньги. Но на рынке зачастую такого нет, а есть куча безработные нахлебников, которые просто показывают объекты, про которые они мало что знают и понимают.

Как они обманывают? К сожалению, когда рынок агентов некачественен, то для того, чтобы появились продажи нужно обманывать, и с годами на рынке ситуация только усугубляется. Вам к этому нужно быть готовым. Я опишу основные случаи из моего опыта, но важно понимать, что они постоянно изощряются и придумывают что-то новое.

Зачастую встречаю: «продаю классный объект, вот **договор о намерениях»**.

Слышите такое, знайте вас обманывают. Этим балуются сейчас не только агенты, но и застройщики, и девелоперы. Очень легко продавать ожидания. Сюда очень хочет заехать федеральная сеть, вот от них письмо. Если объект пустой, нужно готовить паспорт объекта, а не надеется на письмо. Такое письмо ничего не стоит, даже если его написали на самом деле, никто не обязан выполнять то, что там написано, арендатор мог передумать или заехать в соседний объект. Но как правило эти письма просто штампуются агентами на своих компьютерах.

Продаю классный объект, под **перезагрузку**. На объекте уже 10 лет сидят арендаторы и платят 100 тысяч в месяц, а объект продается за 20 миллионов, потому что это его «реальная рыночная цена», просто собственник не успел поменять арендаторов (ну и конечно письмо о намерениях уже есть). За 20 лет я объектов по перезагрузку видел тысячи, а реальный недооценённый только один, потому что собственник умер, а его вдова жила в другой стране. Собственники, как правило, не дураки, и если была бы возможность получать больше, они давно уже все бы сделали. Поэтому это обычный обман. Есть целое направление у нахлебников, когда они берут в аренду помещение, делят его на меньшие и пересдают за большие деньги. Но, поработав так с годок, они либо отказываются от аренды, либо ищут других «дураков», кому продают такое мероприятие как бизнес. Потому что в таком варианте у вас постоянная текучка с арендаторами, и на это уходит уйма времени и зачастую ничего не приносит сверху.

Продаю классный объект, с **арендатором, который платит больше рынка**. Рядом сдается по 2000 за м2, а этот сидит по 3000.

Среди арендаторов тоже нет «дураков», и они могут переехать в соседнее дешевле или попросить вас снизить цену, потому что рядом есть предложение дешевле. Это стандартный обман, не только от агентов, но и от собственников помещений. Купил человек помещение для себя или для жены и открыл там салон красоты или стоматологию, потратился на ремонт и оборудование, но бизнес не пошел. Распродавать и продавать дешево в убыток не хочет. Сдам кому то, кто не понимает, как готовый бизнес, пропишем в договоре просто как аренду. Вы смотрите вроде помещение с ремонтом, с арендатором, раз вложились, наверное, понимают, а нет просто обманывают. И агент здесь в помощь, собственник защитился прокладкой, которая мало, что знает и ничего не гарантирует. А из ваших из бонусов там после покупки только ремонт, сделанный под стоматологию, которая там вообще не нужна.

Продаю классный объект, **с федеральным арендатором**. Это разновидность предыдущего обмана, которая приняла огромную форму, поэтому поговорим о ней отдельно. Представьте себе помещение, в котором в качестве арендатора сидит федеральная сеть, представленная 1000-ми точек по всей стране, и вот у вас тоже будет такой. Максимальная стабильность гарантирована. Но так как гарантия только со слов агента, а он особо ничем ни за что не отвечает, лицензии не имеет и в гильдии агентов не состоит, то велика вероятность некомпетентности или обмана. Обман состоит в том, что этот замечательный федеральный арендатор на самом деле не федеральный, а очень даже локальный. Он - франшизер, тоесть бизнес, открытый на данном объекте по франшизе. И может это даже не самое страшное, но проблема в том, что владелец франшизы аффилирован с продавцом, другими словами, съедет почти сразу после вашей покупки. Такое, как правило, делают на «неликвидах», которые не нужны никому из-за плохой проходки, либо чтобы дополнительно накрутить ценник в нормальном месте. Есть помещение 200м и сдается за 100 тысяч, не продать его за 20 миллионов, арендатор не готов платить больше, слава богу что

есть хоть такой и тут нахлебнику или владельцу приходит замечательная идея, пусть арендатор подвинется и освободит метров 30-50 из 200. И на эти метры мы посадим по франшизе себя дополнительного «своего» арендатора, благо франшиз сейчас очень много, и будем сами себе платить аж 200 тысяч. И вот аренда превращается в отличную окупаемость и можно продавать уже за 30. А с тем, что мы потом съедем после продажи, агент забудет сказать.

Продаю классный объект, вот **договор аренды**. Арендатор сидит уже 10 лет, окупаемость хорошая. Покупай. Но есть письмо или сообщения от арендатора, что он съезжает или меняет условия. Собственник сам не сможет скрыть этот факт, когда его спросишь про арендатора, а агент запросто, он же вроде как бы и не в курсе дела. Так же агент может забыть сказать при покупке земли, что есть новые ограничения, или новые новости, которые превращают стоимость объекта в существенно другое. Буквально на днях я общался с агентом из старейшего агентства Санкт-Петербурга, которая продавала долю в помещении, которое успешно арендует крупная федеральная сеть (даже не по франшизе). И вот эта «милая» дама уверяла меня, что объект замечательный, редкий и проблем с ним нет никаких, пока я не получил контакты собственника и сразу не выяснил, что вторым собственником является ее бывший муж, у них затяжной супружеский судебный спор по этому помещению, и после покупки я бы стал главным участником этого дела. Так что нахлебники прячут от нас информацию, которая существенно меняет стоимость объекта. Еще один хороший пример. В этом году законодательство поменялось, решили бороться с «наливайками», то есть барами при алкомаркетах и запретить их работу в жилых домах. Тем временем в городе есть большая алкогольная сеть, в которой помещения обычно разделены на два: в одном магазин с алкоголем, а вторая часть — это бар. Поэтому ночью продавцы могут принести любой алкоголь вам в бар из магазина и продать по цене магазина, что очень удобно для бизнеса. Но вот теперь стало так нельзя, и бизнес будет закрывать эти точки или уменьшать

арендные платежи. В этот момент на рынке сразу появилось много объектов на продажу с хорошей окупаемостью и ни один агент почему-то не был в курсе изменений, что очень удобно для обмана.

Продаю классный объект, вот **только сел крупный или внешне платежеспособный арендатор, не франшизер.** Есть такое понятие, как неликвидный объект недвижимости. Это такой объект, который не нужен арендаторам и на котором очень сложно заработать. Такие объекты покупают очень дешево или по незнанию. Так вот они имеют крайне низкую доходность в долгую. Но есть понятие - временная востребованность. В какие-то годы были временно востребованы дворы, в которых создавали офисы, потому что нормальных офисов не хватало, потом начали делать массажные и спа салоны и бордели в подвалах, потом начали развивать почтовые услуги (ПВЗ – пункты выдачи заказов) и начали арендовать дворы под них. Сейчас активно пошли запускать дарк-китчены (готовка еды на дом) и ПВЗ продуктовых сетей. Все они начинают работать в помещениях, которые до это годами стояли пустые. И они все временно востребованные, но с изменением тренда арендатор съедет, и вы получаете пустой объект. Так вот агенты часто рассказывают, продавая эти объекты, что они ликвидные. Когда начинается волна временной востребованности собственники сразу продают то, что удалось сдать и часто через агентов потому, что те могут не говорить правду.

Продам классный объект тому, кто предложит **лучшую цену.** Выставляется объявление по какой-то смешной цене за интересный объект. Назначается дата просмотра. В эту дату все желающие могут приехать и посмотреть детали объекта. А потом оставить свое предложение по цене. И тому, кто сделает наилучшее предложение объект и продадут. Такая схема отлично работает в США. Но с учетом того, что в РФ ей занимаются обычные агенты, ее превратили в фарс с целью заработка для агента. Начнем с отличий: в США начальная цена – это рыночная цена объекта, но как правило у объекта есть преимущества, что его можно продать выше рыночной: локация, соседи, перспективы, история. В РФ цену ставят минимум в два раза дешевле рыночной. Главное - привлечь

как можно больше людей. В США есть доверие к лицензируемого агенту у продавца, в РФ агент уговаривает продавца, обещая ему продажу выше рынка (прямой обман). Мало того, если цена не дойдёт до нужной, то с продажи объект просто снимут. В США для покупателей все прозрачно, они могут общаться между собой и все обсуждать, в РФ - все через агента. Дальше идет сбор предложений. На само деле это не сбор предложений и выбор самого большого, это работа с заинтересованными покупателями, которым рассказывают, что есть якобы тот, кто дал больше и это еще ниже рыночной цены. Другими словам обман через идею создать ажиотаж, которого на самом деле нет, но вы его можете увидеть в день просмотра, ведь почти все приходят и делают свои предложение и в это черный ящик может залезать только агент. Он же может сделать что-то для вас, чтобы ваше предложение оказалось лучшим. Другими словами, это обман от агента для продавца и покупателя, в котором сделка состоится только если продавец получит тот минимум, который он ожидает (почему нельзя больше ему нахлебник объяснит, ссылаясь на рынок и результаты удачного аукциона), и в которой агент получит комиссию и от продавца, и от покупателя.

Продаю классный объект, вот **отличная окупаемость.** На деле, с учетом того, что их никто не проверят, нет стандартов и собраны среди агентов сами понимает кто, они считают окупаемость как хотят. Берут из договора аренды индексацию и засчитывают ее в доход и в размер окупаемости, забывая при этом учесть инфляцию и налоги. И, конечно, забывают сказать, что наличие длинного договора аренды, создает больше рисков для владельца объекта, чем для арендатора. Последний всегда может съехать или прислать письмо, что он не хочет увеличивать аренду по индексации. А еще в договоре с крупными сетями часто написано, что индексация происходит только по соглашению сторон, а это значит, что ее скорее всего не будет. Это право, а не обязанность, и это серьезный минус договора аренды. Это обман от непонимания и незнания или им так удобно, но это обман.

Это не обвинение конкретных компаний и не утверждение, что любой похожий объект плох. Это вопросы, которые полезно задавать.

Кейс 1. Письмо от будущего арендатора

Пустое помещение продается дорого, потому что «сюда хочет зайти крупная сеть». В доказательство показывают письмо.

Что проверять:

- кому адресовано письмо;
- есть ли конкретные экономические условия;
- срок действия;
- является ли оно обязательством или просто интересом;
- кто подписал;
- получил ли арендатор внутреннее согласование;
- есть ли рядом альтернативные объекты.

Моя цена до подписанного договора строится по свободному помещению. Если арендатор действительно заедет — это мой upside, а не аванс продавцу за его ожидание.

Кейс 2. «Перезагрузка» арендной ставки

В помещении десять лет сидит старый бизнес и платит 100 тыс. Продавец говорит, что новый легко заплатит 170, поэтому цена считается уже от 170.

Вопрос: если поднять аренду так легко, почему собственник не сделал этого сам перед продажей?

Ответ иногда объективный: человек живет в другой стране, не хочет конфликтовать, получил наследство, срочно продает. Тогда возникает возможность.

Но по умолчанию я не покупаю чужую нереализованную идею за полную цену.

Кейс 3. Ремонт, который «стоит 15 миллионов»

Собственник купил помещение за 20 млн и вложил 15 млн в стоматологию. Теперь считает, что объект стоит минимум 35 млн.

Для стоматолога с оборудованием это, возможно, готовая площадка. Для продуктового магазина — помещение за 20 млн плюс дорогой демонтаж.

Ремонт имеет стоимость не в размере счета подрядчика, а в размере той дополнительной цены, которую конкретный рынок готов за него заплатить.

Кейс 4. Арендатор выше рынка

Рядом ставки 2000 за метр, ваш продавец показывает договор на 3000.

Возможные объяснения:

- уникальная часть локации;
- короткий временный период;
- ставка включает дополнительные услуги;
- арендатор ошибся;
- связанные стороны;
- собственник компенсирует что-то арендатору;
- бизнес действительно имеет сверхдоходность.

Не выбирайте объяснение на веру. Найдите доказательство.

Кейс 5. Временный формат оживил неликвид

Помещение во дворе годами пустовало. Потом в городе резко вырос спрос на небольшие склады последней мили или пункты выдачи, и оператор арендовал его по хорошей ставке.

Сегодня объект приносит 10–12%. Значит ли это, что он стал качественным торговым помещением? Нет. Он стал удачным объектом под текущий формат.

Цена должна учитывать риск возврата старой невостребованности.

Кейс 6. Аукцион с «дешевой» стартовой ценой

Старт в четыре раза ниже рынка не означает скидку. Это механизм привлечения участников.

Ваша цена определяется не стартом и не азартом других участников. Она определяется вашей моделью до начала торгов.

Кейс 7. Застройщик и красивая будущая аренда

В прайсе коммерческого помещения заложена ставка аренды, которой сегодня нет даже у готовых соседних помещений. Отдел продаж объясняет: «когда дом заселится - будет».

Это может оказаться правдой. Но покупатель финансирует риск заселения своими деньгами.

Я хочу покупать этот прогноз с дисконтом, а не оплачивать его как уже случившийся факт.

Не работать с агентами не получится, 95% того, что продается сейчас представляют они. Но нужно понимать, как их удалять и как они обманывают.

Я очень надеюсь, что когда-нибудь эту деятельность в нашей стране лицензируют, покроют страхованием или запретят. И тогда эти люди станут нашими помощниками в деле купли-продажи недвижимости, ну а пока что есть...

Я написал об агентах достаточно жестко и называл их нахлебниками, потому что не раз сталкивался с ситуациями, когда посредник хотел получить 5–10% от цены дорогого актива всего лишь за публикацию объявления и показ помещения, не неся ответственности за качество информации.

Но полезнее отделить профессию от модели поведения.

Хороший агент может стоить своих денег. Он знает собственника и его мотивацию, собирает документы, понимает объект, организует просмотры, фильтрует пустые обращения, координирует юристов и банк, умеет вести переговоры и не скрывает конфликт интересов.

Плохой агент делает другое: создает информационный барьер между сторонами и монетизирует сам факт своего нахождения посередине.

Проблема особенно заметна в коммерческой недвижимости, где 5% от сделки в 50 млн рублей — это 2,5 млн. За такую сумму я хочу видеть измеримую работу, а не набор фотографий из телефона.

Агентства - организации, которые должны помогать с покупкой и продажей объектов. В большинстве же случаев — это просто

сборище людей под общей вывеской. Продавцам удобно прикрываться прослойкой для скрытия информации. Агентам удобно иметь офис хоть какой-то, чтобы приглашать иногда клиентов. Иногда агентства создаются под определенную специфику, например под ипотечное кредитование, тогда добавят к себе в штат менеджеров по ипотеке. Иногда работают под новостройки, прикрывая обманы от застройщиков. Как правило объединения позволяют экономить на рекламных и представительских расходах, ведь не все согласны покупать объект, не выпив чашечку кофе в офисе.

Принцип работы такой же как у агентов, заработать комиссию за ничего неделание и быть прокладкой между продавцом и покупателем. Полезны в случаях обмана. По возможности надо их удалять из сделки. И только задумайтесь: на ЦИАН зарегистрировано только в Санкт-Петербурге более 4000 агентств. Сделок прошло в городе за 2025 год около 100 тысяч. Даже если предположить, что они все прошли через агентства, то получается по 25 сделок в среднем в год на каждое или около 2 сделок в месяц на агентство. Вопрос о том, зачем их столько, для меня всегда открыт.

Большое агентство может дать процессы, юридическую поддержку, рекламу, CRM и репутационный контроль. Но конкретную сделку все равно ведет конкретный человек. Поэтому я не делю мир на «частный агент плохой — крупное агентство хорошее».

Я спрашиваю:

- кто представляет собственника;
- кто знает документы;
- кто принимает решение о комиссии;
- есть ли договор с продавцом;
- какие обязанности агентство реально взяло;
- несет ли оно ответственность за сведения, которые сообщает;
- как будет передано мое ценовое предложение.

В коммерции мне особенно важен доступ к фактам. Если агентство использует бренд как причину не давать документы до внесения денег, бренд для меня становится минусом.

Комиссия с двух сторон

Сам по себе факт оплаты услуг двумя сторонами не обязательно незаконен или неэтичен, если все знают об этом и понимают, за что платят. Проблема возникает при скрытом конфликте интересов.

Представьте, что представитель продавца получает дополнительную премию от покупателя за то, чтобы убедить собственника снизить цену. С этого момента трудно понять, чьи интересы он защищает.

Мое правило простое: структура вознаграждения должна быть прозрачной.

> **Правило главы.** Не воюйте с профессией. Считайте ценность конкретной услуги и всегда понимайте, чьи интересы представляет человек за столом.

13. Консультанты, оценщики, юристы и управляющие



Юристы и нотариус

Вам со временем нужен будет юрист по часовой ставке. У вас будут договоры аренды, споры с арендаторами, вопросы с неплатежами и, конечно, многое из этого вы сможете решать сами. Но хорошо подготовленный один раз договор аренды может сэкономить вам ни один миллион. Так что найдите хорошего юриста и начните с ним работать на постоянной основе.

Юрист нужен не для того, чтобы присутствовать рядом с каждой вашей мыслью. Он нужен там, где ошибка стоит существенно дороже его часа.

Хорошо подготовленный типовой договор аренды, адаптированный под ваши реальные объекты, может окупиться

одной предотвращенной проблемой. То же относится к сложной покупке, корпоративной структуре, залогу, спору или банкротству.

Я предпочитаю отношения с юристом по часовой ставке или понятному проектному бюджету, а не магическое «юридическое сопровождение под ключ», где непонятно что именно проверяется.

Не каждая сделка требует нотариальной формы. Многие обычные переходы прав можно оформить через Росреестр/МФЦ в предусмотренном законом порядке. Но при крупных суммах дополнительная проверка документов, удостоверение сделки там, где это уместно и безопасный механизм расчетов могут быть разумной ценой спокойствия.

Я сам значительную часть ранних сделок проводил без нотариуса. Когда стоимость моего времени и риска изменилась, стал чаще использовать профессиональное сопровождение.

Проводите свои сделки через нотариуса. Да, любую сделку можно провести через МФЦ просто заплатив госпошлину и это довольно простой процесс. Но сейчас появилась возможность проводить аккредитив через счет нотариуса, что очень удобно. Они проверят все документы, потребуют все согласия и обезопасят часть рисков.

Знатоки и консультанты

Рынок консультантов в недвижимости огромный. «Помогаторы» готовы сделать все, что угодно за ваши деньги. Можете подписаться на сообщества, посматривать семинары, слушать лекции, тренды, мысли. А вот стоит ли за это платить - точно нет. Все они хотят что-то продать, якобы свои супер знания о недвижимости. Один из принципов плохого консалтинга не меняется десятилетиями: можешь делать – делай, не можешь делать – учи других. Доступ к аналитике можно купить по подписке, но это нужно тем, кто работает на рынке с миллиардами. Если это не ваш объем инвестиций, вы сможете сделать все сами.

Какие услуги консультантов есть и ничего не стоят? Подбор объекта по заданным параметрам. «Скажите, что вам нужно и мы подберем для вас объект». Если вы знаете, что хотите, то они вам не

нужны. Они нужны тем, кто не знает, чего хочет и кому нужно определиться с целями. Подбор по параметрам - обычная услуга у консультантов, а сейчас и каждый второй агент также готов ее оказать. Обычно они рассказывают, что не все объекты в рекламе, что есть скрытые предложения только у них. Все это вранье, никто специально для вас ничего делать не будет, в лучшем случае вы получите объекты, которые еще не успели положить в рекламу первым. А еще нет никаких секретных продаж. Объект либо продается, либо нет. А вот деньги на рекламный бюджет часто ограничены, поэтому может быть такая ситуация, что объект, который вам показывают реально отсутствует в рекламе потому, что он три месяц простоял без заинтересованности и теперь просто ждет пару месяцев, чтобы быть выставлен как новый. Если заниматься поиском раз в год, то могут понадобиться консультанты. Но вам нужно заниматься этим всегда, даже когда у вас нет денег на покупку. Это нужно, чтобы быть в тонусе и не платить консультантам. Если хотите можно воспользоваться их услугами, но сразу договоритесь, что подбор первоначально осуществляется без оплаты. Если найдут что-то интересное, то дадите комиссию. Но они не найдут. Чтобы не быть голословным, я попробовал одного из топовых консультантов в прошлом месяце. Дал его команде запрос найти объект с бюджетом от 20 до 50 миллионов с окупаемостью в 10 лет. Комиссия должна была быть 4% в случае удачи. Я ограничил срок на подбор в месяц. Все условия были приняты и даже был подписан договор оказания услуг. Консультант, один из топовых на рынке подбора ведет свой блог, проводит семинары, выступает на конференциях, встречается с другими экспертами, делится успехами, как заработал для инвесторов прибыль. В первый же день подписания договора у нас была встреча, на которой мне активно предлагали то, что я видел уже много раз без них. После того, как я объяснил почему эти объекты плохие с точки зрения окупаемости на второй встрече мне начали предлагать объекты с фейковыми арендаторами и аффилированными франшизерами на неликвидных объектах, которые, уже были в активной рекламе. После того как я предложил уточнить арендаторов, мне сказали, что объекты сняли с продажи.

Так продолжалось две недели. Мне показывали объекты, которые продают все агенты по кругу, и в которых не получалась нужная окупаемость. На третьей неделе начали показывать объекты с договорами о намерениях, и когда я просил уточнить стоимость аренды рядом, они сразу отпадали. На четвертой неделе в блоге консультанта для агентов появился пост, поделюсь комиссией в случае хорошего предложения и буквально на следующий день я получаю отличное предложение: объект рядом с будущей станцией метро в моем бюджете, под торговлю, немного хуже по окупаемости чем я хотел, но с хорошей перспективой (так сказать из специального фонда скрытой продажи). Я соглашаюсь и предлагаю договариваться с собственником о встрече, и они исчезают. По старой привычке все перепроверять самому, когда я нахожу то, что мне нравится, я сам по фото в Яндекс нашел это помещение, на котором был крупными цифрами наклеен плакат с телефоном собственника двухлетней давности. Я набираю собственника и начинаю выяснять детали. Оказывается, помещение с заданными параметрами имеет выход не на фасад, а во двор дома. А второе помещение, которое с фасадами мне предложили консультанты, имеет площадь почти в два раза меньше, и собственник не готов его продавать и тоже ждет метро, поэтому пока предлагает его только в аренду. А еще через пару дней мне сообщают, что, к моему сожалению, собственник решил пока не продавать это помещение, не говоря ни слова о том, что перепутали параметры помещений. Как вы уже догадались, найти помещение с заданной окупаемостью не получилось за месяц, потому что я не поверил сказкам с неадекватной арендой или договорах о намерениях. И не получилось у них потому, что их поиск качественно не отличается от моего, и они ничего не могу сделать особенного за свою комиссию. Мало того, у меня есть преимущество, потому что я могу торговаться с собственником напрямую, глядя глаза в глаза и, если меня все устраивает, выходить на сделку сразу же. Поэтому вам, как реальному покупателю, смогут дать реальную цену, которую не получит агент, представляющий потенциального покупателя. Поэтому консультант или агент на подборе вам не нужен. Нужно делать все

самому. Через две недели этот же консультант опубликовал новый пост для своих читателей, который звучал «Почему 11 лет окупаемости может стать новой реальностью». А еще через три недели я купил помещение с окупаемостью 9 лет.

Отсюда вывод: **за подбор имеет смысл платить за доступ или компетенцию, которой у вас нет, а не за пересылку публичных объявлений**.

Полезный консультант может сказать вам: почему помещение не пройдет требования конкретного формата сети; как оценивает оборот оператор; какой диапазон ставки реально выдерживает бизнес; какие инженерные параметры критичны. То есть дать знания, которые меняют решение.

Если хотите поработать с агентами и консультантами, и посмотреть что из этого может получиться, отправляйте им запрос подобного содержания, может что-то пришлют:

> *Куплю помещение с арендаторами или без в городе таком-то ДЛЯ СЕБЯ*
> *Интересует ПСН, торговля, земля и что вас еще интересует*
> *Площадь от х метров, только первый этаж, вход с улицы*
> *Стоимость за квадрат до п тысяч.*
> *Бюджет до т миллионов*
> *Окупаемость или потенциальная окупаемость нужна адекватная, европейскую в 5-7% предлагать не надо.*
> *Все что есть на Янито у агентств предлагать не надо, уже посмотрел..*
> *Неликвиды с фейковыми арендаторами не нужны. Доли не нужны. ППА не нужно. Дворы, цоколи, куски в торговых центрах и паркингах, ларьки не интересуют*
> *Оплата любая*
> *На сделку можем выйти за два дня.*

А как на счет помощи в подборе арендаторов, что здесь с агентами и консультантами? Напишите мне, и я скину вам все телефоны и контакты всех отделов с сетями абсолютно бесплатно. Эта информация ничего не стоит. Если у вас будет хорошее

помещение и есть паспорт объекта к нему, то вопрос будет только в выборе арендатора, т.е. нужно будет получить предложение по цене и выбрать. А для этого вам не нужен консультант. А вот если вы купили неудачный вариант, то вам нужен и консультант, и агент, чтобы это все сдать и продать.

Консультанты, которые вам нужны не работают агентами или консультантами по поиску или подбору. Вам нужны люди, которые расскажут о параметрах помещений, которые нужны для сетей, которые развиваются. Чтобы в вашем объекте не оказалось нужного количества киловатт, отсутствие второго входа, правильной площади, правильной планировки, правильной конкуренции рядом. Чтобы вы знали какой оборот для какой сети считается хорошим, а какой ведет к закрытию. Какой договор можно подписать, а какой превратит вас в заложника арендатора.

Маркетологи и оценщики

Это полезные ребята. Они нужны вам, чтобы научиться правильно оценивать качество помещения. Иногда не только качество, но и стоимость помещения, потому что это тоже вопрос сложный. Я могу просмотреть 300 объектов на рекламной площадке и за пару секунд по каждому оценить адекватность цены с точки зрения локации и формата помещения. И при этом я не гений и не супераналитик, просто я знаю весь город с точки зрения «проходки» и каждый раз, когда появляется новая локация я заказываю маркетинговый отчет, чтобы оценить доходность. И вы так тоже сможете, поскольку это вопрос опыта и анализа. И чтобы посмотреть весь рынок с его обновками на продаже вам нужен час в неделю. Но начать нужно с анализа того, что готовят маркетологи: проходка, сколько человек проходят мимо в разные часы и дни недели, кто эти люди, сколько они зарабатывают. Кто живет рядом, сколько квартир в радиусе 100, 500,1000 метров. Как устроены потоки движения людей. Какой план развития локации. Что находится рядом и какие конкуренты. Эта аналитическая информация вам нужна для принятия решения и оценки помещения. Ее также собирают в рамках отчета об оценке помещения и там, кстати, есть разные методы оценки: доходный,

сравнительный, затратный. И каждый из них может дать понимание о том, сколько реально стоит помещение. Самый простой метод для понимания – это сравнительный, им пользуются почти все, когда начинают продавать помещение, он же самый неправильный. Его используют агенты и те, кто не хочет думать. Все просто: посмотрел за сколько продают вокруг и поставил дороже, дешевле или за столько же. Это первый путь к тому, чтобы ничего не продавать, и агенты используют в основном его. Если вы будете делать тоже самое при покупке, просите скидку в 25-30% от цены. Чем такой подход к оценке плох? Он оценивает то, что не продается. Если оценивать по средней цене продажи, вы получите просто средний объем «хотелок», тех кто не может продать. И просто пополните их ряды, а в случае покупки просто переплатите существенно за помещение. Поэтому старайтесь использовать доходный метод при покупке и настаивать на этой оценке, и маркетологи и оценщики вам в помощь.

По мере роста портфеля вы неизбежно будете покупать чужую экспертизу. Важно понимать, какую именно.

Хороший оценщик — полезный противовес вашему собственному энтузиазму.

Есть три классических подхода, которые важно хотя бы понимать:

Сравнительный. Смотрим на сопоставимые объекты. Проблема публичного рынка в том, что объявления показывают цены предложения, а не обязательно цены состоявшихся сделок.

Доходный. Оцениваем будущий денежный поток и требуемую доходность. Для инвестиционного ПСН это часто самый понятный для меня язык.

Затратный. Смотрим, сколько стоило бы создать аналогичный объект с учетом земли, строительства и износа. Полезен не в каждом сегменте, но иногда отрезвляет.

Отчет об оценке особенно важен при кредитовании и крупных сделках. Но не делегируйте оценщику инвестиционное решение.

Он отвечает на свой профессиональный вопрос, а вы — на вопрос, подходит ли риск именно вашему портфелю.

Маркетолог и исследователь трафика — это специалист, на которого я действительно готов тратить деньги, когда захожу в новую локацию. Он помогает объективировать то, что глаз легко дорисовывает: пешеходный трафик, портрет аудитории, конкуренцию, плотность населения, маршруты, будущие стройки.

Закажите такой отчет несколько раз, разберите методику, и многое потом сможете делать сами.

Управляющий

Пятью помещениями в городе, где вы живете можно управлять самостоятельно. Пятьдесят или пять объектов в другой стране — уже другая история.

Управляющий нужен, когда стоимость вашего времени выше стоимости делегирования или физически невозможно оперативно решать вопросы.

Но лучший управляющий портфелем — не обязательно самый громкий консультант. Я ищу человека, который сам принимал инвестиционные решения и понимает экономику собственника. Чем больше его вознаграждение связано с результатом, тем внимательнее нужно описать сам результат: процент от валовой аренды может мотивировать его быстро сдать дешево; процент от прибыли — экономить не там; фикс — минимизировать работу.

Когда пора перестать ездить на каждый счетчик? Почти каждый консультант или агент хотели бы стать управляющим. Есть собственник и ему принадлежит один большой или много маленьких объектов и всей этой «штукой» надо управлять: взаимодействовать с арендаторами, монополистами, рынком, конкурентами, обслуживающими компаниями. В некоторых случаях объект может быть не пассивным доходом, а центром, в котором есть штат работников или подрядчиков. Даже если у вас всего пять помещений, но при этом вы постоянно живете в Италии, то уже нужен кто-то на Родине, кто будет помогать хотя бы с

арендаторами и монополистами. И поэтому на рынке представлена эта услуга. За нее берут по-разному. Кто-то берет фиксированную ставку, кто-то процент от дохода (реализации), кто-то процент от прибыли. На самом деле, для человека с опытом эта работа не сложная и не требует много времени. Вы сможете это делать сами легко, если живете в той же локации, где находятся ваши объекты. Если же далеко, то можете выписать доверенность и давать четкие указания кому-то на почасовой оплате. Опытные агенты или консультанты пытаются найти инвесторов, которым они предлагают эту услугу «под ключ». Смысл прост: ваши деньги они хотят поменять на свой опыт, пообещав вам стабильную прибыль.

Я встречал людей, кто может это делать профессионально. Из тех, кто предлагает эту услугу их меньше одного процента, и они не рекламируют активно свои услуги и не предлагают их. Другими словами, если вы решили пойти по пути отдать свои деньги управляющему, который ищет вас, то получите агента, который не сможет сделать качественную покупку и управлять он будет также некачественно. Он, конечно, купит вам помещение, переплатив за него, и найдет арендатора, но получите вы намного меньше, чем реально могли бы, ну и, конечно, он оставит за эти некачественные услуги еще часть себе.

Но встречаются и профи. Они действительно могут взять эту работу на себя и качественно инвестировать ваши ДС, так что доход будет такой же или лучше, чем если бы вы сделали это сами. Где же их найти? Ищите среди знакомых инвесторов. Да, именно! Как правило это люди, которые делали успешно тоже самое для себя, лет через 10 даже вы можете заниматься этим если захотите. Именно поэтому мы не рекламируем эту услугу, мы знаем насколько сложен поиск и как он работает в реальности и не хочется отдавать найденное кому-то другому. Условно, если в результате работы на этом рынке вы смогли купить себе ТЦ и управлять им, и у вас нет возможности купить второй, доход позволяет уже не работать, и вам нравится этот процесс, почему бы не помогать людям за деньги. Так что ваш возможный управляющий - это человек, который богаче вас, вот кто вам может

быть полезен. И не дай бог вам поверить что-то кто из агентов или консультантов сможет вам помочь в этом деле.

В начале я рекомендую собственнику самому пройти весь цикл: получить счет от ресурсоснабжающей организации, согласовать вывеску, поговорить с УК, принять ремонт, найти арендатора. Не потому, что это лучшая пожизненная работа, а потому, что без нее невозможно качественно делегировать.

Через несколько объектов повторяющиеся задачи начинают забирать слишком много времени.

Что можно делегировать

- получение и систематизацию счетов;
- передачу показаний;
- вызов подрядчиков;
- фотоконтроль объекта;
- организацию плановых осмотров;
- размещение объявлений по вашему шаблону;
- первичный прием обращений.

Что я оставляю за собственником

- выбор объекта для покупки;
- окончательный торг;
- выбор арендатора для значимого помещения;
- изменение финансовой модели;
- продажу;
- ключевые переговоры с банком.

Чем больше портфель, тем больше функций придется передать. Но решения по капиталу должны оставаться там, где есть ответственность за капитал.

Как платить управляющему

Фиксированная ставка дает предсказуемость, но слабую мотивацию.

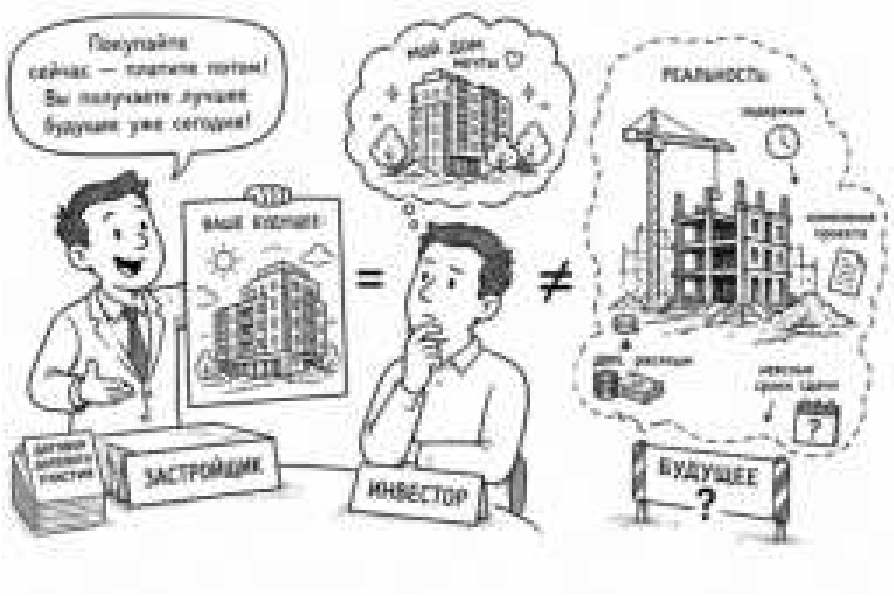
Процент от аренды мотивирует заполнять помещения, но может поощрять дешевые сделки.

Процент от прибыли звучит идеально, пока не начинается спор, что считать расходом.

Комбинация небольшого «фикса» и KPI часто разумнее. KPI может включать собираемость, вакансию, выполнение бюджета и качество отчетности. Но не делайте десятки показателей — система начнет работать на отчет, а не на объект.

> **Практика.** Перед наймом любого специалиста запишите: «Какое решение станет лучше благодаря его работе? Как я измерю результат? Что он делает, чего я не могу сделать сам?» Если ответа нет, возможно, вы покупаете чувство безопасности, а не услугу.

14. Застройщик продает будущее.



Девелоперы (застройщики, подрядчики)

Девелоперы — это люди и компании, которые производят продукт, который вы потребляете, владеете и используете длительный период времени. С ними можно и нужно работать. Но как везде надо понимать, чем они могут быть полезны. Они создают локации, проходки, качественные и некачественны объекты. Они - источники объектов в вашем поиске. Главная особенность в том, что в большинстве покупок через них вы сталкиваетесь с дисконтированием денежного потока, и это нужно правильно понимать. При этом большая часть качественных помещение на рынке появляется от них.

В базовой ситуации, вы должны отдать застройщику X миллионов рублей за объект, которого сейчас нет. Если бы вы положили эти деньги в банк на период строительства, то получили бы прибыль в виде сложного процента по банковской ставке. Покупая у них вы получаете товар с отсрочкой отгрузки. Деньги отдаете сразу, поэтому вам нужно их по-другому оценить. Давайте

на примере: застройщик просит 20 миллионов за ПСН, которое он отдаст вам через три года. Вы отдаете ему деньги сейчас за право требования через три года. Все три года вы ничего не получаете и условно вы сейчас платите не 20 миллионов, а если банковская ставка, к примеру 10%, то 20*1,1^3 = 26,62 миллиона. И только когда он построит и передаст вам это помещение, вы сможете начать его использовать. Стоимость этого помещения через три года, с учетом инфляции и роста стоимости будет другая, но вы отдаете деньги сейчас и получаете возможность получать от этого доход только спустя время. Если вы возьмете кредит на эту покупку, то эти три года вы просто платите проценты банку, ничего не зарабатывая при этом. Я не рекомендую влезать в этот процесс с застройщиком. Застройщики часто переоценивают свой продукт, они живут в мире ожиданий, заемных денег, выставляют цену из расчета, что объект хорош и может приносить отличный доход и будет всеми востребован, и часто ошибаются, а еще нарушают сроки. Вы ищете помещение на рынке, испытываете сложность и тут появляется застройщик, который строит дом на 2000 квартир и обещает, что через три года все будет «супер» и в этой локации будет много клиентов. Вам нужно просто переплатить 30% и получите отличный объект, который вырастет в цене и будет востребован.

Первое лукавство: платите сейчас больше, потом объект вырастет в цене. Конечно, вырастет. Есть рост стоимости, и он больше завязан на инфляцию. Всё растет, и он вырастет. Надо правильно оценивать деньги. На практике у вас будет множество случаев, когда вы будете ждать годами, чтобы просто вернуть свои деньги.

Второе лукавство: у нас отличная локация, и мы создаем множество новых клиентов. С одной стороны так и есть, а с другой стороны они сами ничего не знают. Они строят, а рядом с ними построят еще 10 новых домов, причем улицы и потоки будут спланированы так, что то, что они вам сейчас продают будет невостребованно. А еще потом могут в этом районе построить большой ТЦ и все потоки пойдут туда, у вас будет в лучшем случае локация магазина у дома, что не позволит получать вам нужную

доходность. У нас в стране страдает архитектура и планирование. В новых районах лепят все как хотят, а получается как попало. Так что никто не знает, **ЧТО БУДЕТ ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА.**

Третье лукавство: нужно заложить только три года отсутствия дохода по объекту. На самом деле, сроки часто переносятся, объекты сдают неготовые к использованию. Поток новых клиентов может еще после этого несколько лет собираться до базового, и все это время вы будет в минусе.

Неадекватность цен. Как правило у застройщика на всех этапах строительства неадекватная цена. У них есть динамическое ценообразование. Они не выставляют все объекты в стройке на продажу. В начале строительства они заявляют, что продают по самым дешевым ценам, и это тоже лукавство, цена почти всегда одинаковая. Она растет с учетом инфляции и дисконтирования денежного потока. А еще им нужно показать тем, кто купил раньше, что они молодцы и в прибыли, и поэтому они стабильно увеличивают цену в каждом периоде, несмотря ни на что. Даже когда нет ни одной причины для этого. У них всегда одна причина показать тем, кто купил раньше, что цена растет. Не так давно общался с отделом продаж одного из крупных застройщиков в городе, у которого цена была за квадрат 500 тысяч. Я спросил: как при ценообразование они учитывают окупаемость коммерческих помещений? На что получил адекватный профессиональный ответ – мы смотрим на ставки аренды и учитываем окупаемость. На мой вопрос, какая ставка аренды заложена в их расчет, мне ответили, что 4000-4500 рублей за м2. Я удивился и показал, что рядом ставка едва ли доходит до 2000 за м2. И что даже в их доме те, кто купил помещения пытаются найти арендаторов за 2000 за м2. И тут получил замечательный ответ, что надо было покупать на старте продаж три года назад когда цена была 280т за м2 и тогда моя сегодняшняя окупаемость была бы нормальной , и в этом вся их логика ценообразования. Цена, которую вы видите на сайте застройщика, исключительно для тех, кто уже купил или ничего не понимает. Застройщик все продаст или выведет на подконтрольные лицавсе помещения и квартиры, и вы не узнаете

какая реальная цена и, конечно, они с радостью продадут это втридорога кому-то, кто не умеет считать экономику.

Как же тогда покупать у них помещения? Надо покупать не напрямую у застройщика или находить людей, принимающих решение и жестко торговаться. Покупайте по переуступке. Покупайте, когда все готово. Все застройщики испытывают сложности с продажами, и поэтому они часто рассчитываются с подрядчиками квадратными метрами или продают приближенным к застройщику людям с хорошим дисконтом. В примере, который я привел выше, я позвонил застройщику, потому что на руках у меня были предложения по переуступке. Одна от подрядчика, который уже два года продает помещения параллельно с застройщиком, потому что получает их в качестве оплаты за работу и одна от человека, который купил его на начальном этапе строительства. Подрядчику метр квадратный по работам доставался с 40% скидкой от текущей цены, а тому, кто купил на старте, сами понимаете за сколько, так что у меня были предложение в районе 300-330 за м2. А еще и сам застройщик был готов дать 20% скидку от цены в прайсе, которую он транслирует для всех, чтобы клиенты, которые уже купили были счастливы.

Перед покупкой у застройщика важно оценивать перспективу. Для этого вам нужно будет общаться с представителями застройщика, собирать информацию. Верить наслово, к сожалению, нельзя. Это серьезная исследовательская работа. Нужно собирать всю картину целиком не только от того застройщика, у кого вы хотите купить, но и от застройщиков рядом, анализировать информацию о свободных рядом земельных участках, сроках строительства, расположения дорог. Маркетинговые исследования вам в помощь. Очень бывает часто такое, когда сначала распродают коммерческие помещения на первых этажах, а потом строят торговый центр посередине, что убивает доход со всего проданного за большие деньги ранее. Меняю форматы движения, ставят ограничения, все это нужно учитывать в риски заранее.

Скандинавская мечта. Девелоперы часто готовят объекты, как готовый бизнес. Этим активно занимаются те, кто строит и продают апартаменты. Вы можете встретить эту тему почти везде. Хотите купить апарт, который будет приносить стабильный доход? Все уже рассчитано, вам нужно просто купить апарт и ничего не делать. Они сами сдадут его в аренду посуточно или в долгую, и вы будете стабильно получать свой доход. Да еще какой! От 12% годовых, причем они все гарантируют и стабильность, и доход, и ваше ничего не делание. На первый взгляд это идеальная реализация нашей схемы создания капитала, объект найден.... Но на самом деле не стоит в это вкладываться, как бы не хотелось. Да и банк скорее всего откажет понимая, что это гиблое дело. В чем суть обмана: в рекламе врут относительно дохода. У нас в городе одна строительная компания (одна из многих, которая это делает) начала строить и построила большой комплекс апартаментов прямо напротив метро, реально большой, высокий, на несколько корпусов, с тысячами апартов. Продавала это как готовый арендный бизнес с небольшим входом, потому что площадь самых небольших апартов доходила до 14 метров, и обещала даже гарантированный доход (правда первый год) и всем этим занималась созданная ими управляющая компания. Сдачей, уборкой, обслуживанием и даже (чтобы все было по-честному) придумала даже котловой метод дохода, т.е. в зависимости от заполнения деньги, полученные в качестве прибыли делились на всех собственников равномерно владениям. В итоге, лучше всего зарабатывает сама УК, а собственники иногда даже доплачивают в несезонные месяцы так, чтобы кормить всю эту структуру. И доходность получается 3-4% в лучшем случае на текущий капитал. А вот вопрос с гарантированной доходностью решили по договору оплатой за первой год аренды, что как вы, наверное уже догадались, было просто включено в первоначальную цену.



Таким образом, сейчас тысячи обманутых клиентов продолжают всем этим владеть. ТАК ЧТО СТАРАЙТЕСЬ ИЗБЕГАТЬ ГОТОВЫХ БИЗНЕСОВ ОТ ЗАСТРОЙЩИКОВ С АПАРТАМЕНТАМИ. Это он только для них готовый. А для вас это потеря капитала.

Девелоперы, которые строят и продают куски в торговых центрах или доли. Можно ли такое покупать? Да, но осторожно и с пониманием. Встретилось вам предложение о продаже помещения в торговом центре, где и цена и окупаемость вроде хорошие. Главный риск – это управляющая компания и наличие соседей, как в коммунальной квартире. Сначала поймите из чего всего построено, ТЦ можно построить как быстровозводимое здание, обшить сэндвич панелями и распродать по кускам. Дальше это уже проблемы новых владельцев, а им как раз забывают сказать, что у панели, из которой собрано здание срок эксплуатации 10 лет по документам с завода, а дальше ее надо поменять. А для этого нужно разобрать половину ТЦ и пересобрать. Только вот владельцев у ТЦ около 100 и большая часть живет на этих доходах с арендаторов, и вкладываться в ремонт они не хотят. Так что если крыша сгниет, то это проблема только владельцев второго этажа, поскольку у первого ничего не течет и договориться с такими соседями будет непросто. Так что здесь множество подводных камней и рисков, да и УК может быть связана с девелопером, как у большинства застройщиков, чтобы скрывать косяки строительства первые годы.

Второй вариант, когда ТЦ построили из монолита и сделали нормальную отделку внутри и снаружи, поставили нормальную УК, в таких можно брать доли и помещения, конечно не забывая о рисках.

Девелоперы, которые строят готовые арендные бизнесы с конкретным арендатором. Например: продается земельный участок на трассе и на нем стоит ларек (быстровозводимое здание) метров на 500, в который заехал арендатор типа Магнита или Пятерочки. Цифры по аренде хорошие, участок прилагается, документы в порядке. Договор длинный с индексацией и завязкой на товарооборот, почему бы и не купить. Девелопер этим занимается профессионально и строит такие объект на продажу. История с рисками похожа на предыдущий вариант, если ларек сделан из быстровозводимых конструкций, то почему так дорого за объект? Здесь главный риск даже не в УК, с ней все понятно. Ее или нет, или она этого же девелопера, или у нее один трактор для уборки снега на десять объектов. И проблема даже не в том, что ларек сгниёт через 7-10 лет. Главная проблема в том, что это классический подмен объекта недвижимости. Несмотря на то, что по документам это классический объект недвижимости, по факту это ближе к НТО (нестационарный торговый объект). Другими словами, красивый ларек, а рядом с ним слева и справа, спереди и сзади пустое пространство. Это ларек создается изначально полностью под арендатора, и девелопер вкладывается не только в строение, но и во внутренний ремонт по арендатора. Т.е. последнему остается только заехать в это помещение и попробовать ввести бизнес. Причем даже договор аренды напрямую завязан на ТО (товарооборот) магазина и если будет не выгодно, то арендатор уедет за неделю. Поэтому такие объекты продают горяченькими: либо скоро заедет, либо только заехал. И даже если девелопер угадал с локацией при покупке земельного участка и товарооборот становится приемлемым для магазина, никто не мешает на соседних участках построить еще такие магазины и уменьшить товарооборот основного магазина. В отличии от локаций в городе, где понятны людские потоки, есть

ограничения по стройке и коммерческим объектам за городом и на трассах все по-другому, и когда на другой стороне дороги после покупки вами такого объекта начнет кто-то строить такой же как у вас объект, то у вас будет мало времени, чтобы это продать. В такие объекты можно вкладываться только, если вы их строите сами или вам их предлагают с кратно меньшей окупаемостью, чем классические варианты.

15. Аукционы, банкротства и приватизация.



Следующее место это **площадки с аукционами**. Их существует огромное количество, и пока вы будете читать эту книгу, то наверняка еще один арбитражный управляющий создаст новую. На этих площадках представлены объекты, которые забирают по процедурам банкротства у собственников. Для работы с площадками вам нужно будет купить ЭЦП (электронно-цифровую подпись), зарегистрироваться на площадках и получить аккредитацию на торговлю. Это не сложно, ЭЦП вам сделают в любом удостоверяющем центре, а регистрация как на любом сайте с созданием логина и пароля, плюсом потребуется подгрузить паспорта, ИНН или учредительные документы вашей компании. Больше половины из них делаются по одинаковому шаблону, так что вы быстро разберетесь. Понятное дело, есть масса «помогаторов», которые вложились в покупку ЭЦП за 10 000 рублей и теперь готовы помогать вам с этим площадками. По мне их услуги не стоят ничего, и вы можете сделать все сами. Сложность в том,

что площадок много и нужно время от времени обновлять ЭЦП и аккредитации. На этих же площадках продают залоги и осуществляют приватизацию.

С приватизацией все более-менее прозрачно, есть описание, есть кому позвонить и получить детали. С банкротами сложнее, тут игра в кошки-мышки с множеством заинтересованных лиц. Расскажу на простом примере, без юридических сложностей и специальных особенностей: Некое ООО «ААА», владеющее собственностью в результате неудачных операций на рынке оказалось банкротом и задолжало разным участникам рынка уйму денег. Чтобы распродать собственность и хотя бы частично погасить долги, создается специальная процедура, во главе которой ставится конкурсный или арбитражный управляющий. Он оценивает все долги, их правомерность, всю собственность собирает в конкурсную массу и начинает распродавать все через торги. Иногда за ним посматривают кредиторы, чтобы он очень дешево все не распродал, иногда нет. Творческий конкурсный управляющий может на банкротстве очень быстро и сильно разбогатеть, главное выбрать правильную стратегию продажи на торгах. Во-первых, можно сделать неправильную оценку. Во-вторых, можно найти или создать площадку, про которую никто не знает. В-третьих, можно извещение о торгах подать максимально запутано. В-четвертых, можно объекты продавать пачками с высокой начальной ценой. В-пятых, можно не допускать неинтересных тебе интересантов к торгам. В-шестых, если какая-то схема не получается можно торги отменять, переносить и вообще многое всего делать интересного. И таких вариантов существует не один десяток, потому что важно продать тому, кому нужно по цене, которой нужно. Такими умельцами пусть занимаются кредиторы и правоохранительные органы, когда найдут время. А мы пойдем дальше. Если делается правильная оценка, то как правило, там используются все методы: сравнительный, доходный и затратный и потом усредняется. Цена в таких оценках получается близко к адекватной. Потом назначается первый аукцион на повышение. Если заявок не поступило, то назначается второй аукцион, где цена

обычно уменьшается на 10% от первоначальной. Если и второй раз заявок не поступило, то назначаются торги через публичное предложение, когда цена в ходе торгов через каждый заданный интервал времени уменьшается на процент пока кто-нибудь не сделает предложение. И если и тут никто не купил, то можно сделать еще раз такие же торги через публичное предложение. После неудачных аукционов можно продать кредитору по минимальной цене. Игра кошки мышки, потому что кредиторы стараются следить за конкурсным управляющий, он как может прячется и от них, и от потенциальных клиентов. Часто в этих процедурах применяют разные мошеннические схемы. Но иногда все же бывают правильные с точки зрения закона и абсолютно честные торги и тогда появляется возможность для вас купить что-то интересное. Есть очень раскрученные площадки, на которых проводятся торги: РАД или Сбер, там почти всегда все прозрачно. И это отличное место для покупки. Сложность для нас в первую очередь в том, что очень трудно организовать кредит на покупку. Т.е. с банком надо договориться заранее на нужную сумму и формат сделки, так как на самой площадке покупка в кредит пока не предусмотрена. Вторая сложность, что раскрученные площадки хорошо рекламируют объекты и на аукцион приходит много желающих. Причем, если в результате рекламы не набралось большое количество участников, то аукционы переносятся или отменяются заранее, до торгов.

Принцип аукциона очень прост, нужно получить максимальную цену за объект от участников торгов. Площадка почти всегда ставит начальную цену ниже правильной оценки, чтобы привлечь как можно больше участников. И вот появляется интересный объект по хорошей цене и заявки подают 20-30 человек. Как думаете, сколько из них адекватных? - До аукциона, они все! Сколько из них провело для себя оценку стоимости по доходному методу и получила нужную цифру? – Дай бог, если каждый десятый. И вот гонг, аукцион начался, пошли первые ставки. Если участников реально много, то реальная доходная цена будет достигнута, меньше, чем через минуту аукциона. Далее

останутся, те кто покупает по сравнительному подходу и не понимает реально, про окупаемость. У них есть какое-то количество денег и понимание приблизительной цены, которую они видели на Янито и они готовы их потратить. Они подстегивают друг друга по принципу «ну раз дали эту цену, значит это точно того стоит и что для меня +200 000, зато это будет мое». Как правило среди этих людей кто-то и покупает. Еще бывают случаи, когда два человека с большим количеством денег идут на принцип и поднимают цену до того момента, пока один из них не поймет, что это глупость. В таких аукционах, как правило, итоговая цена существенно больше рынка, и если завтра победитель попробует перепродать это на Янито за деньги, которые он потратил, то потерпит неудачу. Еще на аукционе может присутствовать так называемый «разогреватель» от кредитора, он может иметь определённое желание продать объект дороже, чем его понимание и, тогда тоже цена становится не интересной.

Я помню аукцион, на который я подал заявку из-за того, что продавался объект рядом с тем, что я хотел купить по подходящим параметра. Аукцион тогда еще проходил офлайн в Фонде имущества СПб, а начальная цена была 4 раза меньше, чем то, что я мог купить на свободном рынке. Это был один из моих первых аукционов. Я подал заявку и понимая, что могу дать три цены и быть в плюсе от рынка, был в хорошем настроении. Накануне позвонил еще раз по-своему объекту и попросил еще большую скидку, получил отказ и сказал, что подумаю до завтра и дам ответ. Я шел на аукцион и надеялся купить еще дешевле. Подъехав в день аукциона к фонду имущества я увидел очередь на вход. Зайдя в зал, я расстроился еще больше. Зал был полон, а он вмещает больше 100 человек. Аукцион начался, мои три цены от начальной дали меньше, чем за минуту, еще через минуту были четыре с половиной, а большинство зала превратилось в зрителей почти мгновенно. Цена стремительно повышалась. Через пять минут перестали поднимать все, кто имел хоть какую ту оценку для этого объекта и осталась всего два человека. Они подняли цену, посматривая друг на друга, в пять раз выше начальной цены.

Остальные 98 человек в зале смотрели на этих двоих уже как на представление, а они продолжали мериться кто из них круче, пока одному из них это не надоело. Через 10 минут все закончилась и люди начали расходиться, я посмотрел в глаза победителю. С одной стороны он был героем, он победил, но никто из 99 участников в зале не хотел быть на его месте. Я вышел из здания фонда имущества, сел в машину, позвонил по своему объекту и сказал, что я готов дать ту цену, о которой мы договорились вчера. Мой объект по нескольким параметрам был лучше, и я реально чувствовал себя победителем, но при этом испытывал страх, что кто из оставшихся 98 людей на аукционе заберет и мой объект. Судьба иногда приносит нам интересные встречи, спустя пять лет, мне встретился этот объект с аукциона в свободную продажу по цене пятилетнего аукциона. На этот раз он подходил для меня по всем параметрам, и я его купил. Владелец пытался перепродать его с первого дня владения, сразу по высокой цене, пять лет абсолютных неудач и в какой то момент он созрел, продать его за те же деньги, что и купил пять лет назад. Подписывая договор, он сказал, что продает его за те же деньги что и купил, и улыбнулся. Не знаю, понимал ли он что за пять лет стоимость денег изменилась или нет, но он был счастлив, что смог избавиться от объекта. С онлайн аукционами происходит история похожая, за исключением того, что нет возможности посмотреть в глаза тому, кто делает ставку. Это все, что вам нужно знать про атмосферу и принцип аукциона.

Аукцион — это лотерея для вас. За 20 лет участия в них, я выиграл всего шесть, а участвовал больше, чем в ста. И даже сейчас, когда у меня есть статистика побед и понимание, что сейчас это доступно почти всем, я продолжаю испытывать удачу. И это не потому, что мне нравится лотерея, а потому что поиск объекта — это всегда очень сложное мероприятие и нужно использовать все возможности.

Торги — один из каналов, который нельзя игнорировать, если вы долго строите портфель. Но они не являются гарантией по продаже недвижимости за половину рыночной стоимости.

При банкротстве нужно понимать: кто продает, на каком основании, что входит в лот, какие обременения и споры существуют, как организован доступ к объекту и что произойдет с действующими арендаторами. Информация может быть неудобно собрана, а иногда объект продается пакетом с тем, что вам не нужно.

При приватизации и продажах крупных организаций документы часто структурированы лучше, но и конкуренция выше.

> **Чек-лист перед торгами.** Проверены документы. Осмотрен объект. Рассчитаны A/B/C. Определена максимальная цена с учетом всех сборов и будущих вложений. Деньги на оплату и график финансирования подтверждены. Установлена точка, после которой вы не делаете ни одной ставки.

16. Как торговаться, когда цена не сходится



Итак, в результате поиска вы нашли объект, который можно назвать качественным, и он соответствует вашим параметрам. Но на удивление цена не соответствует вашей финансовой модели. Не очень большой секрет: если я продавец и даже если понимаю реальную финансовую модель на рынке и готов продать по этой цене, я размещу рекламу с ценой дороже. Так делают все, почему? Никто не хочет продешевить. Буквально вчера, ПАО МТС выставило на Янито два объекта по адекватной цене, проведя оценку доходным методом. Я сразу позвонил, сказал, что хочу посмотреть. Я договорился на вечер, а потом еще раз детально перечитал объявления и понял, что они уже указали все, что меня интересует. Надо брать. Я перезвонил через пол часа после первого звонка и сказал, что готов просто купить без просмотра. Составил по их просьбе письмо о намерениях, подписал и оправил. Прошли

сутки, я перезвонил уточнить, когда я могу купить, на что получил ответ: у нас уже больше двадцать таких писем, мы отправили письма директору и не знаем, что с этим делать, очень большой спрос. Они продешевили и теперь не знают, что делать с потоком желающих. Любой собственник при продаже боится именно этого.

Так вот вы смотрите на объект, в котором вас не устраивает цена, причем это может быть на 10%, а может и на 50%. Адекватность и неадекватность владельцев и нахлебников их окружающих может быть очень большой. Писать сообщения и предлагать свою цену особо не имеет смысла. Нужно идти ближе, надо знакомиться со всеми документами. В идеале исключать из схемы агентов и задавать вопросы напрямую. Общаться нужно лично, глаза в глаза, находясь на объекте. Нужно делиться доводами, финансовой моделью, по-доброму спорить, просить, привлекать банк к вопросу цены. И быть готовым, что вас пошлют с вашим предложением. Далее нужно пробовать еще раз, через паузу в несколько дней, недель. В торге важно, чтобы у вас были еще варианты, надо обязательно сравнивать и делиться этим сравнением с владельцами. У них должно появиться ощущение, что они на аукционе и вы купите у того, кто сделает лучшее предложение. А еще сразу поймите, что есть те, кто изначально уже купил дорого и он не продаст вам дешевле той цены, за которую купил, к нему можно вернуться чрез год, когда стоимость денег подорожает. И есть абсолютно неадекватные собственники. Их, кстати, больше половины, кто ищет того, у кого нет финансовой модели и доходного подхода, кому нравится просто владеть и ощущать себя миллионером в монолите. Их можно быстро вычислить по словам вроде: «это есть не просит», «я не тороплюсь, мне не к спеху», «купите себе что-то на свой бюджет по хуже», «объект только дорожает», «завтра будет дороже», «мне уже предлагали на миллион\процент меньше и я отказался», «у меня есть предложение больше вашего и я отказался». Можете не тратить на них время. Вам нужны те, кто **хочет продать**, а с ними и торг, и обсуждения всегда конструктивные. Хотелось бы, конечно, чтобы на рынке была адекватная оценка помещений, это делалось

бы профессионально, но этого нет. Люди порой с потолка назначают цену и мало кто понимает как она должна формироваться, поэтому приходится тратить свое время, чтобы объяснять людям, что владение ПСН — это не тоже самое, что владение элитной квартирой или домом, чтобы хвастаться перед знакомыми своим статусом. Это просто бизнес и эти объекты нужны, чтобы делать деньги. Так что красивый ремонт внутри ПСН не стоит ничего и покупать объект с 2-5% доходности не имеет смысла, потому что есть масса других коммерческих активов в конкуренцию к нему. Да и строят их много. В каждом новом доме почти целый этаж отдают под коммерцию. Так что в отличие от земли, которую якобы «больше не производят», где собственники хотят огромные деньги за свои 10 эксклюзивных соток ИЖС, ПСН создаются в огромном количестве и их строят даже больше, чем на самом деле нужно рынку, и процесс этот не останавливается.

Сообщение «дам на 30% меньше» редко работает

Если объект стоит в объявлении 30 млн, а ваша модель дает 22, короткое сообщение «готов за 22» почти всегда воспринимается как шум.

Чтобы большой торг стал возможным, сначала нужно уменьшить информационную дистанцию:

1. посмотреть объект;
2. запросить документы;
3. понять мотивацию продажи;
4. объяснить свою оценку;
5. показать готовность к реальной сделке.

Лично я предпочитаю обсуждать серьезный дисконт на объекте или за столом, а не в чате.

Аргументы сильнее просьбы о скидке

«Дайте дешевле» — слабая позиция.

«Рыночная аренда здесь 1800–2000, а ваша цена предполагает 2800. Вот три соседних предложения и два ответа потенциальных арендаторов. При моей требуемой доходности цена получается X. Я

готов выйти на сделку в течение нескольких дней» — уже переговоры.

Можно обсуждать:

- реальные арендные ставки;
- необходимые вложения;
- срок экспозиции;
- риски договора аренды;
- состояние инженерии;
- альтернативные объекты;
- отчет оценщика;
- условия и скорость оплаты.

И обязательно имейте альтернативы. Покупатель, который влюбился в одно помещение торгуется плохо.

Когда разговор бессмыслен

Есть продавцы, которые не продают — они размещают объявление.

Типичные фразы: «недвижимость есть не просит», «мне не к спеху», «завтра будет дороже», «мне уже давали почти вашу цену, и я отказался».

Спорить с ними не нужно. Запишите объект и вернитесь через несколько месяцев. Время иногда делает аргументы лучше вас.

Но не путайте «не хочу продавать дешево» с неадекватностью. У собственника может быть высокая налоговая база, долг, цена покупки, личные причины или просто иной взгляд на будущую стоимость. Вы не обязаны убедить каждого.

Не каждый собственник, который отказал вам в цене ошибается.

Возможно, у него нет долга, объект не требует расходов, аренда покрывает владение, и продажа не решает никакой срочной задачи. Он может позволить себе ждать пять лет. Тогда его личная цена опциона ожидания выше вашей.

Инвестор должен отличать две ситуации:

продавец не понимает рынок — можно объяснять;

продавец понимает, но имеет другую функцию полезности — объяснять бессмысленно.

Я раньше тратил слишком много энергии на попытки доказать людям, что их цена «неправильная». Сейчас быстрее спрашиваю о цели продажи. Если цели нет, это почти всегда не мой контрагент сегодня.

> **Правило главы.** Торг — это не психологическая атака. Это попытка привести две разные модели стоимости к одной цене сделке.

17. Due diligence: проверяем не только ЕГРН



1. Право и продавец

Перед покупкой установите собственника и основание возникновения права. Проверьте обременения, запреты, аренду, ипотеку, судебные споры, полномочия подписанта, корпоративные согласия там, где они нужны.

Если продавец — юридическое лицо, изучите его статус, полномочия директора и существенные корпоративные риски. Если объект продается в сложной семейной или корпоративной ситуации, не считайте это «чужими личными делами»: после сделки спор может стать вашим.

У меня был случай, когда продавалась доля в помещении с хорошим федеральным арендатором. После прямого разговора с собственником выяснилось, что второй владелец — бывший супруг

и вокруг помещения идет затяжной конфликт. Экономика аренды не изменилась, но инвестиционный продукт стал совсем другим.

2. Сам объект

Сверьте фактическую планировку с документами. Посмотрите входы, границы, окна, мокрые точки, вентиляцию, мощности, счетчики, состояние фасада и общих конструкций.

Не полагайтесь на фразу «перепланировка узаконена» — просите документ.

Для отдельного здания добавьте землю, подъезды, сервитуты, конструктив и техническое состояние. Для помещения в доме — правила использования общего имущества и реальные возможности размещения вывесок, вентиляции и оборудования.

3. Арендатор

Запросите договор со всеми дополнительными соглашениями, акты, платежную историю, переписку по существенным изменениям, обеспечительный платеж, информацию о задолженности и официальные уведомления.

Проверьте с кем именно заключен договор. Сравните текущую ставку с рынком. Рассчитайте когда арендатор может выйти и сколько ему стоит переезд.

Если арендный поток является главным аргументом цены, я хочу по возможности поговорить с арендатором или получить подтверждение его планов через корректный согласованный процесс.

4. Локация

Проверка документов не увидит будущую дорогу, стройку рядом, смену трафика или торговый центр, который отберет поток людей.

Посмотрите градостроительные планы, доступные сведения о соседних участках, проекты дорог, крупные стройки. Пройдите район ногами в разное время.

5. Экономика

Последний слой — независимый пересчет всего предложения.

Не используйте:

- арендную ставку продавца без проверки;
- его расчет налогов;
- его обещанную индексацию;
- его бюджет ремонта;
- его оценку ликвидности.

Пересоберите модель из первичных данных.

Стоп-факторы

Я прекращаю сделку или отправляю ее на дополнительную экспертизу, если обнаруживаю:

- неясность с правом собственности;
- существенную неузаконенную реконструкцию;
- арендатора, связанного с продавцом, когда цена строится на его аренде;
- уведомление о скором съезде;
- инженерное ограничение, которое ломает план B;
- судебный конфликт вокруг права;
- цену, которая держится только на недоказанном будущем событии.

> **Практика.** Самая дорогая проверка — та, которую вы решили не делать, потому что «объект очень хороший и его сейчас заберут».

18. Сделка и расчеты



Когда объект прошел проверку, скучная техническая часть становится вашим другом. Чем меньше импровизации в день сделки, тем лучше.

До подписания у вас должны быть согласованы:

- точный предмет сделки;
- цена и порядок расчетов;
- способ снятия существующих обременений;
- момент передачи;
- состояние помещения;
- судьба обеспечительного платежа арендатора;
- коммунальные расчеты и задолженности;
- документы, которые продавец передает;
- кто и когда подает документы на регистрацию;
- что происходит при приостановке регистрации.

Расчеты могут организовываться разными законными механизмами — аккредитив, банковская ячейка в отдельных

сценариях, депозит нотариуса и другие формы в зависимости от сделки и банка. Не выбирайте способ только потому, что «так всегда делали». Условия раскрытия денег должны совпадать с вашим риском.

Если покупка кредитная, банк добавит собственный список документов, оценку, страхование и условия залога. Согласовывайте финансирование заранее, особенно для аукциона: выиграть лот и потом обнаружить, что банк не успевает или не финансирует такой формат, — плохой способ познакомиться со штрафами и потерей задатка.

Акт приема-передачи — не формальность. Фиксируйте:

- ключи;
- состояние;
- показания счетчиков;
- дефекты;
- оборудование;
- документы;
- доступы и коды;
- состояние фасада и вывесок;
- обязательства продавца, которые должны быть выполнены после регистрации.

19. Ошибка при покупке.



А что, если я ошибся с выбором помещения? Ошибка при выборе помещения — это вполне нормальная ситуация при покупке вначале пути инвестора. Вопрос «что, если я ошибаюсь?» задают себе все. Он связан со страхом переплатить, так же как у продавца продешевить. Примите то, что вы можете ошибиться. Это вполне реальная ситуация. Да и вероятность покупки первого качественного в том числе по цене помещения невысокая. Я, конечно, постарался объяснить как вам купить качественное помещение, но это не значит, что у вас все получится с первого раза. И тут даже не дело в том, какой это будет раз. Вероятность сделать ошибку при первой покупке гораздо выше. Опыт, насмотренность набирается и вам нужно будет через это пройти.

Мое первое помещение было крайне неудачное, глядя и оглядываясь на это спустя 20 лет. Оно было двух этажным, лестница занимала 20% помещения, оно неудачно располагалось в доме, его было не видно с улицы, а второй вход был с пожарной лестницей, у него была кабинетная планировка и половина окон очень маленькие, они выходили во двор, рядом смогли сесть только магазин автозапчастей и детский центр. Проходку я вообще не

считал и, как выяснилось чуть позже, она была нулевая. Я мог рассчитывать только на клиентов, живущих в этом доме, как и детский центр с соседней дверью. Тогда для меня самым важным была цена за м2 и купил я его крайне выгодно, как мне тогда казалось. Оно было большое и дешевое, и грело меня, потому что оно двухуровневое. Мои попытки сдать в аренду потерпели полное фиаско, ни один бизнес не собирался туда заезжать. Оставалось радоваться размерам этого помещения. Один из потенциальных арендаторов предложил мне сделать за свой счет ремонт для него, это был салон красоты, и тогда он его арендует по хорошей ставке. Я прикинул, что после вложений в ремонт окупаемость будет всего шесть лет и согласился. Это была моя вторая ошибка. Делать ремонт под арендатора нельзя. Мы сделали проект, а позже я сделал ремонт под салон красоты. Он не заехал, а договор о намерениях я оставил себе на память. Теперь у меня было помещение с ремонтом под салон красоты, для которого нужно было найти арендатора в виде салона красоты. И такой арендатор нашелся, но по ставке в два раза меньше, чем я ожидал, и моя окупаемость превратилась в двенадцать лет. Это было лучше, чем ничего, но недолго. Бизнес у арендатора не пошел, не хватило проходки и видимости с дороги, проходка нулевая и помещение с боку, закрытое деревьями оно почти не просматривалось. Сейчас это выглядит, конечно, смешно, но тогда я ничего не понял, а еще сильно переживал на эту тему. Что мне с этим делать и зачем я туда полез, начитавшись богатого и бедного папу от Киосаки было непонятно. Через какое-то время заехал новый салон, для которого осталось оборудование от предыдущего (его оставили в счет аренды). Второй тоже просидел недолго. Ни один понимающий бизнес не будет заезжать в такое место, я это понял в течении года. Научился считать проходку для беседы с потенциальными арендаторами, узнал какие они бывают, что для них важно, что есть полезная площадь, куда мне нужно положить лестницу и кабинеты на втором этаже в своем организме, потому что из 135 метров оказывается арендопригодной только 50. Что нужно обращать внимание на дистанцию от метро, на того, кто сидит рядом, и что в моем случае оптимально было бы днлать офис или возможно даже

двухуровневая квартира с отдельным входом. Очевидно, что я ошибся с выбором. И то, что я продолжал что-то придумывать, только усложняло мою ситуацию.

Так вот, нет ничего страшного в ошибке с выбором. Вы не купили автомобиль с гнилым кузовом или убитым двигателем. Вы купили квадратные метры, и они всегда будут что-то стоить. Все что вам нужно, чтобы исправить ошибку выбора это продать объект.

Если бы я сразу осознал, что я ошибся, при первых поисках арендатора, то все что мне нужно было бы, это поставить на продажу объект и он бы ушел по той же цене или как говорят математики в бесконечно малой окрестности цены покупки. Я же сделал вторую ошибку и вложился в ремонт, а ремонт после того, как его сделали, никогда ничего не стоит, особенно в ПСН. Но это если мыслить логически. Так вот на рынке всегда есть люди, кто логически не мыслят. Я выставил объект на продажу по цене в виде суммы покупки, затрат на ремонт, и даже добавил упущенную выгоду за период на случай торга. Адекватных потенциальных покупателей у меня не было, но в какой то момент на просмотр приехала девочка на красном мерседесе, которая сказала, что она живет недалеко и ее мужчина обещал подарить ей салон красоты и даже не торгуюсь купила это замечательное заведение, в котором с завтрашнего дня начнет работать ее личные парикмахер, мастера маникюра и массажист, а она будет владелицей этого бизнеса. Я ждал это счастье всего четыре недели. И это не удача, это особенность рынка, я иногда проезжаю мимо этого места и вывески с разными названиями меняются с завидной периодичностью, но направление - салон красоты, уже 20 лет стабильно «работает» там.

Самый неприятный сигнал — не низкие предложения арендаторов. Самый неприятный — их отсутствие.

Сначала проверьте очевидное:

- цена;
- качество объявления;
- фотографии;
- наличие вывески;

- доступность контакта;
- правильность категории на площадках;
- работу прямых рассылок потенциальным операторам.

Если маркетинг нормальный, а интереса нет, вернитесь к паспорту объекта. Возможно, вы ошиблись в локации или формате.

Я против бесконечной стратегии «найдем кого-нибудь через агента». Посредник действительно способен привести экспериментального предпринимателя туда, куда опытный оператор не пойдет. Но если каждый новый арендатор быстро закрывается, вы не решили проблему недвижимости — вы лишь перекладываете ее на следующих людей.

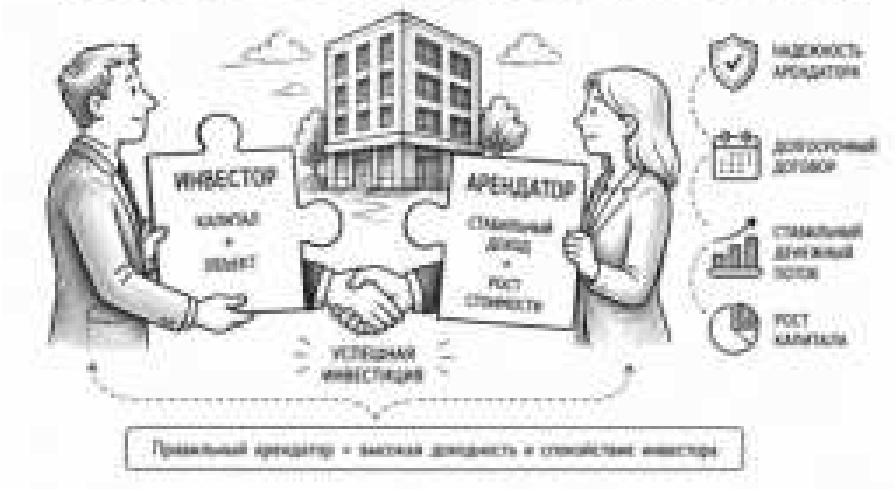
Через определенный срок нужно признать ошибку, снизить ставку до рынка или продать актив.

Запомните важную вещь: **ошибка покупки не обязана становиться пожизненной**. Если вы быстро признаете, что финансовая модель не работает, объект можно продать. Недвижимость редко превращается в ноль за одну ночь. Большую часть ошибок можно ограничить ценой выхода, процентами и транзакционными расходами. Это был удачный выход, но плохой урок, если сформулировать его как «в любой неликвид найдется дурак». Правильный урок другой: **не рассчитывайте при входе на счастливого покупателя при выходе**.

Если обнаружили ошибку — пересчитайте объект заново без учета того, сколько уже потратили. Прошлые затраты не становятся ценностью только потому, что вам больно их списывать.

> **Вывод части III.** Вы зарабатываете на покупке не тогда, когда выторговали максимальную скидку. Вы зарабатываете, когда купили качественный денежный поток по цене, которая выдерживает проверку и плохой сценарий.

ЧАСТЬ IV. АРЕНДАТОР — ВТОРАЯ ПОЛОВИНА ИНВЕСТИЦИИ



20. Кто такой качественный арендатор



Как проходит взаимодействие с арендаторами. Арендатор – друг мой? На самом деле нет, конечно. А вот взаимодействовать с ним нужно будет очень много. В нашей схеме по созданию вашего капитала есть объекты, кредитные ДС, продавцы и арендаторы. И вот от арендаторов зависит ваше благосостояние напрямую. От того как пойдет бизнес в вашем помещении у арендатора зависит как долго он будет работать в этом месте, на какую индексацию он будет согласен.

Каким должен быть арендатор? Федеральным, крупным, известным? Возьмем, к примеру маркетплейсы – крупные компании федерального уровня, их знают все. Но вот вывеска этих ПВЗ на ПСН ни о чем хорошем для владельца не говорит, если не сказать обратное. В нашей стране есть Почта России – слабый, но очень большой бизнес. Вряд ли вы бы хотели работать на почте, если, конечно, не возглавлять ее. В какой-то момент качество ее услуг стало таким низким, что каждый кто стоял даже с помощью электронной очереди в ее офисе выдачи был уверен, что это ужас. Но при этом мало кто понимал, что связано это в первую очередь с очень низкой стоимостью доставки. А вот если бы вы отправили

письмо или посылку с помощью DHL, то сразу за улучшение сервиса заплатили бы в разы больше. Так вот, когда маркетплейсы начали продавать все онлайн, они конечно перестали тратиться на аренду площадей в магазине, но зато у них появились затраты на почту, и они бы с удовольствием оставили эту часть почте России, но только расти при этом было бы невозможно, потому что последняя не собиралась что-то делать для маркетплейсов. Тогда и появились ПВЗ по всему городу и по всей стране. Если в начале маркетплейсам нужно было вкладывать в открытие этих ПВЗ, то потом они быстро сделали из этого франшизу. Так вот такая франшиза вовсе не является прибыльным бизнесом, если, конечно, вы не восторге от дохода в 50 тысяч рублей в месяц от одного ПВЗ. Сначала эти франшизы занимали подвалы по минимальной цене аренды на счастье владельцев подвалов. А теперь любое пустое помещение можно занять ПВЗ к счастью владельцев неудачных объектов недвижимости. Если вы видите ПВЗ в ПСН никогда не покупайте его. Даже если в помещении собрать все ПВЗ, всех фирм, то это будет всего лишь почта, выдающая заказы и получающая при этом за заказ 30 рублей. Все равно на каком этаже этот ПВЗ, в подвале или на третьем, во дворе или на улице. Наличие ПВЗ в помещение превращает его в подвал во дворе. Так что арендатор в виде ПВЗ вам не нужен.

Похожая ситуация с продовольственными ПВЗ. Это же просто склад временного хранения. Если вы получаете такого арендатора, помните, что он временный, и что ему все равно какого качества у вас помещение. На Ленинском есть дворовое помещение, оно крайне неудачно расположено, площадью 350 метров. Его пытались использовать под офис – не вышло, под склад для шиномонтажа – не вышло, под спортивные секции- тоже самое. Все было недолго и неудачно, бизнес не выживал, владельцы сменялись, и оно постоянно продавалось в районе 20-25 миллионов за все. Но вот наступил 2025 год и туда заехал продовольственный ПВЗ. Его все устраивает, ему нужен склад в городе, и он даже согласился платить по 1500 за м2. Удачное изменение конъюнктуры рынка налицо и теперь ПСН востребован,

склад заработал. Не знаю сколько это продлится, но похоже даже собственник не верит, что долго, потому что помещение в продаже с 10 летней окупаемостью. И таких никому не нужных помещений еще вчера, и скорее всего не нужных в будущем сейчас стоит в продаже целые сотни. То ли собственники все не верят в то, что это надолго и они опять не окажутся в режиме простоя, то ли весь рынок поменялся и теперь вместо всего будут только ПВЗ. Не знаю, что будет дальше, но также, как и владельцы, которые все это пытаются продать, думаю, что это ненадолго.

Что же такое качественный арендатор. Вы уже поняли, что ПВЗ франшизер не является качественным арендатором даже если он готов платить рыночную ставку аренды. Потому что сама суть бизнеса такого франшизера очень низко рентабельная. Ему нужно найти людей для работы с почтовыми заказами и отдавать им и вам почти весь свой доход. Для него не важно качество вашего помещения, а соседний подвал ему тоже подошел бы, и он если и сможет платить хорошую аренду, то недолго. Поэтому качественный арендатор это тот, кто готов инвестировать в бизнес на вашем объекте много и этот бизнес будет ему приносить хороший доход. Другими словами, вам нужен инвестиционный партнер, который хочет и может заработать много на вашем объекте. Если это крупный сетевой бизнес, то вы можете познакомиться с его стратегией и бизнесом заранее, если небольшой, то нужно выяснять подробности лично. Ваш арендатор это тот, кто посмотрит Паспорт объекта, сам все перепроверит, лично встретится с вами для обсуждения деталей, условий и уточнения параметров объекта. Он планирует забрать у вас объект надолго, только покупать он у вас его не будет. Так что нужно будет познакомиться и максимально презентовать объект, причем не путайте презентацию с рекламой. Вы не продаете товар, про который можно забыть через две недели и отправлять всех в сервис. Вы ищете партнера на объект, так что будьте предельно честны. Бизнес арендатора может быть любой – магазин, салон, клиника, пекарня, ресторан и т.д. Главное, чтобы он понимал, что делает. У него должен быть бизнес-план, понимание вложений и

наличие финансовых возможностей. Следует отказывать в аренде тем, у кого нет всего из этого минимального набора. Когда к вам приходит крупный сетевой арендатор, то он уже понимает почему ему надо в эту локацию, он готов ко всем вложениям при создании этой точки бизнеса, и он понимает сколько он планирует здесь зарабатывать. Рынок предпринимателей, арендаторов – огромный и среди них множество новичков, которые загорелись идеей, имеют какой-то первоначальный капитал. Помните, что большинство попыток первого бизнеса – неудачные, за редким исключением. Не позволяйте экспериментировать на себе. Старайтесь выбирать тех, кто понимает, что делает и у кого есть конкурентное преимущество в виде опыта. Звучит жестко, но такова жизнь. Если пару геймеров из богатых семей вдруг решили открыть свой первый компьютерный клуб, и их главное преимущество — это супердорогие компьютеры и мониторы, которых нет ни в одном клубе, то не стоит заключать с ними договор аренды. Да, вам нужно понимать кое-что в бизнесе своего арендатора и знать, как он будет делать деньги в вашей локации. Если вам совсем хочется помочь этим ребятам с горящими глазами и уверенностью, что у них все получится, то возьмите аренду сразу за первый год. Это остудит пыл начинающих, ну или по крайне мере, немного подстрахует вас.

Здоровье арендатора, как бизнеса очень важно для вас. Все хотят федеральных и стабильных, а что делать остальным и на сколько на самом деле стабилен федеральный?

Вы должны следить за здоровьем вашего арендатора, это можно делать по товарообороту, если вы привязали ваши арендные доходы к нему. Если нет, то у вас есть данные по коммунальным потреблениям: электричество, вода. Любое снижение говорит как правило о проблемах. Если у арендатора есть группа в социальных сетях, то вы должны быть там. Очень полезно увидеть, что арендатор за три дня до оплаты аренды стабильно начинает предлагать 50% скидку всем своим клиентам, это очень о многом говорит.

Очень показательно как работают торговые сети. Они конкурируют за форматные помещения и часто садятся туда, куда не стоило. У них нет выбора, потому что если они не попробуют, то на это место сядет конкурент, и тогда место уже будет занято. Так вот они заезжают и начинают платить достаточно хорошую аренду сразу и в договоре прописывают, что это фиксированная плата будет до момента пока, скажем 4 или 5% от ТО не станут больше, и тогда вместо фикса вы будете получать уже процент с ТО. Для них важен рост и нужно постоянно открывать новые точки. А потом они смотрят на ТО, и если 4% не покрывают фикс, то они съезжают, зафиксировав ошибку. На рынке постоянно продаются объекты, в которых сидит какая-нибудь Пятерочка или Дикси и приносит отличную окупаемость и доход. Но если вы решили что-то из этого купить, то смотрите внимательно на ТО за период в год, чтобы не оказаться с пустым помещением через несколько месяцев. Даже среди консультантов, есть шутка, что если съехала Пятерочка, то вы это никому уже не сдадите. Поэтому не так важно сетевой, федеральный или обычный арендатор. Важно как он делает бизнес и насколько хорошо это работает в этой локации.

Логотип известной сети на фасаде может означать прямой договор с крупной компанией, а может — франчайзи с одним юридическим лицом и одной точкой. И наоборот, локальная клиника с пятнадцатилетней историей, понятным собственником и хорошей загрузкой может быть для вас надежнее красивой новой франшизы.

Я определяю качество арендатора через пять вопросов.

1. Понимает ли он свой бизнес?

У него есть опыт, финансовая модель, команда и представление о клиенте.

2. Подходит ли этот бизнес именно этой локации?

Сильная компания тоже способна ошибиться с точкой.

3. Сколько он инвестирует в запуск?

Чем больше разумных невозвратных вложений арендатор делает за свой счет, тем выше его заинтересованность в долгой работе — при условии, что экономика бизнеса здорова.

4. Какая доля оборота уходит на аренду?

Если аренда изначально съедает слишком много, высокая ставка недолговечна.

5. Что произойдет при падении оборота?

Есть ли запас и насколько легко бизнес переедет в соседнее более дешевое помещение?

> **Правило главы.** Сильный арендатор улучшает хороший объект. Он не обязан превращать плохой объект в хороший навсегда.

21. Как искать арендатора



С одной стороны все просто - у вас качественное помещение и осталось только выбрать из арендаторов, но есть нюансы.

Первое — это цена. Даже когда вы владеете качественным помещением нужно подобрать правильную цену аренды. Вы уже сделали это, когда покупали помещение, вы оценили потенциальную доходность и окупаемость. И это и есть ваш минимальный уровень для аренды. Но как вы понимаете, почти все всегда торгуются и мало кто соглашается на первоначальную цену, за исключением случаев, когда она сильно занижена или идеально соответствует рынку. Самая правильная стратегия понимать реальную цену аренды и требовать ее и не снижать вне зависимости от желания торга у арендатора. Вторая стратегия собрать несколько предложений по цене и торговаться на верх между несколькими заинтересованными потенциальными арендаторами. Это тоже рабочий вариант, если у вас есть хороший

поток интересантов. Такой вариант нужно делать максимально прозрачным для арендаторов. Третий вариант задрать планку по цене максимально высоко и написать, что вы готовы к торгу и искать того, кто согласится. Так делают больше половины и это, я считаю, самый плохой вариант. Могу предположить, что движет людьми, когда они выбирают этот вариант. Это своеобразная рыбалка в поисках «дурака» или попытка завысить ценность своего объекта недвижимости, но это самый нерезультативный метод поиск арендатора. Он сразу отсекает больше половины тех, кто мог бы арендовать. Для примера, мне нужно было определить стоимость аренды в новой локации для помещения, которое я рассматривал для покупки. Я начал обзванивать всех, кто предлагал аренду рядом. Представлялся потенциальным арендатором, у которого есть магазин непродовольственных товаров. и он хочет арендовать помещение на долгий срок без индексации, не является сетевиком и продает электронику, другими словами, не лучший вариант арендатора. Мало того, если в предложение об аренде стояло 2500 за м2, то я сходу предлагал 1800, опуская цену почти на 30%, так сказать стрессовый вариант и начинал переговоры. К сожалению, большинство арендодателей соглашались на эти условия, далее я уменьшал еще и так выходил на реальную ставку аренды помещения в локации. Так что вариант определения ставки аренды сверху вниз, в большинстве случаев, вы можете сделать до покупки объекта, тем самым снизив процент ошибки при покупке.

Второе, где и как искать? Самый простой способ – это тематические площадки типа ЦИАН или Янито. Также существуют списки с контактами всех отделов аренды сетевых арендаторов, которым можно разослать предложение и позвонить с уточнениями. Главное, что вы должны быть активным. В объявлении обязательно должно быть подробное описание, его наличие позволяет не выполнять глупую функцию, когда нужно будет отвечать на одни и те же вопросы по телефону. Краткое и неинформативное описание — это учесть агентов. У них другая цель. Им нужно продать свои услуги, поэтому они идут от

обратного, им просто нужен звонок, а дальше они собирают требования от потенциального арендодателя и начинаю поиск по всему рынку для него. У вас же конкретный объект и вам нужен конкретный клиент, так что опубликуйте информацию для него максимально полную. Да, и приготовьтесь, что большинство звонков будут от агентов. Эта братия, видит в вас возможность заработка, они даже не будут читать текст вашего объявления до конца и скорее всего первые вопросы, которые они будут вам задавать уже будут описаны в тексте. Вы очень быстро научитесь определять этих нахлебников. К сожалению, написать в объявление, что с ними вы не работаете в данном случае неправильно. Как вы знаете, большая часть рынка благодаря этому большинству походит на «помойку», поэтому часто реальные арендаторы обращаются к ним за услугой поиска , иногда они их сами находят благодаря своим фейковым объявлениям. Так что вам придётся с ними взаимодействовать. Но есть правила взаимодействия. Во-первых, если у вас хороший объект, то не давайте комиссию агентам, пусть крутятся сами. Во-вторых, не тратьте время на показ объекта агентам. Либо сделайте видео презентацию, либо показывайте только вместе с потенциальным арендатором. В-третьих, получайте информацию о потенциальном арендаторе и его потребностях до показа. Эти бездельники, как двоечники, могут вообще не готовиться к встречам и тратить ваше время впустую, не позволяйте им это делать.

Еще нужно наклеить надпись АРЕНДА с контактами или QR-кодом на окна объекта. Да и, конечно, у вас должен быть отдельный номер для рекламы.

И когда вам звонит потенциальный арендатор или менеджер из отдела аренды сетевика, узнавайте как можно больше информации об арендаторе, до показа. Пятиминутный телефонный разговор может сэкономить половину дня, так что готовьте список вопросов, ручку, записывайте ответы, перезваниваете, уточняйте.

- Здравствуйте, меня зовут Иван, можно посмотреть ваш объект, завтра в 10-00 на адресе?

- Да, встретимся на адресе. Я как раз показываю в 10-30, заодно покажу и вам.

Это неправильный диалог, не делайте так. Вы должны знать кто вам звонил, ознакомился ли он со всей информацией? Что он хочет делать на объекте? Какой у него опыт в данном бизнесе? Что конкретно он хочет посмотреть? Кто именно будет на осмотре? Что его не устраивает или устраивает сейчас в объекте, в том числе цена? На какой срок договор? Какой бюджет на ремонт? Смена локации или расширение бизнеса? Какие критерии выбора?

Третье какие могут быть арендаторы? Магазины, рестораны, бары, кафе, салоны, клиники, ПВЗ, офисы и т.д. Сотни разных бизнесов. Сетевые и несетевые. Не надо отдавать предпочтения магазинам, потому что вам кажется, что в вашем помещение с большими окнами идеально располагаться бутику одежды или салону красоты. Хорошее торговое помещение в 100 м2 можно сдать в аренду под магазин за 3000 за м2, а офисное помещение в 400 м2 в БЦ класса В можно сдать за 1500 за м2. Стоят эти два помещения одинаково, а аренда второго приносит в два раза больше. Вы уже знаете почему так. Ну вот сдавать офис под торговлю или торговлю под офис точно не следует. Вы должны понимать тип вашего объекта и возможные виды бизнеса арендаторов. Это у вас есть в вашем Паспорте объекта. Но при этом на одно и тоже помещение может претендовать салон красоты и магазин товаров для животных, кого же выбрать при одинаковой цене? Для ответа на этот вопрос надо смотреть на качество и здоровье бизнеса, на адекватность арендатора как человека, на окружение рядом. Не стоит соглашаться на бизнес, если от вас в 100 метрах есть уже конкурентный вариант. Тема с алкогольными магазинами или аптеками в один ряд, которая часто представлена в наших домах, на самом деле создает ряд проблем арендатору и уменьшает его ТО, и если вы можете это контролировать и выбирать, то стоит об этом помнить. Так же не стоит выбирать людей, для которых это первый бизнес в жизни. Избегайте тех, кто делает бизнес на продажу, эти опытные люди на старте будут выглядеть очень хорошо. Они знают и умеют как накрутить

обороты с помощью скидок и возвратов, а вот новый владелец после покупки скорее всего не справится с этим бизнесом. Так же не стоит пускать тех, кто поверил в новую франшизу и решил вложить свои кровные в новомодный бизнес. Ему, конечно, помогает сеть, и она все за него просчитала, но наверняка забыла рассказать о том, сколько бизнесов закрывается, и что для получения обещанной прибыли в бизнесе ему нужно будет быть – генеральным, бухгалтером, продавцом, администратором, закупщиком и уборщицей одновременно. Для франшизы важен рост и поэтому компании часто все равно кто заходит. Так что старайтесь избегать франшизных историй. Если федеральная сетевая, то желательно, чтобы она сама себя развивала. А то так-то любой человек, может просто закупить прилавки для Магнит-косметик, взять весь товар под реализацию и получать процент от ТО в качестве дохода.

Четвертое Сроки договора. Какой срок поставить в договоре аренды? Оптимально для вас – 11 месяцев, оптимально для арендатора – 49 лет. Договоры до года можно не регистрировать в Росреестре, остальные по закону нужно. Есть масса случаев, когда их забывают регистрировать, но это до поры до времени. Так что самый удобный вариант для вас краткосрочный, на 11 месяцев. Но не один серьезный арендатор не пойдет на это. Ему так же, как и вам нужна стабильность и понимание, что он может использовать это объект долго. Мало того, в начале всем арендаторам нужно сделать ремонт под себя и эти затраты обычно отбиваются на втором году (у всех по-разному). Так что для арендатора чем длиннее договор, тем лучше. И большинство из них хочет супердлинный вариант. Как правило, на договоры в 49 лет идет только сам город или комитет имущественных отношений, и арендаторы оценивают такие договоры как собственность. Понятное дело, что вы не город и вам такой вариант не очень понравится, да и дальнейшее чувство, когда кто-то захочет продать право аренды, вряд ли вам понравится. Сложилась на рынке практика, что длинные договоры заключают на 10 лет. В этом нет ничего плохого, если вы правильно

прописали условия индексации. Вопрос как прописать условия индексации, обсудим ниже.

А что, если мне не найти арендаторов? Такая ситуация тоже может случиться. Как правило, это связано с ошибками в анализе и расчетах. И в этом случае вам нужно корректировать ставку аренды, и как вы понимаете вниз. Это вы, как правило, узнаете у потенциальных арендаторов, которые торгуются. Но бывают ситуации, когда вам реально не сдать и даже нет звонков по вашему объявлению. Эта очень плохая ситуация. Такое может произойти в результате ошибок в поиске\покупке объекта или в результате экономического кризиса, случившегося внезапно. Мой совет: попытаться продать то, что не сдается. И здесь на помощь по аренде\продаже можете привлекать всех, в том числе агентов. Иногда агенты показывают чудеса в поиске арендатора, которые вам и не снились. Агент может найти для вашего объекта арендатора, которого вы не сможете найти никогда. Они смогут убедить начинающего предпринимателя, что ваша локация супер, даже если вы ошиблись с локацией. Они настойчиво будут обманывать за вас и обязательно впихнут ваш объект кому-нибудь правдами и не правдами, в основном неправдами. Арендатор скорее всего быстро съедет и ситуацию нужно будет повторить, но вариант рабочий. Вы можете баловаться этим долго, если у вас есть на это время и финансовая возможность. Но я настоятельно рекомендую так не делать.

В такой ситуации надо как говорят на бирже, зафиксировать убыток и выйти из объекта. Причем чем раньше вы это сделаете, тем меньше будет убыток. Все мы люди и иногда ошибаемся. Нужно признавать ошибки, получать опыт и двигаться дальше. Не стоит цепляться за плохой объект, ждать окончания кризиса или смены ситуации в локации. На рынке недвижимости огромное количество денег и есть люди которые владеют объектами годами, платят по ним все расходы, и не получают ни копейки дохода. Им простоту греет душу сам факт наличия объекта недвижимости в их собственности. Я как-то рассматривал для покупки помещение в современном доме постройки 2014 года. Помещение было пустое и

без ремонта стояло в 2024 году. Я встретился с собственником для получения деталей и возможности начать торговаться. Он владел помещением почти десять лет, просто платил по нему налоги и коммунальные услуги, не получая никакого дохода. На мой вопрос, почему он столько лет ничего не делал и не сдавал его, он ответил, что ждет пока построится станция метров в 900 метрах от его помещения и цена резко вырастет. А на вопрос почему бы не сдать это помещение по рыночной ставке и получать доход он ответил, что боится, что арендатор испортит его помещение. Вы уже, наверное, догадались, что он ответил на вопрос про торг - я не тороплюсь с продажей. И таких людей на рынке тьма. Они просто владеют квадратными метрами. Так что как только вы поняли, что ошиблись с финансовой моделью и ваш объект не удовлетворяет нужным параметрам по доходности сразу его продавайте. Покупатель найдется даже если объект не нужен никому для аренды.

Если паспорт объекта сделан правильно, то половина работы по поиску уже выполнена. Вы знаете для каких бизнесов помещение подходит, рыночный диапазон ставки и ограничения.

Высокая цена снижает количество обращений и удлиняет простой. А один лишний месяц пустого помещения иногда съедает всю выгоду от попытки поднять ставку на 5%.

Поэтому сначала определите реальную рыночную ставку. Делать это нужно еще до покупки.

Сегодня я предпочитаю дополнять такой анализ открытыми данными, реальными предложениями от сетей и разговорами с действующими арендаторами в локации.

Используйте сразу несколько:

- крупные рекламные площадки;
- прямые отделы развития сетей;
- профильные контакты локальных операторов;
- вывеску «Аренда» на самом объекте;
- брокеров, если они приводят реального клиента;
- собственную сеть контактов.

Ваша задача — не реализовать эстетическое представление о «правильной коммерции», а выбрать здоровый бизнес, совместимый с объектом и окружением.

Инвестировать в бизнес для аренды?

Создать бизнес, передать его кому-то и зарабатывать на аренде бизнеса. Можно ли пробовать с любым видом бизнеса? Создавать все, что угодно, от салона красоты до серьезного производства. Потом находить для этого бизнеса управляющего или оставлять партнеру для управления и получить пассивный доход. Идея хорошая, но дьявол кроется в деталях, людях и справедливости.

Очень сложно построить успешный бизнес, и еще более сложно найти того, кто будет его развивать и поддерживать вместо тебя.

Представим себе простую ситуацию, что вы создали завод по изготовлению столов. Бизнес получился прибыльный. У вас работает сто человек, реализация миллиард и ежегодная прибыль двести миллионов. Проблема в том, что вы заняты на этом сто процентов вашего времени, и даже в отпуске с детьми. А вы хотите пассивный доход, чтобы иметь возможность полноценно жить. Вы нанимаете генерального директора, управленца с большим опытом и даже ставить ему KPI в зависимости от получаемого вам дохода. Проходит полгода-год, и ваши доходы резко падают, и динамика реализации тоже идет вниз. Вы начинаете разбираться, генеральный рассказывает вам про экономику, ситуацию в стране, удорожание себестоимости и еще кучу фактов. Вы слушаете и вроде все верно, но в каждой ситуации можно было сделать немного по-другому, где-то рискнуть, где-то ужаться, где-то отказаться от неприбыльного контракта, где-то позвонить знакомому, чтобы забрать тендер. Ничего из этого генеральный не сделал, потому что это не его уровень ответственности и не его матрица рисков. Вы можете нанять другого директора, но лучше не будет. Возвращаться к операционной деятельности это не вариант. Можно продать часть бизнеса заинтересованному человеку, кто будет заниматься операционной деятельностью. При наличии у него опыта, желания и денег для покупки доли – это всегда хороший

вариант. Найти такого человека очень сложно, но для выхода из бизнеса с сохранением пассивного дохода — это лучший вариант. Далее вам нужно решить вопрос справедливости. Вы остаетесь владельцем части бизнеса и получаете доход в виде прибыли, а ваш партнер работает в бизнесе. Если вы думаете, что он это будет делать за заработную плату генерального директора, то вы ошибаетесь. Управление и развитие бизнеса, это как воспитание ребенка, не получится просто быть отцом и получать все, что хочешь по выходным. Мать всегда может найти другого отца для вашего ребенка. Так что готовьтесь к неравному распределению дохода при равных долях в бизнесе, это будет справедливо, и тогда ваш капитал будет расти. Условно, если вы найдете партнера на 50% вашего бизнеса, который будет достойно управлять и развивать ваш бизнес, в том время пока вы будете расширять свой кругозор, путешествуя по миру и катаясь на лыжах, будьте готовы отдавать 70-80% дохода от бизнеса.

Все тоже самое будет и в бизнесе, связанным с недвижимостью. Будет ли это торговый или бизнес центр, баз отдыха или строительная компания. Для того, чтобы превратить это в пассивный доход и рост капитала, нужно будет отдать большую часть прибыли своему партнеру, который будет занят развитием и управлением. Есть множество схем распределения дохода при частичном управлении или просто при контроле. Все они построены на справедливости распределения и честности партнеров.

Мой принцип: **если доход появляется благодаря операционному бизнесу, не оценивайте его по риску простой аренды**.

Франшиза может быть отличным способом быстро использовать работающую модель, но она может быть и красивой упаковкой сырого бизнеса.

Для арендодателя важно разделить бренд и франчайзи.

Проверьте:

- опыт самого франчайзи;

- сколько у него точек;
- капитал;
- требования франчайзера к локации;
- кто отвечает по договору аренды;
- можно ли заменить оператора, если франчайзи уйдет;
- насколько ремонт специфичен.

Для инвестора, который хочет сам купить франшизу и посадить ее в помещение ради последующей продажи ГАБа появляется еще больше рисков. Вы одновременно создаете арендатора и цену объекта. Конфликт интересов нужно раскрывать следующему покупателю максимально четко.

Рынок регулярно рождает новые форматы. В разные годы массово нужны офисы во дворах, массажные кабинеты, ПВЗ, dark kitchen, микро-склады, студии, пункты экспресс-доставки.

Новый формат способен резко поднять аренду помещений, которые раньше считались слабыми.

Инвестор должен уметь этим пользоваться и не путать цикл с вечностью.

Я делю спрос объекта на два слоя.

Базовая полезность — что останется, если модный формат исчезнет.

Циклическая премия — сколько дополнительно готов платить рынок сегодня.

Покупать циклическую премию как гарантированную бесконечную аренду опасно. Зарабатывать на ней в уже принадлежащем вам хорошем объекте — прекрасно.

22. Как арендатор считает ваше помещение



Еще немного слов про поиск арендатора и взаимосвязь с качеством вашего объекта или про обратную сторону, а именно как арендатор выбирает объект на рынке для себя.

Сначала давайте разберемся с тем, как считают арендаторы прогноз по товарообороту. Потому, что в реальной жизни идеальная арендная плата это всегда процент от товарооборота арендатора, даже если у вас в договоре прописана фиксированная ставка. Это только у вас она фиксированная, а для арендатора все наоборот. В его финансовой модели все в процентах, налоги, аренда, оплата всех расходов. И когда он смотрит на ваш объект, то он планирует потратить на аренду от 4 до 6% товарооборота. Чтобы вам было комфортно он может прописать в договоре конкретную цифру, но если за 6 месяцев, 6% от ТО в месяц не будет больше, чем аренда вам, он уедет. Так вот арендатор просчитывает покупательную способность населения вокруг. Анализирует проходку нужного для него клиента. Высчитывает все и понимает сколько в вашей локации он сможет поднять ТО. Конечно, есть

арендаторы, которым нужен просто статус. Они уверены, что их клиенты пойдут за ними куда угодно, тогда с ними все просто – объект должен быть красивым. К сожалению, с такими у вас будет невысокая доходность или недолгая, и они, как правило, будут арендовать у тех, кто не гонится за окупаемостью. Таких объектов полно в элитных районах, где окупаемость доходит до 2-3%. Ими владеют российские лорды, а арендуют принцессы. Помните, что хорошее помещение отличается от плохого очередью из арендаторов на входе. Чтобы понять, что важно для разных бизнесов вам не обязательно погружаться в их бизнес процесс, достаточно базовых вещей, таких как: проходка, количество входов, процентное соотношение торгового зала и мест общего пользования (МОП), нужное количество электроэнергии, окна, виды, расстояние до метро, этаж. Все эти базовые вещи - разные у каждого бизнеса и вам нужно понимать все это. Это нужно для того, чтобы не предлагать аптечному пункту ваше ПСН в 250 метров, или понимать, что для лицензирования медицинской клиники нужно окно почти для каждого кабинета и ваш кусок в торговом центре с одни окном не для них. Или то, что продуктовому магазину ваше ПСН в 150 метров, из которых зал только 60 метров, а остальное кабинеты не подойдет. Или то, что три высоких ступеньки на единственном входе или кабинетная планировка с несущими стенами не подойдет для магазина. Все эти базовые вещи, очевидны арендатору и вам нужно помнить под что подходит и под что не подходит ваш объект.

Поэтому, чтобы выбирать арендаторов, полезно хотя бы приблизительно думать над их финансовой моделью.

Но принцип очень важен: **если ваша аренда становится для конкретной точки экономически невыносимой, договор не отменяет реальность**. Арендатор начнет просить скидку, искать переезд или закрывать точку.

Поэтому при покупке объекта с крупным магазином я хочу видеть не только договор аренды, но и косвенные или прямые признаки здоровья точки. Если договор предусматривает процент с оборота — отлично, у вас может быть прозрачная метрика. Если

нет, смотрите на потребление ресурсов, поток клиентов, публичные данные бизнеса, состояние точки, разговор с арендатором.

Небольшое падение электроэнергии еще не означает банкротство. Но тренды помогают задавать вопросы раньше, чем придет официальное письмо.

23. Ремонт – это не ваш бизнес



Что может попросить сделать вас арендатор, и что реально нужно делать, а что нет? Если арендатор просит вложиться в ремонт под него сразу отказывайте ему, он вам не нужен. Есть правило арендных каникул в случае дорогостоящего ремонта. Даже если арендатор планирует делать ремонт в течение года вы можете дать максимум два месяца каникул. Поймите главное – его ремонт нужен только ему. Для вас он не несет никакой ценности, даже наоборот. Представьте себе, что к вам заехал клуб, который решил сделать дизайнерский ремонт: разделить помещение на комнаты и сделать в каждой комнате отдельную шумоизоляцию, положить плитку разных цветов и вообще подойти творчески к каждой комнате, куда-то даже протянуть джакузи, в центре сделать подиум для танцев, для всего этого собрать вентиляцию и освещение. Красиво получилось, дай бог, чтобы вы не участвовали в ремонте и предусмотрительно написали в договоре, что при съезде он должен вернуть все в первоначальное состояние. Вроде все

неплохо, но потом вдруг владелец клуба немного перестарался с кокосом и оказался в морге ближайшей больницы. Что вы имеете на выходе – закрытый клуб. Только вот теперь у вас нет аренды и восстанавливать в первоначальное состояние некому (необязательно человек оказался в морге, может быть масса других причин финансовой несостоятельности). Новому арендатору этот ремонт не нужен, для него это дополнительные затраты на демонтаж, и они как раз полностью лягут на владельца объекта, т.е на вас. Я видел сотни людей, кто оказывался в такой проблемной ситуации, кто-то из них даже думал, что это плюс. В реальности идеальный объект, это объект с голыми стенами под ремонт арендатора. Огромное количество владельцев не могут сдать объект потому, что сделали в нем ремонт под что-то. Вариант с стоматологией или с салоном красоты или с офисом А класса, все это ремонт на выброс. В это нужно вкладываться только арендатору, планирующему свой бизнес, а для вас это ничего не стоит. Иногда магазины для установки кондиционеров выбрасывают витринные окна, которые стоят миллионы и нужны остальным. Демонтаж некоторых ремонтов может стоить до годовой аренды. Особенно смешно выглядят те продавцы ПСН с ремонтом, которые купили объект за 20 миллионов и вложили в ремонт под стоматологию еще 15 миллионов, и думают, что он стоит 35 миллионов. Это как сузить количество потенциальных покупателей со 100 до 1, и думать, что вы молодец, бедолаги.

Про ремонт вы поняли, это не ваша задача. Ваша только - непредвиденный демонтаж. Еще арендатор может попросить согласовать перепланировку, здесь нужно смотреть детально на сколько улучшаются или ухудшаются характеристики вашего объекта, соответственно соглашаться, если вам это выгодно. Увеличение мощности это достаточно частый запрос, особенно если изначально она у вас маленькая, на это нужно соглашаться (да это за ваш счет) несмотря на то, что для половины других арендаторов она не нужна. Сделать вентиляцию за ваш счет? Проект вентиляции обычно делается под планировку арендатора. Если у вас на объекте нет вентиляции это плохо и да ее надо

сделать, но если требуется вентиляция в каждый кабинет арендатора, который он нарезал в вашем ПСН, то это уже его затраты. Так что смотреть нужно по ситуации, можете разделить затраты на общую часть и частный вариант. Улучшение фасада: представьте, что вам достался объект с проблемным фасадом и арендатор хочет, чтобы вы привели его в порядок или улучшили. Смотрите на пожелания: если в порядок, то да, а если мрамор или гранитом, то пусть сам. Иногда просят систему ИБП на случай перебоев, тогда отказывайтесь.

Моя первая покупка научила меня очень дорогому правилу: ремонт под конкретного арендатора чаще всего принадлежит его бизнес-модели, а не вашей недвижимости.

Поэтому базовая модель для меня такая:

арендатор делает специализированную отделку за свой счет; собственник отвечает за то, что повышает универсальную ценность объекта.

К универсальным улучшениям могут относиться:

- увеличение доступной электрической мощности;
- исправление проблем фасада;
- базовые инженерные вводы;
- восстановление конструкций;
- общая вентиляционная инфраструктура, если она нужна большинству будущих форматов.

К специализированным:

- кабинетные перегородки конкретной клиники;
- печи пекарни;
- дизайнерская отделка ресторана;
- акустика клуба;
- технологическая разводка производства.

Граница не всегда очевидна. Ее нужно обсуждать в каждом проекте.

24. Договор аренды — это финансовый инструмент



Итак, вы нашли арендатора, осталось подписать договор аренды и акт приема передачи. У вас уже должен быть свой готовый договор аренды, который составлен юридически грамотно. В нем нужно учесть не только обязанности арендатора, но и ваши. В нем нужно прописать все аспекты взаимодействия. Мой первый договор аренды был на три страницы и слава богу, что он просуществовал недолго. Сейчас в моем типовом договоре 30 страниц. Напишите мне я отправлю вам шаблон для заполнения.

Договоры с крупным сетевыми компаниями всегда особенные. И я не подписал ни одного в первой инстанции несмотря на то, что его готовили целые юридические отделы. Так что вам нужно научиться работать с договорами, можно и нужно, конечно, делать это с юристами, но разбираться с этим необходимо вам лично.

Итак, что у вас есть в договоре аренды:

1. Стороны. Здесь все просто, полные данные арендатора и арендодателя. Крупные компании как правило работают по доверенности, обязательно все проверяйте. Кто подписывает, на каком основании, кто получает уведомления.
2. Предмет, срок договора и размер арендной платы. Описание объекта, его базовые характеристики из ЕГРН. Основание, по которому вы владеете объектом. Обременения, если есть. Вид разрешенного использования, под что именно вы сдаете. На какой срок вы заключаете договор. Размер арендной платы, фиксированная и переменная часть. Порядок расчетов. Размер обеспечительного платежа. Каникулы по аренде, если есть. Индексация.
3. Прием-передача объекта. Когда и как арендатор передает, и арендодатель принимает объект. В каком виде. Что с недостатками, как фиксируются. Все что касается возврата помещения арендодателю.
4. Права и обязанности сторон. Арендатор, должен своевременно оплачивать арендную плату, штрафы за опоздания. Использовать объект по назначению. Иметь или не иметь возможность субаренды. Ремонтировать объект. Не передавать права без согласия, в том числе в залог. Нужно указать также способ внесения изменений.
5. Расторжение договора. В случае нарушения условий. Общий порядок. Предусмотреть все дополнительные выплаты. Застраховать себя сроками по уведомлениям. Порядок изменений. Преимущественное право продления.
6. Ответственность сторон. Выплаты за убытки, порядок и размер. Выплаты и штрафы за нарушение обязательств. Что будет в случае, если у вас и ли у них появится НДС, если на момент договора его еще нет.
7. Возмещение имущественных потерь. Здесь очень внимательно, это пункт любят магазины, они делают ремонт и пытаются сделать вас частью стоимости этого ремонта, если

что-то пойдет не так. А пойти не так может многое, в том числе независящее от вас. Так, например в городе уберут возможность алкогольной лицензии, они закроют магазин, а вы заплатите за их ремонт.

8. Прочие положения. Конфиденциальность, формат взаимодействия. Территориальная подсудность.
9. Реквизиты сторон
10. Приложения. Планы, фотофиксация состояния.
11. Акт приема-передачи. Состояние объекта (фасад, конструкции, внутри, дефекты), счетчики по коммунальным (электричество, отопление, вод, канализация, газ), вывоз отходов, охрана, вывески, инженерное оборудование, ключи, техническая документация, копии договоров с монополистами.

Часто у арендаторов, особенно у крупных появляются дополнительные требования, такие как требования к коммунальным услугам. Очень важно обращать внимание на обеспечение бесперебойности – если они включат это в договор, то вычеркивайте, иначе в случае проблем с электричеством будете обязаны ставить дизель генератор, в случае перебоев с водой привозить ее в цистернах, в случае проблем с отоплением ставить обогреватели, в случае проблем со связью устанавливать спутниковые тарелки, антенны и усилители. И все это нужно будет сделать за свой счет или заплатить, компенсировав затраты арендатору. Вы можете обещать только то, что у вас есть в договорах с монополистами, и то не гарантировать эти услуги.

Все обеспечения по пожарной безопасности оставляйте на арендаторе и ответственность прописывайте тоже на него. Без этого пункта, любой пожар, в котором кто-то сгорит (даже если это будет пьяный охранник) светит вам уголовным преследованием и часто реальным сроком.

На все ремонты, капитальные и нет, арендатор должен запрашивать у вас письменное согласие. Он должен согласовывать все с вами.

Заложите отчетность по товарообороту вам, вы должны понимать, как идут дела у арендатора. В идеале привязать арендную плату к ТО, в длинном договоре – это позволит получить страховку от инфляции без индексации.

Отдельно давайте обсудим еще раз срок договора. Если не получилось сделать на 11 месяцев с преимущественным правом продления и арендатор хочет длинный договор, то надо обсуждать условия изменения арендной платы заранее. Любой длинный договор, это бонус для арендатора, потому что у него появляется дополнительная возможность рассчитывать на право аренды помещения. Во многих случаях арендаторы даже продают это права (ППА – продажа прав аренды) и они понимают, что это бонус. Я знаю случаи, когда десятилетнее ППА продавалось за десятки миллионов рублей. Причем это право, мало к чему обязывает арендатора. В лучшем случае вам удастся согласовать уведомление вас о съезде за три месяца. Поэтому этот бонус надо правильно оформить. Везде есть инфляция, и наша страна не исключение. Ошибка, на которую часто попадают неопытные собственники, и за которую потом дают бонус в отделе аренды у сетевиков – это когда в длинном договоре прописывают индексацию в 10% по согласованию сторон. Если вы такое подпишите, то забудьте про индексацию. Ни на какое соглашение сторон ни один вменяемый арендатор не подпишет с вами через год. Соглашение сторон подразумевает обоюдное согласие двух сторон. Такой подписью вы теряете всю инфляцию за 10 лет. И тем не менее, такая ошибка встречается иногда и потом объекты перепродают уже как ППА, а вам как собственнику остается только ждать, когда договор закончится. Очень печальная ситуация, о которой стоит помнить. Деньги дешевеют, их съедает инфляция. А еще бывает гиперинфляция и по факту можно получать мелочь в результате такой ошибки. А что будет если вы пропишите автоматическую индексацию в 10% ежегодно на весь срок договора. В 2025 году, я видел множество договоров с крупными сетями (Магнит, Дикси), где стояло всего 7% и без привязки к ТО (очередная премия менеджеру отдела аренды). Вроде вы себя застраховали, но на

самом деле и да, и нет. С одной стороны, инфляция в стране превышает 10%, особенно это было видно в период с 2022 по 2025 году на продуктовой корзине. С другой стороны ставки аренды не росли даже на половину от официальной инфляции Росстата. Опять же мы находимся в состоянии, когда гиперинфляция может включиться в любой момент. Так что правильный вариант, включать в длинный договор ставку аренды в зависимости от ТО, у арендатора она в финансовой модели уже так и считается. И это справедливо с двух сторон. Учтите только, что в разных бизнесах, это разный процент, для продовольственных магазинов до 6%, для услуг до 20%, для непродовольственных магазинов до 15%.

Таким образом, договор аренды – очень важный документ в вашем портфеле. Для каждого объекта и каждого арендатора, он особенный. Важно помнить об общих вещах и не делать ошибки, которые вам будут стоить очень дорого.

25. Индексация и «письма счастья»



Пришел к вам арендатор и говорит: у нас по договору предусмотрена индексация в 7%, но вот дела идут не очень, клиентов мало, у них мало денег, затраты растут, давайте в этом году не 7%, а 5%? Вот ужас думаете вы и соглашаетесь на пять, ведь все равно рост. Сколько работаю с арендаторами — это постоянная история. У них всегда все плохо, ну или хуже, чем они рассчитывали. А на самом деле, это просто бизнес, и если вы скажете нет, то ничего не поменяется, и они заплатят 7% без проблем. Если можно попросить скидку, то почему бы не попросить, ведь они умные и расчетливые люди и, конечно, попросят. Говорите нет всегда. Это ваш план по увеличению дохода, вы работаете, берете на себя риски, и непонятно почему вы должны их дарить. Можете присылать при этом официальную статистику по инфляции от Росстата за период, но всегда сначала говорите нет. Если будет все плохо как они говорят, надо их просто поменять.

Это не означает «никогда никому не уступать». Оно означает: **скидка должна быть инвестиционным решением, а не реакцией на неприятный разговор**.

Перед ответом я хочу знать:

- реальную рыночную ставку сегодня;
- здоровье арендатора;
- сколько стоит простой и поиск нового;
- есть ли альтернативные арендаторы;
- насколько просьба временная;
- что я получаю взамен.

Иногда ответ — твердо «нет».

Иногда ответ — «да».

Во время масштабных внешних ограничений, когда одновременно закрывается спрос у большого количества арендаторов, идея «пусть съезжает, найду другого» становится фантазией. Тогда вы делите кризис с бизнесом и банком, договариваетесь о временной модели и защищаете сам денежный поток.

Именно после такого периода я особенно серьезно стал относиться к резерву на несколько месяцев обязательных платежей.

Пример того, сколько вы теряете, если решили согласиться на скидку:

	Арендные платежи в год с индексацией 7%	**Накопительный итог 7%**	**Арендные платежи в год с индексацией 5%**	**Накопительный итог 5%**
1 год	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
2 года после индексации	2 568 000	4 968 000	2 520 000	4 920 000
3 года после индексации	2 747 760	7 715 760	2 646 000	7 566 000
4 года после индексации	2 940 103	10 655 863	2 778 300	10 344 300

	Арендные платежи в год с индексацией в 7%	Накопительный итог 7%	Арендные платежи в год с индексацией в 5%	Накопительный итог 5%
5 лет после индексации	3 145 910	13 801 774	2 917 215	13 261 515
6 лет после индексации	3 366 124	17 167 898	3 063 076	16 324 591
7 лет после индексации	3 601 753	20 769 651	3 216 230	19 540 820
8 лет после индексации	3 853 876	24 623 526	3 377 041	22 917 861
9 лет после индексации	4 123 647	28 747 173	3 545 893	26 463 754

Скидка для них заберет у вас из кармана за десять лет больше 2 миллионов, и с каждым годом эта сумма будет расти. Так что подумайте заранее, сколько стоит ваше нет.

Но есть те, кто похитрее и готовят почву для скидки заранее, российским методом, так сказать «лезут в друзья», скидками и бесплатными услугами. И это серьезная проблема, ведь со многими арендаторами взаимодействия может идти многие годы, и если это не федеральная сеть, где вы взаимодействуете с системой, то тут возникают сложности. У меня одним из арендаторов является семейная медицинская клиника полного спектра, без врачей у нас не бывает. И как-то раз я обратился к ним за услугами. Я подумал: зачем кого-то искать, раз есть арендатор знакомый в медицине, чтобы удалить пару родинок. Все прошло удачно, я подхожу в конце к кассе, а мне говорят, что это подарок. Приятно, конечно, но как понимаете, просьба не индексировать пришла очень быстро потом. Так же и с подарками на новый год, ко дню рождения, сертификаты на скидки почти в 100%, бесплатная еда из ресторанов — все это приезжает в виде просьб потом. Дальше дело за вами, если вы готовы уменьшать свои доходы ради халявы, то ничем помочь не могу. Я же начал говорить «нет» при попытках уменьшить индексацию и подарки на следующий год пропали сами собой. Старайтесь держать расстояние и оставаться только в рамках бизнеса.

«Письмо счастья» - я так называю официальные письма от арендаторов. В какой-то момент, чаще от сетевиков вы получаете красивое письмо минимум на целую страницу с обоснованной

просьбой предоставить каникулы по платежам в связи с плановым масштабным ремонтом или с просьбой не индексировать арендные платежи в этом году, в связи с ситуацией на рынке. Или уменьшить арендные платежи, потому что в связи с открытием конкурента рядом уменьшился ТО. Иногда это просто письмо-требование, даже без объяснения причин. Иногда оно носит ультимативный характер: либо так как они хотят, либо они уезжают. Часто просьбы вполне себе адекватные. Я помню, когда была пандемия в 2019 году и всех попросили сидеть дома, я получил такие письма почти от всех своих арендаторов. А иногда такое письмо приходит, потому что умный генеральный директор решил сократить затраты с целью увеличения прибыли — это первое, что ему показалось логичным. Почему нет, если у него пять тысяч точек, и он получит скиду на аренде, финансовые показатели явно улучшаться. Так что же делать вам? В разной ситуации действовать надо по-разному. Вы должны понимать ценность вашего объекта и его реальной арендной ставки. В частности, получив, такое письмо счастья однажды от сетевого федерального арендатора я просто коротко ответил – НЕТ. Но для этого ответа у меня была причина. Я запросил сначала КП по аренде на свой объект от других похожих магазинов, получив нужную для себя стоимость, даже не ссылаясь на нее я отказал своему с его просьбой. Но я точно знаю, что такие письма тогда получили почти все арендодатели и больше половины согласились, в то время как он не съехал ни с одной точки, где отказались. Это право сильного и большого диктовать свои условия маленькому. Они похожие вещи делают и с содержанием договора аренды и ваше право подписывать или нет, и вычеркивать условия, которые вам не нужны.

А вот в ситуации с пандемией было все сложнее. Получив письма от всех, вы понимаете, что вы не сдадите никому в этот момент ничего. Хорошо если в этот момент есть подушка безопасности, и вы можете платить свои обязательства из нее, но если нет, вы оказываетесь в очень сложной ситуации. С одной стороны у вашего арендатора нет возможности платить аренду,

потому что клиенты не приходят, с другой стороны вы должны деньги банку. Я хорошо запомнил эти месяцы пандемии, было много переговоров, уступок с моей стороны и финансовых потерь. Надо отдать должное банкам за заморозку платежей в это период и слава богу, что все его пережили.

Главное, чему я научился, это не инвестировать все что есть. Теперь у меня всегда есть шесть месяцев всех моих платежей на счете кэшем. Так что в каждой отдельной ситуации нужно принимать отдельное взвешенное решение. Если честно сказать арендатору, что на рассмотрение его просьбы нужно пару недель, и что в это время вы будете запрашивать ставки аренды, по которым готовы заехать другие арендаторы, то половина просьб с письмами счастья растворяется сама. Всегда держите руку на пульсе, обновляйте паспорт объекта, смотрите за здоровьем арендатора, чтобы если вдруг, он пришел с адекватной просьбой и проблема общая, вы не оказались в ситуации, когда арендатор съезжает, а вы не понимаете почему.

Таким образом, дружить или не дружить семьями с арендаторами выбор за вами. Но помните, что еще в 1775 году финансист Клайд Монро в этикете банкира говорил:

- защищайте свои инвестиции.

- не работайте с людьми, имеющими сомнительную репутацию.

- безусловно выполняйте взятые на себя обязательства.

Это конечно не все, что он сказал, и вы не банкир, но ваш объект — это ваши инвестиции, арендаторы — это люди, с которыми вы взаимодействуете, договор аренды – это ваши обязательства. Так что внимательно заботьтесь обо всем этом.

> **Вывод части IV.** Арендатор — не приложение к стенам. Его бизнес, договор и способность платить являются частью вашей инвестиционной модели и требуют такого же анализа, как сама недвижимость.

ЧАСТЬ V. НАЛОГИ, КРЕДИТЫ И РИСК



26. Налоги: считать до сделки, а не после письма из ФНС



Есть старая шутка, что избежать невозможно двух вещей — смерти и налогов. В недвижимости я бы добавил третью: попытки инвестора сначала посчитать красивую доходность, а налоги вспомнить потом.

Так делать нельзя.

Хорошо бы, конечно, налоги не платить и жить вечно, но налоги и смерть будут всегда. В тот момент, когда вы купили и перед тем, как сдали свое первое помещение, вам нужно стать бизнесом и начать платить налоги. Государству выгодно, чтобы ваш бизнес платил как можно больше налогов, у вас же ситуация обратная.

Налоговая модель является частью цены объекта. Один и тот же арендный поток может иметь разную ценность для физического лица, ИП на разных режимах или общества, у которого есть другие операции, сотрудники и входящий НДС.

Ниже я даю не персональную налоговую инструкцию, а карту вопросов. Конкретный режим нужно считать с бухгалтером или налоговым консультантом под вашу ситуацию.

Когда недвижимость становится бизнесом

Если вы системно покупаете коммерческие объекты и сдаете их в аренду, относитесь к этому как к предпринимательской деятельности заранее: выберите организационную форму, налоговый режим, учет и банковскую инфраструктуру.

Для небольшого портфеля ИП часто проще, чем ООО по объему администрирования, но универсального ответа нет. ООО может быть удобнее для партнерства, распределения долей, ограниченного риска конкретного проекта и дальнейшей продажи корпоративных прав. ИП проще в ряде бытовых операций и выводе денег владельцу. Разницу надо оценивать не по одному проценту налога, а по всей модели.

УСН: два объекта налогообложения

По общему правилу УСН (упрощенная система налогообложения) предусматривает два основных варианта:

- «доходы» — базовая ставка 6%;
- «доходы минус расходы» — базовая ставка 15%.

Региональные правила могут предусматривать пониженные ставки для определенных категорий и видов деятельности, поэтому проверять нужно субъект РФ и конкретный год.

Для капиталоемкой недвижимости «доходы минус расходы» часто выглядит логично, потому что в бизнесе есть значимые подтверждаемые расходы. Но слово «расходы» в бытовом смысле не равно расходам, которые НК разрешает учесть. Каждый вид затрат должен попадать в предусмотренный перечень и быть правильно подтвержден.

Еще одна важная деталь: при УСН «доходы минус расходы» существует **минимальный налог — 1% от доходов**, если рассчитанный обычным способом налог за год получается меньше этой величины. Это и есть тот «один процент», который легко перепутать со страховыми взносами. Он не является взносом в ФСС.

Страховые взносы ИП

Актуально на август 2026 года: фиксированные страховые взносы ИП за себя установлены в совокупном размере 57 390 рублей за 2026 год. При доходе выше 300 тыс. рублей возникает дополнительный взнос 1% с превышения в пределах установленного законом максимума. Механизм расчета зависит от применяемого режима и норм НК, поэтому я сознательно не превращаю книгу в калькулятор, который устареет через год.

нельзя просто написать, что ИП отдает «1% со всего оборота в ФСС». Это неверно.

НДС на УСН в 2026 году

Налоговая реформа последних лет сделала эту тему особенно важной для арендного бизнеса.

По правилам, действующим в 2026 году, организации и ИП на УСН признаются плательщиками НДС, но при доходе за 2025 год до 20 млн рублей включительно действует автоматическое освобождение. В течение 2026 года право на освобождение также зависит от установленного порога дохода. При его превышении обязанности по НДС возникают с предусмотренного законом момента.

Далее налогоплательщик при выполнении условий может выбирать между общеустановленной ставкой НДС 22% с механизмом вычетов и специальными ставками 5% или 7%, для которых правила вычетов и лимитов отличаются.

Для владельца коммерческой недвижимости это не теоретическая деталь. Если в длинном договоре написана фиксированная сумма без ясного механизма изменения цены при возникновении НДС, налог может съесть часть вашего денежного потока.

Поэтому в договоре заранее должно быть понятно:

- включает ли указанная цена НДС;
- как меняется платеж при изменении налогового статуса стороны;
- кто и какие документы выставляет;

- может ли цена корректироваться при законодательном изменении ставки.

Эти положения нужно проверять постоянно. Налоговое законодательство — плохое место для веры в память.

Налог на имущество

Применение УСН не означает автоматического отсутствия налога на любую коммерческую недвижимость. Для ИП существуют правила освобождения имущества, используемого в предпринимательской деятельности, но есть исключения, в частности для объектов, облагаемых исходя из кадастровой стоимости и включенных в соответствующие региональные перечни.

Практический вывод: **до покупки узнайте не только кадастровую стоимость, но и фактический порядок налогообложения конкретного объекта в конкретном регионе**.

Я владел объектами, которые покупались дешевле кадастровой стоимости. Такая ситуация сама по себе не доказывает ошибку кадастра, но она должна заставить вас посчитать налог и при необходимости оценить процедуру оспаривания.

Налог при продаже

Продажа коммерческого объекта, использовавшегося в предпринимательской деятельности, может иметь налоговые последствия, отличные от бытовой продажи личной квартиры. Режим, срок владения, статус продавца и история использования имеют значение.

Если ваша стратегия включает регулярные перепродажи, налоговый расчет должен быть частью сделки еще до покупки.

В идеале в качестве выбора для формы налогообложения начинать нужно с УСН. Наше государство ведет серьезную борьбу с малым бизнесом и пока уверенно побеждает. Но пока будет возможность в силу размера дохода используйте УСН. В случае закредитованности по каждому объекту лучше выбирать Доходы

минус расходы 15%, вы в ближайшее 10 лет всегда будете убыточным предприятиям потому, что копите капитал и мало того вкладываете деньги, заработанные в найме. Но несмотря на то, что вы убыточный бизнес, государство все равно захочет отчисления в свои разные фонды. Так что 1% от всех ваших оборотов вы всегда отдадите. Также с вас возьмут постоянно индексируемую вверх ежегодную сумму в ФМС (фонд медицинского страхования) и ПФ (пенсионный фонд), несмотря на то что все эти отчисления вы делаете в найме.

Все эти налоги надо учитывать и рассчитывать заранее, чтобы понимать свою рентабельность, доходность, окупаемость и не оказаться в ситуации, когда налоговая начислила вам недоимку, у вас заблокировали все счета и вам нечем платить и осуществлять операционную деятельность.

Вы, конечно, хотели бы здесь поговорить о личных фондах и оптимизации налогообложения? Я тоже бы хотел. Но, во-первых, мы с вами слишком маленькие для этих целей, можем вернуться к этому разговору, когда будем владеть объектами на несколько миллиардов. А, во-вторых, доходы минус расходы – это максимальная оптимизация, которую мы с вами можем использовать. Есть, конечно, ребята, которые договариваются с арендатором получать аренду мимо расчетного счета, так сказать наличкой в конверте, но цифровизация с каждым годом все сильнее смотрит в наш бюджет и при такой схеме не очень понятно, как взаимодействовать с банками с точки зрения кредитования на покупку. Так что как законно платить налогов меньше, чем придумало государство, я не знаю. Предлагаю вам тоже пока об этом не думать. Лучше инвестируйте ваше время в поиск объектов, в получение компетенций в бизнесе, в нетворкинг с банками и инвесторами.

Я верю, что государство когда-нибудь поймет, что малый бизнес и доступность кредита – это двигатель экономики и инноваций и начнет поддерживать и развивать его. Вместо кредитования крупных застройщиков, так называемыми ипотечными программами, которое раскрутило цены на недвижимость в России

начнет инвестировать деньги в сельское хозяйство и производство. И тогда начнется формироваться не только американская мечта, но и российская, где каждый человек благодаря собственному труду и дисциплине инвестирования может накопить капитал. Тогда можно будет с гордостью быть предпринимателем. Ну а пока работаем с тем, что есть. Выбор за вами, про налоги вы теперь знаете.

> **Правило главы.** Налог — не событие после получения прибыли. Это один из расходов, формирующих цену, которую вы можете заплатить за объект.

27. Банк как партнер, который первым получает деньги



Следующая деталь: кто вам даст кредит? Как человеку (физическому лицу), в лучшем случае один раз это сделает банк, и то скорее всего он попросит первоначальный взнос больше 10%, да и доход его ваш вряд ли устроит. Банк вряд ли поверит, что вы дисциплинировано готовы отдавать половину вашего дохода на работе на погашение кредита, а еще ему нужно, чтобы вы застраховали все риски. И это сложная ситуация. На первом своем объекте у вас будет такое испытание, и да, есть множество людей, которые решили эту задачку и получили этот кредит в банке с минимальным первоначальным взносом и с платежами больше или равно 50% их дохода как физическое лицо. Так что не надо ныть, а надо идти, искать и договариваться. Это можно решить. Вы можете накопить больший первоначальны взнос, если он будет 20% или 30% на ваш первый объект, то это улучшит ситуацию. Еще вы можете купить объект по меньше и по дешевле, или квартиру, на которую взять первый кредит намного легче в любом банке и потом, когда расплатитесь ее продать. Надеюсь вы поняли, что этот вопрос с первым кредитом вы сможете решить при желании.

Дальше вы уже занимаетесь предпринимательской деятельностью и вам нужно будет зарегистрировать юридическое лицо, выбрать форму налогообложения (я рекомендую выбирать доходы за минусом расходы, потому что расходов у вас будет очень много). И теперь для банка вы превратитесь в понятного для него клиента с точки зрения кредитования под залог недвижимости.

Итак, вы купили свой первый объект и уже накопили новый первоначальный взнос на второй объект. Взять кредит в банке под этот новый объект будет все так же сложно, как и под ваш первый объект, но вы уже научились решать этот вопрос, умеете общаться с кредитным отделом, у вас увеличились поступления на расчетный счет, и вы сможете решить и этот вопрос. И самое интересное, что с каждым новым кредитом, каждый год вам будет все легче получать новый кредит. Все благодаря знаниям, опыту и набираемым связям. А еще с каждым годом вы увеличиваете процент владения каждым вашим помещением и его стоимость благодаря инфляции тоже растет и банк это тоже видит, и поэтому для банка вы становитесь отличным клиентом для нового кредитования, несмотря на то что официально кроме кредитов и заложенных помещений у вас ничего нет.

В начале пути банк выглядит как препятствие: просит документы, подтверждение дохода, первоначальный взнос и страховку. Потом, если вы несколько раз аккуратно прошли кредитный цикл, он может стать главным инструментом масштабирования.

Но не другом. У банка собственная модель риска.

Его задача — вернуть выданные деньги и получить проценты. Ваша — использовать заемный капитал так, чтобы после выполнения обязательств вырос собственный капитал.

Не существует общего правила «банк обязательно даст при 10% взноса» или «платеж может быть 50% зарплаты». Условия меняются по программам и циклу рынка.

Поэтому первая компетенция — не найти банк, который нарушит собственные правила ради вас, а подготовить себя как понятного заемщика.

Собирайте прозрачную историю доходов, не прячьте оборот, поддерживайте нормальную кредитную дисциплину, имейте документы по объекту и реалистичную оценку.

С каждым объектом важнее становится не ставка, а структура.

Когда кредитов несколько, смотрите не только на проценты.

Важны:

- фиксированная или плавающая ставка;
- срок;
- график погашения;
- возможность досрочного погашения;
- комиссии;
- требования к счетам и оборотам;
- ковенанты;
- перекрестное обеспечение;
- поручительства;
- условия досрочного требования;
- оценка залога;
- страхование.

Особенно внимательно относитесь к ситуации, когда один проблемный объект способен формально потянуть за собой весь портфель через кросс-дефолт или общие поручительства.

Я люблю проектную логику: по возможности понимать, какой долг обеспечен каким активом и какой сценарий выхода существует по каждому кредиту. Банк может не согласиться на идеальную для вас изоляцию рисков, но сам факт переговоров полезен.

Не обещайте себе, что банк «заберет объект и все простит»

Я предлагаю договариваться так, чтобы при невозможности платить объект просто переходил банку и долг прекращался. Такая конструкция может обсуждаться в отдельных сделках, но не

является стандартным правом заемщика и не будет гарантированной защитой.

Реальная защита начинается раньше:

- консервативная оценка залога;
- разумный LTV;
- отсутствие ложных сведений в кредитной заявке;
- резерв ликвидности;
- прозрачное общение при ухудшении ситуации;
- заранее изученные варианты рефинансирования или продажи.

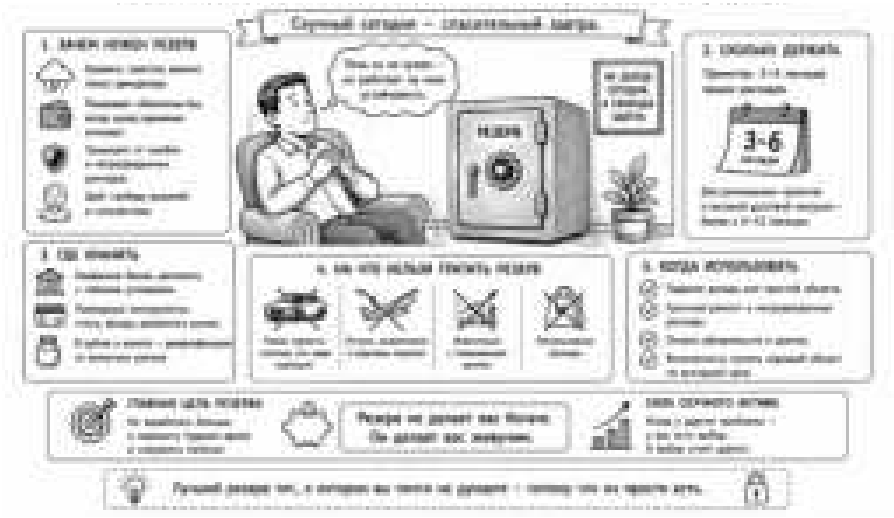
Кредитное мошенничество и обычная неудача — не одно и то же.

Далее еще одна важная юридическая особенность. Само по себе падение стоимости залога, отъезд арендатора или неспособность бизнеса погасить кредит не означает автоматически мошенничество. Статья 159.1 УК РФ связывает мошенничество в сфере кредитования с хищением денежных средств заемщиком путем представления банку заведомо ложных или недостоверных сведений.

Это не делает проблемный долг приятным. Банк может взыскивать задолженность, обращать взыскание на залог, требовать исполнения поручительств и использовать иные законные способы защиты. Но думать «не заплатил — посадят» лучше до кредита, а не после.

Моя практическая идея остается прежней, только без драматизации: **при заемных деньгах максимальная прозрачность — часть управления риском**.

28. Резерв: самый скучный актив портфеля



Если инвестиционная модель идеально работает только потому, что все свободные деньги вложены, у вас нет инвестиционной модели. У вас есть хрупкая конструкция.

Долгое время мне хотелось использовать каждый рубль. Деньги на счете казались ленивыми. Потом наступил период, когда сразу многие арендаторы попросили каникулы или снижение платежей. И выяснилось, что способность несколько месяцев платить банкам и обязательные расходы без аренды стоит намного больше упущенного процента на резерве.

Сегодня я рассматриваю резерв как отдельный актив.

Размер зависит от портфеля. В моей логике хороший ориентир — несколько месяцев обязательных платежей по всей системе. Для кого-то это три месяца, для кого-то шесть, для крупного портфеля структура резерва может быть сложнее.

В резерв входят не только кредитные платежи. Посчитайте:

- проценты и тело долга;
- налоги;

- коммунальные расходы пустых помещений;
- страхование;
- зарплату/управление;
- обязательные платежи юридических лиц;
- критический ремонт.

Резерв нельзя считать первоначальным взносом до самой сделки.

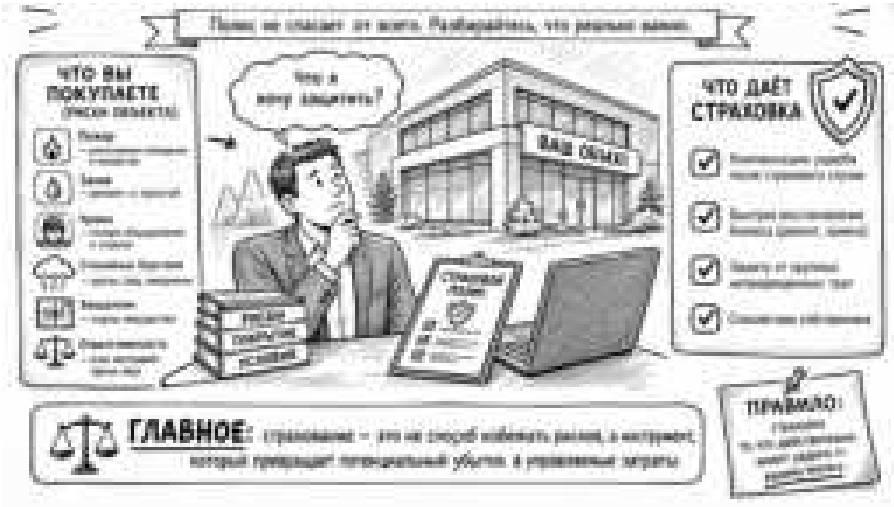
Классическая ошибка: «у меня 12 млн на счете, 10 нужны на первый взнос, значит еще 2 останутся». Потом из этих двух оплачиваются оценка, страховка, комиссия, регистрация, мелкий ремонт, и резерв исчезает еще до первого арендного платежа.

Разделяйте деньги:

- капитал для покупки;
- расходы сделки;
- резерв объекта;
- резерв портфеля.

Да, это замедляет рост. Именно поэтому резерв работает: он покупает устойчивость ценой скорости.

29. Страхование: что именно вы пытаетесь купить



Страхование рисков. Риск утраты объекта можно застраховать, и, если ваш ТЦ сгорит, и вы получите страховку, то при возможности это лучше сделать. Риск ваше гибели, при котором страховая премия покроет все оставшиеся долговые обязательства и сделает ваших детей или жену владельцем десятка торговых объектов без кредитной нагрузки, при возможности лучше сделать. Риск неполучения аренды, на которую вы рассчитывали при покупке объекта тоже хорошо бы застраховать. Риск неплатежеспособности по кредиту тоже хорошо бы застраховать.

Фраза «застраховать все риски» звучит успокаивающе и почти ничего не значит.

Страховой договор покрывает конкретные события при конкретных условиях с исключениями, лимитами, франшизами и требованиями к поведению страхователя.

Для недвижимости можно рассматривать разные уровни защиты:

- имущество от огня и иных рисков;
- гражданскую ответственность;
- титульные риски в применимых случаях;
- жизнь и здоровье ключевого заемщика;
- отдельные бизнес-риски;
- страхование, требуемое банком.

В некоторых юрисдикциях и продуктах встречаются инструменты, связанные с потерей арендного дохода, но не надо предполагать, что стандартный полис автоматически оплатит вам любую проблему.

Мой вопрос страховой компании всегда один и тот же: **какое конкретно плохое событие превращается благодаря полису из катастрофы в управляемую потерю?**

Если ответ неясен, красивое слово «страхование» не делает портфель безопаснее.

Страхование жизни при большом долге. Когда портфель строится на личном поручительстве и доходе одного человека, его смерть или тяжелая потеря трудоспособности — финансовый риск семьи. Полис, способный погасить значимую часть долга, может быть рационален не как инвестиция, а как защита наследников. Но сумма, срок и исключения должны совпадать с реальной структурой обязательств.

30. Управление кризисом и рисками



Как было бы хорошо купить ПСН с минимальным первым взносом, взять его в кредит, сдать в аренду, застраховать риски и спать спокойно?

Проснитесь! Все сложнее. Есть налоги, огромная конкуренция. Причем за помещения нам нужно конкурировать с теми, кто уже имеет огромное количество денег и кого может не интересовать кредит и окупаемость. У нас зачастую «американские горки» с точки зрения инфляции, кредитов и налогов. Так что если вы можете честно выжить в такой системе и заработать капитал с нуля, то вам нужно поставить памятник. Вас ждет огромное количество рисков, и вы должны быть к ним готовы, т.е. понимать, как их нейтрализовать и уметь ими управлять.

С учетом налогов, страховок, кредитов вы занимаетесь управлением бизнесом с доходом около нуля. Причем если покрыть все страховками, бизнес станет отрицательным. Поэтому любое внешнее воздействие может сломать всю вашу систему. А внешних воздействий происходит огромное количество.

Изменение законодательства, увеличение налоговой нагрузки, инфляция, рост ключевой ставки и как результат высокий кредитный процент, экономический кризис, банкротства, неплатежи и т.д. Все это можно назвать постоянным кризисным управлением. Отличный навык на российском рынке, если вы его у себя выработаете.

Как же кризисное управление нашим бизнесом позволяет создавать капитал? Нашими главными помощниками являются инфляция и деноминация. Я часто думаю о том, как хорошо было бы, если в стране запустили бы очередной виток деноминации, конечно же в том случае, если ты готов к нему. Но и на инфляции можно неплохо зарабатывать. В управление кредитным риском наша главная задача взять кредит с положительной разницей процентов между кредитным процентом и инфляции с учетом доходности на объект.

Давайте на примере. Пусть я покупаю объект с долгом в 20 миллионов рублей, как обычно с минимальным первым взносом, который приносит мне 10% доходность. Через год если инфляция в стране 12%, объект подорожает на 12%, а долг мой подорожает на ставку банковского кредита. Если кредит под 10%, то я в плюсе, если 13%, то я в минусе.

Если разница отрицательная - нет смысла брать кредит. Вы просто кормите банк ничего сами не зарабатывая, и у вас нет шансов рассчитаться при минимальном начальном взносе. А вот если вы взяли кредит с положительным процентом, то вас особо не волнует, что будет дальше. Важно только, чтобы доходность оставалась стабильной. Индексация будет улучшать скорость погашения кредита, инфляция будет номинально увеличивать стоимость объекта. У вас появиться возможность раннего выхода из кредита. В нашем примере вы начинаете платить кредит из расчета долга в 20 миллионов, но через семь лет, когда вы еще не закончили оплату по кредиту, оценочная стоимость вашего объекта уже в два раза дороже с учетом инфляции.

Год	Долг	Кредит %	Доход
1 год	18 000 000	11%	2 400 000
2 год	17 830 000	11%	2 568 000

Год	Долг	Кредит %	Доход
3 год	17 473 300	11%	2 747 760
4 год	16 897 603	11%	2 940 103
5 год	16 066 236	11%	3 145 910
6 год	14 937 612	11%	3 366 124
7 год	13 464 625	11%	3 601 753

Продолжение таблицы: обслуживание долга и остаток.

Год	% по кредиту	Налоги	Остаток
1 год	1 980 000	250 000	17 830 000
2 год	1 961 300	250 000	17 473 300
3 год	1 922 063	250 000	16 897 603
4 год	1 858 736	250 000	16 066 236
5 год	1 767 286	250 000	14 937 612
6 год	1 643 137	250 000	13 464 625
7 год	1 481 109	250 000	11 593 981

Продолжение расчета: стоимость объекта при инфляции 12%.

Год	Стоимость объекта с учетом инфляции в 12%
1 год	20 000 000
2 год	22 400 000
3 год	25 088 000
4 год	28 098 560
5 год	31 470 387
6 год	35 246 834
7 год	39 476 454

Таким образом вы и создаете капитал, то есть за счет роста стоимости объекта и положительного процента. А если появляется деноминация, то вы тоже в «шоколаде». В момент деноминации цены растут в моменте разового, а у вас остаются выплаты в старых ценах, но при этом доходы идут в новых.

Это была положительная особенность, но есть еще и отрицательная, когда арендатор съезжает, а новый, который готов заехать не покрывает кредитные платежи. В этом момент вам надо проявлять гибкость при кризисном управлении. Продавать то, что можно продать и переформатировать портфель таким образом, чтобы оставить только те объекты, которые дают положительную динамику роста и положительную экономику между кредитованием и доходностью по объекту. Так вот, продать то, что долго искали - это тоже часть кризисного управления. А работа с объектами, которые не приносят нужного дохода — это управление рисками по доходу. И в тот момент, когда все дорожает, процент отрицательный и арендаторы съезжают можно часть из них продать и избавиться от кредитной нагрузки. Возможно, на

освободившиеся деньги купить что-то для себя или вложить в депозиты, облигации, акции или другие инструменты, пусть пока недвижимость покупают те люди с неограниченным количеством денежных средств, а вернуться тогда, когда будет положительный процент.

Таким образом, кризис — не отдельная глава жизни инвестора. Это нормальное состояние длинной стратегии, которое периодически появляется в разных формах.

За двадцать лет вы почти наверняка увидите несколько циклов: дорогой кредит, дешевый кредит, рост строительства, остановку строительства, падение спроса, новые налоги, изменения регулирования, локальные аварии, смену арендаторов.

Поэтому кризисное управление начинается не в кризис. Оно встроено в покупку.

Сигналы, которые требуют пересчета портфеля:

- арендатор системно задерживает платежи;
- рыночная аренда вокруг падает;
- DSCR приближается к опасному уровню;
- долг нужно рефинансировать в период резко более высокой ставки;
- объект теряет трафик;
- рядом появляется новый сильный конкурент;
- налоговая нагрузка существенно меняется;
- стоимость быстрой продажи приближается к остатку долга.

Главная ошибка — защищать старое решение потому, что вы долго его принимали. Если объект больше не соответствует критериям портфеля, то продажа — нормальная форма управления. Вы не обязаны владеть каждой удачной покупкой до смерти.

Инфляция иногда работает на заемщика с долгим фиксированным номинальным долгом: цены и аренда со временем растут, а номинальный остаток обязательства не индексируется тем же способом. Но это не бесплатная прибыль. Высокая инфляция часто сопровождается высокой ставкой, изменениями

затрат, налогов и поведения арендаторов. Поэтому простая формула «инфляция 12%, кредит 10% — я заработал 2%» слишком примитивна. Смотреть нужно на весь денежный поток и реальную стоимость капитала.

Деноминация — не стратегия

Выше я написал, что люблю деноминацию, потому что она может облегчить старые долги. Это не финансовый совет. Деноминация сама по себе обычно является изменением масштаба денежных единиц и не создает богатство из ничего. Если меняются номиналы, корректируются и цены, и обязательства в соответствии с правилами реформы.

Наша реальная защита от денежной нестабильности — не надежда на денежную реформу, а активы с устойчивым спросом, разумный долг и способность менять структуру портфеля.

31. Управляемый выход вместо «управляемого банкротства»



Самый главный риск инвестора, это когда вы не справились с кредитной нагрузкой. Для большинства предпринимателей в нашей сфере это не только основной риск, но и главный тормоз развития.

Ужасная история, в которой кто-то взял кредит в самом крупном банке на строительство ТЦ или покупка объекта с целью получать арендные потоки. Арендатор съехал, человек ошибся в расчетах и у нет возможности заплатить по кредиту. С одной стороны, казалось бы, это обычная ситуация в бизнесе – рискнул, но не справился, нужно объявить себя банкротом и начать все сначала. Но вот только если маленький ТЦ с арендаторами стоит из расчета 120 месяцев окупаемости, за что вы его и купили, то после того, как съехал якорный арендатор уедут и большинство других арендаторов и МАП снизится в пять шесть раз, как и стоимость ТЦ. А

ТЦ то заложен в банке. И если сейчас при вашем банкротстве банк попробует продать полупустой ТЦ без арендаторов, то вместо X его заявленной в договоре кредитования стоимости он получит X/2 от нее. Для банка эта история в этот момент превращается в проблему, и он может решать ее по-разному, вплоть до привлечения заемщика совместно с правоохранительными органами к уголовной ответственности по ст.159 УК РФ.

Поэтому если вы поняли, что не справились или не справляетесь с долговой нагрузкой – надо готовиться к управляемому банкротству. Если вы не будете управлять этим, вас попросту могут посадить в тюрьму или будет трудно доказать, что преступного умысла вы не имели.

Как управлять? Во-первых, нужна прозрачность всего, что вы делаете. Вы должны доказать любому, что вы сама честность. При кредитовании на покупку обязательно сделайте отчет об оценке того, что покупаете. В договоре кредитования не должно быть цены выше, чем в отчете об оценке. Договоритесь с банком, чтобы в кредитном договоре и залоге были прописаны ограничительные меры такого формата: если я не справляюсь с кредитной нагрузкой по данному договору, объект переходят в собственность банка и на этом кредитный договор закрывается. Либо банк идет на эти условия, либо ищите себе другой банк. Из-за одного проблемного объекта отдавать весь свой капитал - плохая история. На крайний случай договоритесь о каскадной конфискации еще одного кредитного договора с меньше процентной стоимостью долга. Главное, что должен понять банк: вы готовы взять кредит только если он готов разделить с вами риски неудачи. Вам также нужно будет застраховать объект на случай гибели, застраховать свою жизнь и застраховать риски неуплаты. Все эти страховки достаточно дорогие, так что это все ляжет на вашу окупаемость по объекту и доходность. Но это способ управления рисками. Наличие оценки, страховок и взаимодействия с банком позволяет в случае кризиса отдать банку объект или два и забыть про это. Кроме того, в период кризиса вы можете договориться о рефинансировании с банком. В общем, вы должны делать все, чтобы быть

платежеспособным, и при этом быть прозрачным по всем направлениям. Это я называю управляемым банкротством.

Банкротство — юридическая процедура с серьезными последствиями и планировать ее как обычный инструмент инвестора без профессионального сопровождения неправильно.

То, что я на самом деле имею в виду, лучше назвать **управляемым выходом из долговой позиции**.

Его элементы:

1. заранее признать ухудшение модели;
2. обновить оценку активов;
3. поговорить с банком до просрочки, а не после;
4. проверить варианты рефинансирования;
5. продать ликвидный актив, если это сохраняет систему;
6. сократить концентрацию долга;
7. юридически корректно провести реструктуризацию, если она нужна;
8. при реальной неплатежеспособности обратиться к специалисту по банкротству и действовать в рамках закона.

Самая большая ценность плана — время. За месяц до кассового разрыва у вас есть варианты. Через шесть месяцев просрочки, исполнительных производств и конфликтов вариантов обычно существенно меньше.

Для большого портфеля я бы держал отдельный документ, условно «красную папку», где записано:

- все кредиты и обеспечение;
- остатки долга;
- даты пересмотра ставок;
- личные поручительства;
- минимальные цены быстрой продажи;
- контакт банковских менеджеров;
- список активов по ликвидности;
- размер резерва;
- план действий при падении аренды на 20%, 40%, 60%.

В спокойный год эта папка выглядит параноидальной. В плохой — профессиональной.

> **Вывод части V.** Риск нельзя удалить. Его можно увидеть раньше, ограничить размер и заранее решить, что вы будете делать, если он реализуется.

ЧАСТЬ VI. ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА СХЕМА НЕ РАБОТАЕТ



32. План В: я не могу найти хороший объект



Зачастую бывает, что вы не можете найти качественное помещение. Так может произойти. Вы пытались, но по каким-то причинам не получается. Возможно не хватило денег, возможно настойчивости, возможно рынок поменялся, возможно не дали кредит. В любом случае вы фиксируете, что сейчас нет ничего для покупки.

Итак, фиксируем ситуацию – нет помещения для покупки, удовлетворяющего условиям покупки определенных нами ранее.

То, что приходит в голову – а не поменять ли условия? Сейчас на рынке возникла ситуация, что помещений с окупаемостью 10 лет нет, но есть объекты с окупаемостью 12 лет. И агенты все вокруг кричат, что 12 лет – это нормально и 10 лет не будет никогда

больше. Может быть, стоит купить с окупаемостью 12 лет и поменять условия вашего инвестирования?

Начните с того, что выставите на продажу один из ваших объектов установив цену с окупаемостью 12 лет, если у вас еще ничего нет, то придумайте объект или возьмите что-то похожее на то, что вам предлагают и попробуйте это продать (напишите, что торга нет и цена окончательная). Если в первую неделю ваш телефон заполнят желающие посмотреть или купить, тогда фиксируйте, что рынок поменялся и вам нужно искать помещения в новых условиях. В моей практике это освежающие упражнение показывает, что звонить вам будут только агенты, которые будут предлагать вам свою помощь в продаже, а реальных клиентов особо не будет. Помещений на рынке с нормальной окупаемостью всегда мало и то, что вам говорят, что их нет - обычное вранье от агентов. Они есть, просто их быстро покупают и их сложно найти.

Есть множество людей, для которых поиск помещения с адекватной окупаемостью это просто бизнес: нашел, купил, продал. В самом деле, я могу купить помещение с окупаемостью 10 лет и тут же продать его с окупаемостью 11-12 лет. Можно получить 10-20% стоимости помещения за несколько месяцев. Так что, если вам не найти помещение с заданными критериями, посчитайте на сколько вам приемлемо потратить на 10-20% больше, уменьшить период окупаемости и купить дороже. Если в вашей экономике все сходится, то покупайте с более длинной окупаемостью и дороже. Все всегда упирается в деньги. Если вам ничего не найти и вы решили переплатить – это самое простое решение для плана В. Мне оно не нравится, но если вы безуспешно ищите год, то вам оно подходит.

Какие еще есть варианты:

1. Ослабить второстепенный критерий, но не экономику

Допустим, ваш идеальный объект — первый этаж без ступеней, два входа, огромные витрины. Вы находите хороший объект на стилобате со стабильным спросом и нужной доходностью. Ликвидность хуже, риск выше, но экономика понятна.

Как вариант изменяем критерии качества помещения. Ранее мы описывали идеальный вариант объекта недвижимости, он почти без рисковый в любое время, даже в кризисное. Но можно найти объект, в котором сохранится окупаемость в 10 лет, но будут нарушены другие критерии. Вы возьмете на себе больше рисков, но получите объект для покупки без переплаты. Как правило в таких случая резко снижается ликвидность вашей новой собственности, но при этом сохраняется доходность. Условно вместо первого этаже без лестницы, вы купите стилобат с салоном красоты, но при этом получите стабильного арендатора с невысокой арендной ставкой, но с заданной окупаемостью. Этот вариант мне нравится намного больше.

Это честный обмен: вы сознательно берете конкретный дополнительный риск за цену.

Опасно обратное: сохранить внешнее качество и незаметно ухудшить доходность настолько, что объект перестает выполнять стратегическую функцию.

2. Увеличить собственный капитал

Если кредит дорог или качественные объекты стоят выше вашего бюджета, новый первоначальный взнос может изменить модель. Да, вы купите позже. Зато более крупный собственный капитал расширит выбор.

3. Ждать и продолжать поиск

Это мой любимый вариант и психологически самый сложный.

Хорошие предложения распределены во времени неравномерно.

Профессионализм в таком периоде — не начать покупать мусор от скуки.

Третий вариант: ждать и искать. Всегда помните, что вводные в том, что если не можете ничего найти, то нельзя сдаваться и нужно продолжать искать. У меня был опыт, когда я не мог найти в течении года ничего, а потом в течении месяца нашел и купил сразу два объекта. Здесь очень сложно ментально, потому что вы работает без результата долгое время и всегда может показаться,

что вы делаете все неверно и ожидание может привезти к ошибкам и неправильным решениям. Важно помнить, что коммерческая недвижимость — это обычный бизнес и все, кто ей серьезно занимается получают доходность более 10%. Так что от того, что застройщики начинают продавать ожидания с окупаемостью 5% или агенты говорят, что больше 8% не существует — все это вас не касается. Крупные игроки с большими оборотами могут зарабатывать на своей недвижимости до 25% годовых. Да, вы маленький инвестор, но 5% вы всегда можете получить на жилой недвижимости, у которой достаточно стабильный спрос и хорошая ликвидность. Так что в коммерческой, где ликвидность в разы ниже, а спрос может меняться существенно в зависимости от конъектуры рынка, вы должны искать свои 10%.

4. Временно использовать жилую недвижимость

Если у вас действительно глубокая экспертиза ликвидного жилого рынка часть капитала можно временно хранить в простой квартире, которую легко сдавать и продавать. Но не превращайте «временную парковку» в дорогой ремонт мечты.

Если рынок имеет высокую инфляцию и вам реально страшно за свои деньги, а они у вас накопились, используйте четвертый вариант. Пока не нашли нужный коммерческий объект покупайте квартиры. Но не такие, которые нужны и нравятся вам, а обычные: с ремонтом, готовые к сдаче и те, которые можно легко и быстро продать, когда вам нужны будут деньги. Как правило эти квартиры легко сдаются, ремонт в них стоит не дорого, и окупаемость в них 5% стабильно. Обычно это квартиры эконом класса на вторичном рынке недвижимости. Но не делайте ошибку, покупая красивую квартиру у застройщика в новом районе и вкладывая в красивый ремонт – это первый путь потерять деньги.

5. Досрочно уменьшить дорогой долг

Если новые сделки не нравятся, погашение кредита по существующим объектам дает гарантированный экономический эффект в размере сэкономленной стоимости долга с учетом условий договора.

Иногда лучший новый объект — это меньший старый кредит.

Закрытие кредитов по имеющимся объектам работает в списке вариантов, если это не ситуация, когда вы в поисках своего первого объекта. Если же это поиск вашего первого объекта, просто копите первоначальный капитал и может тогда ваш первый объект, который вы найдете будет существенно дороже, чем предполагалась на старте.

6. Использовать другие классы активов

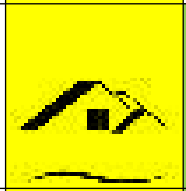
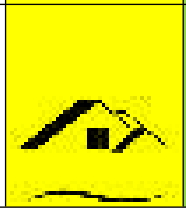
Последний вариант, если не можете ничего найти, то инвестируйте в другие ликвидные объекты. Возможно, вам там повезет больше, чем на рынке коммерческой недвижимости. Опять же не всем дано работать на этом рынке эффективно, может это направление как раз не для вас. Депозиты, облигации, акции, фонды денежного рынка, драгоценные металлы — у каждого инструмента своя экономика и риск. Я не буду превращать книгу о недвижимости в учебник по фондовому рынку. Важно одно: **не заставляйте капитал покупать недвижимость только потому, что книга называется «Банк недвижимости»**.

33. Если вы не хотите кредитов



Двигатель экономики – это доступные дешевые деньги. Но бывает так, когда деньги становятся дорогими, и тогда кредит на недвижимость может потерять смысл. Если кредит дают под 30%, а недвижимость дает 10% дохода, то нужно быть немного больным, чтобы брать кредит под такой процент. Еще бывают случаи, когда человек ментально не хочет брать кредит. Его жизненное спокойствие зависит от этого. Это вполне нормальная картина. Предположим, что у вас есть капитал в 100 миллионов в виде стоимости личной квартиры и загородного дома с машиной. Взять кредит на помещение в 100 миллионов, где может что-то случиться, где банк попросит возврат средств, а если нет, то наложит арест на все ваше имущество и выставит его на торги идея малоприятная, особенно учитывая, что банк будет оценивать ваши объекты не по рыночной, а по ликвидационной стоимости. Так что у многих обеспеченных людей может возникнуть желание зарабатывать на недвижимости без кредитов.

И это простой, понятный, безрисковый путь. Накопил себе на объект, купил его и получай с него аренду. Даже если находить объекты с хорошей окупаемостью, за 10 лет вы накопите на один такой объект и еще через 10 лет на второй и третий такой объект.

Через 10 лет				
Через 20 лет		 за счет первого объекта		
Через 30 лет		 за счет первого объекта	 за счет второго объекта	 за счет третьего объекта

Через 30 лет таких накоплений вы будете владельцем 7 объектов недвижимости. В базовой стратегии с кредитованием, у вас должно было быть через 20 лет уже 10 объектов, вместо3-х

Не самый плохой сценарий, учитывая, что вы живете все 20 лет без единого кредита, без единого ментального риска и владеете всем, что у вас есть.

Но проблема в том, что **вы не накопите** даже на свой первый объект за 10 лет. Если вы будете просто складывать деньги на депозит в зеленом банке, то их съест инфляция и все ваши накопления будут улетучиваться так же, как и ваша пенсия. Причем поймете вы это в первый год или два. Вы увидите, что то, что вы копите не позволяет вам купить то, что раньше могли купить за эти деньги, и тогда вы быстро перейдете из режима накопления в режим потребления. И это будет абсолютно адекватное решения, потому что накопить капитал на депозите невозможно. Если ваше желание накопить себе на достойную пенсию сильнее, чем купить себе новый автомобиль, шубу или драгоценности, вы начнете вкладывать в покупку квартир студий или в бездонное строительство своей дачи. Инвестиции в студии позволят вам накопить на помещение согласно таблице выше, а затраты в загородный дом просто создадут вам еще одни потребительский

пассив, продать который смогут по рынку только ваши дети, потому что они не знают сколько всего в это было вложено.

В итоге, при определенной дисциплине вы сможете создать капитал со скоростью раза в три медленнее, чем при кредитовании. А главная потеря будет в качестве всей вашей недвижимости. Я живу в дорогом районе, мои соседи по дому вполне обеспеченные люди, многие из которых долгое время копили свой капитал без каких-либо кредитов. У них как правило есть квартиры для всех членов семьи, а то и по несколько. Во многих квартирах сделан отличный, дорогой ремонт, который жалко сдавать. Поэтому эти квартиры просто стоят пустые, как пассивы, за которые нужно платить квартплату и налоги. Продать эти квартиры тоже не просто, поскольку мало кто готов оценить стоимость царского ремонта. Если и дошло дело до покупки коммерческой недвижимости, благо доходы позволяли, то как правило это объекты, которые втюхали застройщики или агенты и в которых нет хорошей окупаемости. Почему так? Все дело в отсутствии опыта и работы на сложном рынке, где окупаемость важна для оплаты кредита. Один мой сосед купил квартиру и сделал там дорогой ремонт. Позже решил ее сдать и при разговоре сказал, что квартира окупается за три года, имея в виду что арендных платежей хватит на покрытие стоимости ремонта. Другой купил помещение у застройщика за 30 миллионов, ждал 4 года пока оно построится, сделал в нем ремонт за 6 миллионов, и сдал алкогольному магазину на 10 лет с годовой ставкой в 3 миллиона без индексации и тоже вполне серьезно сказал, что оно окупается за 10 лет. Все они – умные и успешные люди, которые много заработали за свою жизнь. Недвижимость для них, как и для большинства людей в мире является способом сохранения денег и фиксирования капитала. Но качество этих покупок с точки зрения доходности сильно хуже, чем покупки людей, которые это делают каждый год или чаще.

Чуть забегая дальше, скажу, что можно создавать капитал на недвижимости без использования кредитования и расти приблизительно с той же скоростью, что и при кредитовании, но для этого нужно тратить существенно больше своего времени и

скорее всего будет сложно совмещать с основным бизнесом или полноценной работой.

Есть люди, для которых долг сам по себе разрушает качество жизни. Они могут иметь достаточный капитал, но мысль о залоге дома или обязательном ежемесячном платеже создает стресс, который не компенсируется потенциальной доходностью.

Это нормальная позиция.

Без кредитного плеча рост обычно медленнее, зато конструкция устойчивее. Вы копите, покупаете объект, получаете аренду и вместе с новой частью заработка копите на следующий.

Проблема — период накопления. Если просто держать деньги много лет в инструменте, доходность которого устойчиво ниже инфляции и роста нужного вам рынка, цель будет удаляться.

Поэтому безкредитная стратегия все равно требует управления промежуточным капиталом. И еще она требует особенно высокой дисциплины качества. Человек, который покупает объект раз в десять лет, может не успеть набрать насмотренность. Его легче убедить красивой презентацией застройщика или дорогим ремонтом. Инвестор с долгом вынужден считать каждый платеж; инвестор с наличными иногда позволяет себе роскошь не считать вообще.

Как расти быстрее без долга

Есть два пути. Первый — больше зарабатывать вне недвижимости и регулярно переносить капитал в нее. Второй — перестать быть пассивным владельцем и начать создавать добавленную стоимость: искать недооцененные объекты, делить площади, строить, менять формат использования, управлять арендой, развивать проекты. Это уже более активный бизнес, требующий другой вовлеченности.

34. ППА, субаренда и заработок на праве пользования



Есть такая штука ППА – продажа прав аренды. И на ППА можно заработать. Все это может понадобиться при невозможности взять кредит или для ускорения накопления первоначального капитала, а иногда может быть заменой основной работы.

Вот рабочая и популярная схема. Стоит помещение 300м2 в аренду за 600т рублей и никому особо не нужно. Предприимчивый человек идет к владельцу и говорит – сниму за 450т на 10 лет. Владелец думает немного и соглашается, потому что оно уже год пустует, а тут такое «счастье» и на 10 лет сразу. Дальше наш предприимчивый делит это помещение на 6 по 40 метров, остальное остается на коридоры и МОП и сдает каждое маленькое по 2500 за м2. В итоге получает 600т рублей со всех. И вот с минимальными вложениями, он получает арендный бизнес с доходом 150т рублей в месяц на ровно месте. Стоимость такого ППА в случае перепродажи — это 3-5 лет доходности, т.е. от 5 до 9 миллионов рублей.

Экономическая прибыль возникает из трех вещей:

- оператор взял на себя риск вакантности;

- лучше упаковал продукт;
- выполняет работу по поиску и управлению несколькими арендаторами.

Это не «пассивная аренда». Это операционный бизнес.

Он работает, когда договор разрешает нужную модель, деление соответствует требованиям, расходы на управление учтены, а между входной и выходной ставкой есть достаточный запас.

При этом не обязательно всегда делить, можно просто удачно арендовать и потом удачно сдать (конечно, сначала надо понимать кому и как сдашь, перед тем как арендовать). Опять же арендовать можно не только у частных собственников, но и у государства. Как правило и собственник, и государство, должны попадать в группу не очень понимающих коньюктуру рынка, в противном случае вряд ли можно получить хорошую разницу на аренде.

Следующая схема - ППА от государства. Самый крупный собственник недвижимости и игрок на этом рынке — это государство. Так уж сложилось, что ему все досталось, а управляют этим чиновники, которым прибыль для государства вроде бы нужна, но без KPI. И здесь есть возможность арендовать дешевле, чем можно сдавать, а еще есть федеральный закон, согласно которому после определенного времени аренды можно выкупить помещение по определенной стоимости (сейчас уже кадастровой) с рассрочкой. Так что нужно найти такую аренду у города, пересдать дороже или за столько же и оценить возможность выкупа с рассрочкой через период. А дальше продавать как ППА или выкупать через время для себя. Это рабочая схема для покупки и продажи помещений, да и на рынке уже есть в продаже готовые ППА от города, которые можно купить.

Низкая стартовая ставка сама по себе не делает проект выгодным. Проверяйте целевое назначение, срок, право строительства, индексацию, возможность передачи прав, обязательства по освоению и условия досрочного прекращения.

Главная ценность такого проекта может быть не в стенах, а в длительном контролируемом праве использовать локацию.

Дальше примеры посложнее. Например, сдается в аренду участок, вы его арендует и строите на нем автомойку, автосервис, склад и сдаете построенный объект. В идеале аренда участка должна быть длинной, хотя бы лет 5, лучше 10. И объект в идеале должен быть модульным, т.е. его можно перевезти или пересобрать в другом месте. Разница между объектом в виде земли или с объектом для аренды всегда существенна. Цель, которую вы должны достигнуть, чтобы сам объект, в который вы инвестировали с учетом вычета аренды земли окупился за пару лет. Дальше опять продажа ППА. Но здесь вы за первые два года уже окупили вашу стройку, и разница между арендами умножается на 3-5 лет в зависимости от длины аренды земельного участка.

Продажа франшиз. Каждый более-менее успешный бизнес хочет развиваться и зарабатывать и лучший вариант - делать это на чужие деньги, на роялти с разрешением открыть бизнес под вашей вывеской. Не очень прибыльное дело в недвижимости, в основном его используют нахлебники для продажи помещений неликвидных или дороже, чем они стоят. Но если набить руку, то можно попробовать. Выбираете франшизу, желательно чтобы она была большая. Арендуете под нее помещение и создаете ПВЗ, пекарню, аптеку и продаете это как бизнес. Если у вас нет сговора с владельцем помещения, то много на этом не заработаешь, но процентов 10-20 на вложенный капитал можно получить, а если сделать несколько раз за год, то прибавка к вашему капиталу будет.

База отдыха, посуточная аренда. Сняли квартиру за 40т и сдаете по 3000 в сутки под краткосрочную аренду. Сняли дом за 100т и сдаете за 10т в сутки так же в краткосрочную. Вроде особо немного, но если у вас таких объектов десять, то этот доход можно сопоставить с основным местом работы. А еще можно купить земельный участок, построить свои домики или базу отдыха и тогда у вас уже вся аренда ваша.

Недвижимость позволяет зарабатывать не только владением. Иногда ценным активом становится правильно оформленное право аренды.

На рынке используется активно используется термин ППА — продажа права аренды. Конкретная юридическая возможность передачи прав зависит от договора, собственника, объекта и применимого права. Поэтому здесь особенно важно не путать бизнес-идею с готовой юридической конструкцией.

35. Строительство



Можно покупать земельные участки с арендой на 49 лет у государства и строить дома на продажу. Пока не продашь, можно дома сдавать в аренду краткосрочную или долгосрочную.

Можно покупать участок в собственность и строить на нем дом на продажу.

Вопрос, можно ли это считать инвестициями в недвижимость? Если вы строите гостиницу, базу отдыха, бизнес-центр, торговый комплекс, то, бесспорно, это все коммерческая недвижимость. Построили, сдали в аренду, получаете доход. Но при строительстве дома для последующей сдачи в аренду существует несколько нюансов. Во-первых, при строительстве на продажу, вы не формируете капитал пока не продадите. Во-вторых, при сдаче в аренду жилой недвижимости вы попадаете на огромный рынок неликвидов, доходность которых может быть очень низкой. Поэтому сформировать арендный капитал при строительстве не получится, поэтому лучше сдавать чужое. А для того, чтобы заработать на строительстве жилых домов нужно строить из

некачественных материалов и продавать сразу же из-за огромной конкуренции на этом рынке. Это возможный путь для формирования капитала для покупок без кредита. И если у вас есть чувство прекрасного, и вы можете сделать из некачественных материалов «конфетку», то это может быть чуть быстрее, чем копить квартирами-студиями.

Объясню на примере почему это так. Представим себе двух людей, Иван и Николай, оба работают с одинаковой ЗП, купили участок в одном и том же месте и выбрали одинаковый проект дома. Иван – инвестор, хочет заработать капитал, он строит объект на продажу. Николай делает все для себя. Материалы стоят одинаково, а вот работа нет. Николай делает все сам, он и водитель по доставке материала, и прораб по стройке, и строй-надзор и где-то рабочий на стройке. Поэтому везде, где Иван платит за труд, Николай экономит, потому что делает сам. Николай инвестирует все свое время и силы в строительство. Поэтому, когда делают итог затрат на дом, то у Ивана получается существенно дороже, потому что у него включен и оплачен труд, который Николай не будет учитывать в реальной оценке затрат. И если оба вдруг решат продать дом, стоимость оценки у Николая будет ниже, потому что он «строил для себя» и Иван проиграет конкуренцию на рынке. А теперь к этому рынку добавим тех, кто «наигрался» домашним строительством, подорвал здоровье, получил на халяву дом в наследство и получим огромное количество предложений, продающихся дешевле себестоимости.

Покупка земли и строительство дома на продажу часто называется инвестицией в недвижимость. Формально актив действительно недвижимый. Но экономически это девелоперский бизнес.

Разница принципиальная.

Покупая готовое помещение, вы оцениваете существующий продукт и спрос. Строя, вы принимаете еще и риски:

- проекта;
- разрешений;
- подрядчиков;

- материалов;
- сроков;
- инженерных подключений;
- продаж;
- гарантийных обязательств.

Потенциальная доходность выше именно потому, что работы и рисков больше.

Когда строительство логично для нашей стратегии

Оно становится особенно интересным, если результат — объект, который вы планируете оставить в своем банке недвижимости: небольшой торговый объект, склад, база отдыха, бизнес-центр, здание под конкретного арендатора.

Тогда девелоперская маржа может создать вам актив дешевле его рыночной стоимости.

Но считать нужно две экономики отдельно:

1. прибыль создания объекта;

2. доходность дальнейшего владения.

36. Земля как платформа для бизнеса



Земельный участок сам по себе часто не создает денежный поток. Его ценность определяется тем, что на нем можно законно и экономически сделать.

Это делает землю особенно интересной и особенно опасной.

Представим большой участок в туристической локации. Собственник хочет продать за 50 млн рублей. У вас нет желания замораживать всю сумму в земле. Можно попытаться построить партнерскую модель: долгосрочная аренда, опцион или этапный выкуп, развитие базы отдыха на привлеченные средства, распределение дохода.

Девелопер получает прибыль от строительства и продаж. Управляющая компания — от оборота и сборов. Покупатель маленькой доли рассчитывает на доходность, но часто почти не контролирует расходы. Поэтому если вы создаете такой продукт, прозрачность должна быть не рекламным словом, а архитектурой проекта.

Я бы хотел видеть:

- ясные права на землю;
- разрешенное использование;

- законную схему строительства;
- понятные права каждого инвестора;
- независимый учет выручки;
- формулу расходов;
- правила смены управляющей компании;
- резерв капитального ремонта;
- сценарий выхода владельца;
- отсутствие гарантированной доходности, которую по факту финансируют деньги самого покупателя.

Итак предположим, вы нашли собственника большого участка, который хочет продать его. Договорились с ним о совместном бизнесе. Вы строите на его участке дома для сдачи в аренду для отдыха и продаете доли в этих домах. Земля для строительства арендуется вами у него. Ваш бизнес — это УК, у собственника бизнеса появляется возможность получить деньги за аренду участка через вашу УК. У тех, кто купил доли в домах открывается возможность зарабатывать на небольших вложениях. Для тех, кто покупает доли ситуация очень похожа на доходные апартаменты, за исключением того, что они не владеют землей, на которой стоят купленные ими дома.

Главная ценность этого бизнеса — это право аренды земельного участка. Вы можете даже договориться сразу с собственником, что выкупите это участок через n-ое кол-во лет у него, будете выкупать этот участок в рассрочку или возьмете его в долю вашего бизнеса.

Разберем на примере. Есть участок в Ленинградской области размером в 20 ГА под строительство базы отдыха. Собственник хочет за него 50 миллионов рублей. Я осознано написал «хочет», а не стоит. Вы уже знаете, что большинство цен продаж не имеет никакого отношения к реальной стоимости. С землей ситуация еще хуже, там каждый владелец рисует стоимость с потолка. Я вижу участки, которые стоят в продаже по 10 лет и сделки, в которых продажная цена менялась в 5 раз после переговоров. Но сейчас мы остановимся на «хотелках» собственника, потому что мы не собираемся покупать это участок.

Наша задача его арендовать. Я специально провел несколько переговоров для обсуждения этого примера и мне удалось получить аренду в 100-150 тысяч рублей в месяц за такой участок на 10 лет. Далее нужно сделать красивый проект базы отдыха с различными рекреационными зонами, чтобы люди могли не просто сидеть в коттедже, а как-то интересно проводить время. Причем нужно сделать не только дизайн-проект, но и красивый интерактивный сайт. Дома для аренды должны быть в районе 35-50 метров, со всей мебелью и коммуникациями, себестоимость будет до 5 миллионов за дом. Дом в данном случае — это псевдо-недвижимость или попросту говоря товар, т.е. у него нет кадастрового номера или регистрации в росреестре, но есть уникальный идентификационный номер как у основного средства принадлежащего УК. И вы как УК продаете на вашем красивом сайте для инвесторов долю в этом доме-товаре, который будет приносить инвестору стабильную прибыль. Можно делить дом на шесть или десять долей. Застроить такими домами нужно будет как можно большую территорию. Для данного примера это порядка 100 домов. При себестоимости дома в 5 миллионов, оценить его вы должны в 10. Можете весь пул домов занести в одно открытое акционерное общество и продавать доли в этом обществе, можете придумать другой договор. Во всех случаях ваша главная задача построить весь пул домов максимально быстро и развить рекреационную зону максимально интересно для потенциальных клиентов, как инвесторов, так и туристов.

Что же получаем на выходе? Все привлеченные деньги вложены в создание проекта, в рекламу, строительство, благоустройство. А доходы, получаемые объектом, уходят на покрытие части затрат и выплату доходов владельцем долей. Но на самом деле нет. Так же, как и в доходных апартаментах, главным выгодоприобретателем является ваша УК и строительная компания. Во-первых, за весь период строительства, вы управляете и получаете прибыль от строительства, можете заложить себе 10-20% от каждого построенного метра. Во-вторых, вы владеете УК, которая владеет правом аренды участка. Здесь вы

тоже можете заложить себе любую норму прибыли, главное не сильно жадничайте. На существующем рынке есть УК, которые по результатам своей деятельности просят инвесторов скидываться на затраты, которые не покрыли доходы бизнеса, но надеюсь ваша будет не такой. В итоге, если вы заложили в финансовую модель этого бизнеса выкуп участка для УК у собственника или договорились с собственником участка, что у него будет доля в УК за этот участок, тогда вы получаете вечный бизнес в виде УК, которой принадлежит земельный участок, на котором стоят временные дома, собственность на которые разбиты на тысячу долей. При этом, у собственников долей в этих домах нет ничего, кроме доли. Возможно, ваш бизнес будет другим, как в рекламе всех подобных бизнесов и будет приносить хорошие доходы акционерам. Удивите меня.

37. Купить, сдать, продать



Спекуляция существовала всегда, и вы тоже будете в ней участвовать. На рынке есть огромное количество собственников, которые занимаются перепродажей. Кто-то что-то заработал, надо сохранить деньги от инфляции, деноминации и других рисков, и все они идут покупать недвижимость. Это любимые клиенты застройщиков и агентов, потому что им нужно сохранить деньги, и они не мыслят доходностью. На рынке огромное количество людей, которым деньги достались легко или нечестно.

Я часто с такими общаюсь. Вспоминается случай когда, я разговаривал с одним депутатом о финансовой независимости и он рассказывал, что покупает помещения для себя и главное, чтобы аренда от них покрывала затраты на налоги, квартплату, таким образом замыкается круг его финансовой независимости и то, что общая доходность получается меньше 2% его никак не напрягает и не расстраивает. Другой рассказывал, что купил пять объектов и

сделал в них ремонт под арендатора, его ремонт отбивается за три года и таким образом его окупаемость 33%. Еще один, купив у застройщика помещение просто смотрит на стоимость такого же на рынке и ничего не делает, он даже не сдает это помещение и считает, что его капитал растет. Они оценивают недвижимость как наличие метров в бетоне, которое позволяет им сохранить или приумножить свой капитал. Для части людей это просто бизнес, купить за X и перепродать за X+. Именно эта группа людей, которым не нужен доход с помещения на постоянной основе с заданной рентабельностью превращает поиск и покупку помещения в максимально сложный и конкурентный процесс.

Схема заработка с перепродажей найденного объекта

Представим, что вы удачно нашли объект и договорились о цене в 20 миллионов. Такие же продают за 25 миллионов на Янито. Может стоит не брать на него кредит, а подписать договор о намерениях, внести аванс собственнику и перепродать на рынке кому-то, кто ничего не понимает за 23 миллиона? Вы просто заработаете 3 миллиона в краткосрочном периоде, и если за год вы сделаете такое хотя бы семь раз, то каждый год вы будете зарабатывать на новое помещение для себя, и через 10 лет без кредитов у вас будет банк на 10 объектов недвижимости в собственности. Да и доход будет каждый год расти от сделок и от аренды того, что купили для себя.

Этой логикой мыслит, 95% людей на рекламной площадке, она в голове у каждого агента или агентства. У агентов она просто замысловато называется – процент с продажи. И да, если в нашем примере мы взяли себе 15%, то агенты согласны на 5-10%.

Перепродажу в голове держат почти все, кто-то добавляет срок. Сегодня куплю, а через год другой перепродам дороже. А у кого-то даже есть ДС в наличии и без кредитов, и они готовы их вкладывать в перепродажу. Много лет общаюсь с людьми, кто строят капиталы на ней, и да, иногда мы перепродаем объекты, или просто продаем из своего банка. Но за все время я не видел ни одного агента, у которого был свой банк объектов недвижимости в собственности. Да, иногда они продают объекты и получают хороший процент со

сделки, но на постоянной основе ни у кого это не получается. Их основной доход — это продажа аренды, квартир или ПСН, вот на этом у них основной хлеб. В Петербурге есть один топовый консультант, который набил руку на услуге по сдаче ПСН и занимается этим уже лет 10 вполне успешно. Он какое-то время назад открыл свой блог и начал консультировать людей за деньги и рассказывать инвесторам как найти подходящий объект с заданной окупаемостью, и даже добавил себе услугу в портфель - поиск объекта. Не знаю, насколько успешно продается эта услуга, но за несколько лет из того, что он купил инвесторам и хвастается этим, я бы ничего из этого не купил для себя, а берет он за это 4% с покупки. Недавно он радостно оформлял ипотеку на двухкомнатную квартиру для себя, по качеству ближе к эконом классу, по цене миллионов за 10 и делал пост о том, что покупать лучше на «вторичке», потому что это дешевле почти на 30% и застройщики с новым жильем и сдачей через три года значительно завышают цены и радовался, что у него есть возможность воспользоваться семейной ипотекой для молодой семьи с низким процентом. Так вот он - представитель успешных агентов, оказывающий полный спектр услуг на рынке недвижимости и работающий на этом рынке больше 15 лет. В этом вся реальность схемы с перепродажей агентов.

Так в чем же основные проблемы? Во-первых, крайне сложно найти хороший объект по адекватной цене с заданной окупаемостью. Я постоянно мониторю рынок по фильтрам, а зачастую и без, чтобы понимать текущую ситуацию. Очень много провожу времени общаясь с собственниками, иногда если перед мной адекватный человек, но ошибочно использовавший сравнительный метод из несуществующих продаж долго объясняю ему, что цена установлена неверно. Долго анализирую объекты и при этом много времени отдаю другой работе. И если вдруг вижу что-то стоящее, то полностью переключаюсь и фокусируюсь на найденном. И при этом, чтобы что-то найти мне нужно 2-3 месяца интенсивного поиска. Если долго этим заниматься, то вскоре взгляд «замыливается» и начинает подташнивать от всей этой «помойки»

из некачественных объявлений и нахлебников вокруг. Так что найти 6-7 объектов за год невероятно сложно.

Во-вторых, кто сказал, что собственник, которого вы долго обрабатывали и он наконец согласился на адекватную цену, согласится на договор о намерениях и подождет, пока вы будете искать нового покупателя? Скорее всего не согласится. Если помните, то последний аргумент в переговорах о цене — это готовность к сделке завтра. А если надо подождать еще, то он может и без вас подождать нового покупателя. Решить эту проблему с паузой по поиску придумали агенты, они сразу же выставляют объявление по цене собственника и начинают искать покупателя параллельно с ним, особо наглые сразу ставят сверху свою комиссию от цены собственника и надеются, что им позвонят первым и они благодаря своему опыту правильно обработают покупателя. Дублируя объявления о продаже даже по той же цене, они увеличивают количество рекламы и играют на руку собственника. Реальный покупатель найдет собственника и без них, так что такая реклама непонятно на кого рассчитана. Хотел бы я сказать, что их нет, но они есть, и поэтому такие сделки проходят и схема рабочая. Но давайте вернемся к примеру, где цена у продавца 25 миллионов, при правильном торге можно выйти на 20, но агент не умеет этого делать, зато он заложил минимум 5% комиссии в цену продавца, продавец и сам при размещении уже готов на эту скиду. Дальше еще пара агентов публикует это за 27 или «втюхивают» это как закрытую продажу. В конце концов неадекватная изначально цена в 25 миллионов становится нормальной и по ней можно делать сравнительную оценку для других объектов. И если какой-то реальный человек с деньгами решит купить это за 20, то продавцу будет внушать целая армия агентов, что это неправильная цена и можно продать за 23-24. В лучшем случае для покупателя он договориться с продавцом за 20. Но с учетом того, что куча людей продает объект за 25-27 и на него есть такой спрос среди агентов, продавец не продлевает свое объявление. Через месяц на рынке остаются только агенты, которые ищут покупателя. И через какое-то время, которое

паразиты называют срок экспозиции (они убеждают продавца, что 6 месяцев — это нормально, хотя продать можно было за две недели, если сразу убрать их комиссию и поставить адекватную цену) находится покупатель, который нагло предлагает 21 миллион. Продавец уже подустал ждать продаж, а агент почувствовал наконец-то прибавку к доходу, и тогда продавец и агент соглашаются. В результате, покупатель получает объект почти по адекватной цене в 21 миллион, продавец получает адекватную цену в 20 миллионов, и ура, наш агент за свою «работу» в течении полугода или более тоже получает 1 миллион. Особенность в том, что за этот миллион, созданный паразитирующей схемой борется не один агент, а несколько, и они даже делятся друг с другом комиссией. Несмотря на то, что они придумали как на рынке схватить на 5% больше, чем нужно, на самом деле – они растянули недельную сделку на полгода и если эти деньги вдруг лежали на депозите, то они как раз и принесли это миллион покупателю, а вот продавец именно этот миллион потерял за полгода, согласившись сотрудничать с агентом, он получил те же деньги, но на полгода позже. Именно поэтому в идеальном мире не должно быть агентов в том виде, в каком они есть сейчас.

В день продажи у агента праздник. Зарабатывать так каждый месяц у них не получается, их очень много, конкуренция среди них огромная. Не становитесь одним из них, это неприятная работа.

Оказывается, можно заработать на перепродаже, процентов пять-десять, если вы располагаете свободной суммой ДС. Можете пополнить группу спекулянтов. В нашем примере все просто, вам нужно купить этот объект за 20 и попробовать в течении месяца перепродать его за 21 миллион. Скорее всего у вас это получится. Но тут не должно быть никаких кредитов, деньги должны быть в наличии. Особо жадные пытаются перепродать дороже и просто уходят в длинную экспозицию и ждут, когда стоимость денег подрастет. Иногда ждут годами. Я знаю человека, который вышел через шесть лет из такого объекта и купил долгожданную квартиру, которую они без этого мог купить шесть лет назад. Но на поиск

объекта может уйти больше двух месяцев и на перепродажу как минимум месяц, так что за год в лучшем случае вы заработаете процентов 20 на капитал, 10 и которых съест инфляция.

А можно ли заработать больше на перепродаже? Если мы говорим о краткосрочном варианте, то **да** и **нет** сразу. Почему да? На таком большом рынке есть множество обеспеченных людей, и иногда они попадаются именно тому, кому они нужны. Это случайность, но она иногда происходит. У меня есть знакомый, который тоже инвестирует в недвижимость, а у него есть привычка сразу после покупки рассчитывать стоимость объекта через три-пять лет (с учетом инфляции, это получается раза в полтора дороже) и выставлять объект на продажу сразу же по новой цене, правда с хорошим описанием, близким к паспорту объекта. Он всегда при встрече живо рассказывает, как агенты в день публикации начинают предлагать свои услуги, и он многим разрешает перевыставить объект на продажу. Эта привычка у него появилась после неудачного выбора, и он так страхует риски ошибочной покупки, так сказать готовит себя к продаже того, что только что купил. Так вот он на моих глазах в течении 10 лет дважды продал объект с коэффициентом полтора, через неделю или две после покупки. Так что практика говорит, что **да,** это возможно. Вы также можете купить объект на аукционе, а там иногда появляются объекты с хорошей ценой, и такой вариант тоже можно продать быстро с прибылью.

Но в основном ответ **нет**. Для того, чтобы продать объект существенно дороже, нужно либо потратить время (а оно и есть деньги), либо качественно его поменять в лучшую сторону. Как качественно изменить то, что купил? Необходимо улучшить финансовые показатели помещения. У агентов это называется «перезагрузить помещение», создать хороший ГАБ (готовый арендный бизнес). К сожалению, они превратили это в чистое мошенничество, с фейковыми арендаторами и поддельными договорами о намерениях. На самом деле, если в помещении сидит детский центр и платит 100 тысяч в месяц и владелец вдруг может согласиться продать вам это помещение из расчета окупаемости в

10 лет (я почти не встречал такие случаи), то тогда после покупки вы можете быстро сменить арендатора, который будет платить 150 тысяч в месяц и таким образом при сохранении окупаемости в 10 лет увеличить стоимость помещения в полтора раза. А вот случай, когда вы покупаете помещение без арендатора, предполагая, что ставка будет 1500 за м2 и на базе этого обсуждает цену с продавцом, он соглашается на цену в 10 лет окупаемости из расчета этой ставки, а после покупки, вам удается сдать это помещение реальному арендатору по ставке 1800-2000 за м2, уже абсолютно реальная ситуация. У меня лично такое происходило пару раз, да и у моих знакомых тоже. В это момент вы получаете плюс 30% к стоимости помещения и здесь уже на ваше усмотрение: оставлять себе это или продавать. В одном случае я оставил себе помещение, а в другом сразу же продал, потому что не верил в эту ставку в долгосрочной перспективе.

Идти в агенты, заниматься перепродажей, используя собственные денежные средства, заниматься ГАБ-ами, инвестировать в долгую накапливая собственность, как всегда, выбор за вами. Вы сами решаете, что вам по душе!

Купил, сдал, продал.

Бизнес на перепродаже объектов с предварительным поиском арендаторов тоже имеет право на существование. Мы с вами знаем, что ценность и стоимость объекта определяется тем, сколько можно на нем заработать. И на рынке много инвесторов, которые охотятся за объектами с хорошей доходностью. Почему бы тогда не купить объект без арендаторов, найти арендаторов и продать дороже?

Отличный пассивный бизнес. Купил за 20 миллионов, сдал за 200 тысяч рулей в месяц и продал за 24 миллиона, да и сделал это все за три месяца. Через год благодаря четырём таким сделкам, доходность или прирост капитала может составить до 80%.

Но! Как вы помните, найти хорошее помещение сложно. На рынке много непрофессионалов, и они покупают, оценивая на глаз, тоесть «нравится или не нравится». Купить качественное помещение и недооценённое на 20%, скорее всего не получится,

так как за ним итак идет охота. Поэтому вам для реализации этой стратегии нужно покупать неликвид, желательно без арендаторов. Арендаторы, как вы помните, тоже не «дураки» и садиться в плохие помещения или объекты с завышенными арендными ставками тоже не будут. Получается какая-то патовая ситуация, хорошее дешево не купишь, плохое дорого не сдашь. Как же быть? Если честно, то никак.

Все выгодные перепродажи происходят либо со временем потому, что стоимость поменялась за это время, либо в результате удачи, когда вам реально повезло (не знаю, стоит и перепродавать удачу) и вы решили перепродать.

Так что для реализации этого простого и суперприбыльного плана вам понадобится пополнить ряды мошенников, которыми забито пространство в каждом городе. Вам нужно будет обмануть вашего покупателя, что арендатор никак с вами не аффилирован и не съедет после продажи, или что это не ваш франшизный бизнес, зарегистрированный на родственника или еще кого, как и во всех ранее описанных схемах мошенничества.

При этом я знаю человека, который собрал себе на перепродаже стомиллионное состояние. Он был генеральным директором строительной компании и продавал объекты с дисконтом своим родственникам, которые перепродавали их на рынке. Можно предположить, конечно, что это пример успешно стратегии, но на мой взгляд это такая же история из разряда жен чиновников, которые удачно играют на бирже, получая инсайты от мужа по ночам.

Так что здесь встает очередной этичный вопрос. Так можно заработать, вопрос только на сколько вы потом будете себе уважать.

Здесь есть тонкая грань между созданием ценности и созданием декорации.

Настоящая ценность:

- рыночный независимый арендатор;
- реальная история платежей;

- ставка, которую подтверждает локация;
- нормальный договор;
- улучшенная инженерия или планировка;
- устраненные юридические проблемы.

Декорация:

- аффилированный арендатор;
- аренда выше рынка, оплачиваемая из денег продавца;
- письмо о намерениях вместо договора;
- скрытая договоренность о съезде после продажи;
- поддельные данные оборота.

Вторая группа может увеличить цену сделки, но это уже не инвестиционная работа, а обман покупателя.

38. Продажа собственного опыта



Есть успешные агентства, которые работают на пул инвесторов, и агенты, которые продают свой опыт. Вы со временем тоже будете в своём городе просто по адресу и нескольким параметрам понимать все вводные об объекте.

Действительно, опыт, полученный за годы анализа, сделанных ошибок и понимания рынка стоит дорого. Почему бы его не продавать? Можно оказывать консультационные услуги или строить бизнес на этой базе. Основная сложность, что на рынке недвижимости представлено огромное количество неучей, попросту говоря нахлебников, они работают агентами и создают огромную конкуренцию на этом рынке. Их никто особо не учит, у них нет квалификационных экзаменов, нет стандартов, нет ответственности за поступки, нет репутации. Мне пришлось жить в другой стране несколько лет и удалось убедиться, что и в Европе ситуация такая же. Если вас никуда не взяли и вам негде работать,

вы ничего не можете и не умеете, то вам дорога в агенты. С одной стороны можно порадоваться, так как человек с мозгами опытом будет иметь конкурентное преимущество на этом рынке, с другой стороны количество потенциальных клиентов ограничено и ему каждый раз нужно будет доказывать, что он не просто безработный неуч, а что-то стоит на рынке.

В итоге вы можете продавать свой опыт достаточно дорого, помогая другим создавать капитал. Например, если ваши доходы позволяют вам покупать только одно помещение в год, а вы можете найти несколько, то можно помогать еще инвесторам за вознаграждение в поисках объектов. И так делают многие, они продают свой опыт.

Можете завести себе блог и рассказывать об объектах, которые вы анализируете, высказывать ваше мнение и делиться им с окружающими. Выберите другой ценовой сегмент, выше или ниже вашего, чтобы не переживать, когда объекты будут покупать без вас. Через какое-то время к вам потянутся за советом и советы можно продавать за деньги в виде услуги на подбор. Учавствуйте в тематических конференциях по недвижимости, ищите темы для докладов и выступайте. Набирайте себе аудиторию и сможете продавать свой опыт.

В начале это будет как спортивный интерес, ваш бюджет для покупки 20 миллионов, а вы анализируете объект за 100. Но чем больше вы будете понимать, тем ценнее станет ваш опыт и тем нужнее он будет другим. Например, как формирует агент цену на объект недвижимости? Он спрашивает у владельца, сколько тот хочет и накидывает сверху свой процент или смотрит на похожие объекты в этом районе и накидывает свой процент. Идея крайне глупая, но 90% рынка работает по это схеме. А вы можете использовать все методы оценки, комбинируя их в разном соотношении и, как правило, для сравнительного, который используют агенты оставлять самый маленький вес. Вы будете работать с клиентом честно обсуждая концепции оценки, доходности, окупаемости. Вы будете работать с собственниками меняя их «картину мира». У меня есть знакомый, который продает

свой опыт как для покупки помещений, так и для продажи и делает это уже больше 20 лет. Он работает уже давно без рекламы, исключительно на сарафанном радио. Мне хорошо запомнился один случай, когда в ресторане, где мы обедали вместе к нему подошел мужчина и сказал: здравствуйте Олег, у меня есть объект в 300м2 н первом этаже на Московском 79 в 50 миллионов стоимости и мне вас порекомендовали друзья как супер продавца, я хочу чтобы вы его продали. На что Олег дружелюбно ответил: к сожалению, я вам ничем не могу помочь, если вы уже решили, что стоимость вашего объекта 50 миллионов. Он только что отказал потенциальному клиенту с комиссией 2-3 миллиона. Так не сделал бы ни один агент в городе, но Олег со своим опытом и знаниями сделал это легко и с улыбкой. Именно поэтому опыт можно продавать, и он стоит дорого. Большинство людей переоценивают стоимость своих объектов и эти страхи мы с вами уже обсуждали. Приди клиент в агентство с этим объектом за 50 миллионов и ситуация будет максимально веселой, поскольку агент заложит свою комиссию и торг сверху и выставит объект за 55 миллионов. Так работают все агенты и агентства, я наблюдал это сотни раз. Буквально на прошлой неделе я был лично участником ситуации, когда я приехал смотреть помещение под офис стоимостью 13 миллионов. В моих расчетах оно должно было стоить в районе 10 миллионов для нормальной окупаемости, я сделал именно такое предложение собственнику получил ответное предложение, что его окончательная цена 11 миллионов. Так как в этот момент времени у меня были варианты получше с точки зрения качество-окупаемость, то я не продолжил торг и переговоры и отказался от покупки. Спустя неделю я увидел, как это объект продает крупное агентство за 14,5 миллионов. Это прекрасный пример того, как работает рынок. Сначала собственник сам не смог продать за 11, теперь агенты будут продавать годами тоже самое за 14. Именно поэтому Олег даже не стал общаться с потенциальным клиентом. Вы, конечно, можете сказать, что сначала надо было все посмотреть, проанализировать, потом обсудить с собственником его пожелания по цене. Но Олегу и мне было все понятно, мы знали этот адрес, видели это помещение в рекламе ранее и точно знали

его адекватную стоимость, и она была почти на 20 миллионов меньше. Сказать это собственнику, который уверен в обратном тоже самое что нажить себе врага, поэтому Олег вежливо отказался, используя свой огромный опыт. У этой истории, кстати, есть продолжение: это собственник еще раз обратился к Олегу с просьбой оценить стоимость и продать это помещение спустя шесть лет, и оно было продано без рекламы в кругу инвесторов за 45 миллионов. Да за шесть лет стоимость этого помещения выросла, как и стоимость денег.

Продавая свой опыт одной из ваших главных задач будет менять «картину мира» продавца. Это главная боль, с которой нужно работать. Представьте, что у вас есть объект в 100 метров и вы хотите его продать. Вам специалист после оценки говорит, что он стоит 20 миллионов. Объект не уникальный, есть с чем сравнивать, вы открываете сайт с объявлениями и видите аналоги за 30 миллионов. Ваши ощущения? Первое, что приходит в голову: меня пытаются обмануть, чтобы я продал дешево.

Для примера, я сейчас зашел на сайт и специально нашел две одинаковые квартиры по площади, в одном и том же доме, в разных парадных, обе без ремонта, одна на 5, другая на 6 этаже, с одинаковым видом. Одна стоит 19 миллионов, а другая 17. Причем в объявлении той, что дешевле написано, что готовы к торгу, а там, где 19 написано, что без торга и цена окончательная. Для чистоты эксперимента я позвонил обоим уточнить детали и поторговаться несмотря ни на что. Квартиры действительно оказались идентичными и там, где продавали за 17, удалось договориться на 16,2. А вот там, где продавали за 19, когда я начал торговаться, сказали, что цена итак хорошая и даже мой довод, что есть такая же за 17 не был услышан. Сначала утверждали, что объявление фейк и тому, что я проверил не поверили, потом договорились, что они сами все выяснят и поговорим еще раз, я перезвонил на следующий день и в качестве ответа получил - ну да дешевле, он сейчас быстро продаст, а мы не торопимся.

Так вот таких продавцов, кто не торопится и продает годами больше половины. Они удаляют объявления, чтобы никто не

видел, как они годами это продают, делают паузы и запускают новые объявления. И да, иногда они продают, у них случаются продажи и даже иногда дорого, но очень редко. Вы можете сами посмотреть сколько продается квартир и помещений в сданных домах без ремонта (в цементе) и легко найдете объекты, которым по 10 и более лет.

Так вот, в этом мире финансово неграмотных людей очень сложно объяснить реальную стоимость объекта недвижимости потенциальному продавцу-владельцу. Моя жена часто меня спрашивает о том, зачем я столько общаюсь с ними, пытаясь им что-то объяснить? Я верю, что часть людей хочет продать, а не просто ощущать себе продавцом. Я понимаю, что они боятся продать дешево, и что они смотрят на то, за сколько продают другие. Если бы они могли адекватно оценить стоимость объекта, продажа произошла бы меньше, чем, через неделю. Если вы захотите продать ноутбук или кроссовки, вы будете настаивать на цене годами? Большинство людей даже если выставили неадекватную цену на ноутбук быстро ее снижают или легко торгуются, чтобы продать. С продажей ноутбука большинство людей быстро становятся адекватными рынку, но, когда дело касается недвижимости - суммы вырастают, и адекватность исчезает. Так что я пытаюсь достучаться до адекватности человека и поменять «картину мира» многих продавцов, проводя много времени в общении с ними. Намного проще приходить к адекватной стоимости объектов, которые продают богатые люди, для них это как продать ноутбук. Если решили продать, то нужно найти цену, за которую кто-то готов купить. Но для большинства людей продажа объекта недвижимости — это существенная сделка, так что они готовы ждать своего особенного клиента годами.

Продажа вашего опыта — это борьба с неадекватными ценами на рынке, с ценовым обманом и изменение «картины мира» обычных владельцев, которые реально хотят продать объект. Это бесконечная борьба с агентами и агентствами. Это борьба сложная с учетом того, что их очень много на рынке, и они

как вирусный паразит захватывают все, что могут. Так что решать вам, хотите ли вы тратить на это время.

На этом можно зарабатывать: консультировать, управлять чужим портфелем, помогать оценивать покупки, вести переговоры для собственников. Но здесь возникает соблазн превратиться в того самого посредника, которого я критиковал в начале.

Я вижу три правила.

Первое. Продавайте решение, а не доступ к публичному объявлению.

Второе. Не рекомендуйте клиенту то, что не купили бы при его вводных сами.

Третье. Прозрачно раскрывайте от кого получаете деньги.

Если вам платит продавец и покупатель одновременно, оба должны понимать это и понимать потенциальный конфликт интересов.

Профессионал не обязан победить в споре. Его задача — показать цену, вероятность сделки и стоимость времени. Если собственник хочет годами тестировать более высокую цифру, консультант должен либо принять такую стратегию, либо отказаться от проекта, а не обещать невозможное.

> **Вывод части VI.** Недвижимость дает много способов заработать, но каждый новый способ добавляет работу и риск. Не называйте активным бизнесом «пассивную инвестицию» только потому, что конечный продукт — квадратные метры.

ЧАСТЬ VII. КАК СОБРАТЬ ВСЕ В ОДНУ СТРАТЕГИЮ



39. Десять ПСН или один торговый центр



Не поменять ли 10 ПСН на один ТЦ или БЦ? Такой вопрос, я задаю себе уже много лет. Думаю и в вашей голове он скоро возникнет тоже.

Итак, условия задачи: предположим у вас есть 10 ПСН, общей площадью 2500 м2; с учетом 10 летней окупаемости, из расчета текущих ставок аренды они стоят 600 миллионов рублей; опустим выход из кредитной истории, предположив что вы решите эту проблему перекредитованием на ТЦ; вопрос – целесообразно ли покупать ТЦ или БЦ за 600 миллионов, в котором площадь приблизительно в два раза больше, а окупаемость 9 лет.

Я сталкиваюсь с этой задачей очень часто. Количество помещений на обмен может быть поменьше, и ТЦ может быть поменьше, или побольше, в общем цифры могу быть любыми,

важно то, что у ТЦ лучше окупаемость минимум на 1 год (были предложения и 7-8 лет) и больше количество метров, почти всегда в два раза.

Давайте решать. *Так почему да?* Стоимость владения такая же. Окупаемость лучше. Площадь больше, соответственно есть перспективы при правильном управлении еще улучшить окупаемость за счет дополнительных метров. Часть рисков застрахована, такие как пожар, например. Можно быстрее стать богаче, перепродать дороже, раньше закрыть все кредиты.

Так почему нет? Выше риски потерять все, часть рисков не застрахована (такой, например, как потерять все, или проиграть конкуренцию с новым построенным ТЦ рядом). Нужно активно управлять объектом, иначе рентабельность начнет резко уменьшаться. Его надо мыть, убирать, чистить дороги, постоянно находиться в текущем ремонте, управлять штатом людей и подрядчиков. Это целый бизнес, и он не пассивный.

Я пока выбираю нет, вам нужно сделать свой выбор. Все зависит от ваших амбиций и возможностей. Я знаю тех, кто сказал, да, и у них все хорошо. Не знаю лично тех, у кого все отняли, но знаю тех, кто не справился с управлением, конкуренцией и банковской задолженностью. На бумаге крупный объект часто выигрывает.

Плюсы:

- единая локация и управление;
- больше площадь на тот же капитал;
- возможность увеличивать доходность управлением общих пространств;
- крупный объект интересен институциональным покупателям;
- проще концентрировать инженерные и эксплуатационные процессы.

Минусы:

- исчезает диверсификация адресов;
- один крупный инженерный или юридический риск бьет по всему активу;

- появляется штат и полноценная эксплуатация;
- якорные арендаторы сильнее влияют на стоимость;
- ошибка конкуренции с новым ТЦ может изменить весь денежный поток;
- крупный объект продается медленнее.

Правильный ответ зависит не только от доходности, но и от того, какой бизнес вы хотите вести. Десять ПСН можно приблизить к пассивному портфелю. Торговый центр — это уже операционная компания с недвижимостью в качестве главного актива.

40. Реальная двадцатилетняя стратегия



В первом приближении я дал вам формулу: каждый год покупайте новый объект, и через двадцать лет получите финансовую свободу.

После всех глав видно, почему честная версия сложнее.

Не каждый год будет кредит. Не каждый год будет объект. Иногда вы продадите то, что купили. Иногда несколько лет будете только гасить долг. Иногда основной доход вырастет и позволит сделать две покупки подряд. Иногда придется откатиться назад. Мы живем в стране, где все меняется и часто не в лучшую сторону. Проценты на кредиты растут. Доходность капитала падает. Сроки окупаемости увеличиваются. Налоги растут. Все это создает набор сложностей с точки зрения реализации простой схемы с накоплением на первый взнос на объект, сдачу его в аренду и

оплаты кредитной истории за счет средств, получаемых в виде дохода от сдачи объекта в аренду. Я описал вам большинство сценариев, которые нужно знать и понимать, чтобы создавать капитал на рынке недвижимости. Как же все объединить и сделать это реальным в жизни, используя разные схемы и стратегии?

Многое зависит от вас. От вашего типа характера, вашего уровня образования, вашей готовности брать на себя риски, вашего стартового капитала, вашего образа жизни, вашей активности, вашего круга друзей. Все, что есть наверху — это набор кубиков для вашего конструктора. Вы можете использовать ту или иную схему в зависимости от ваших способностей, свободного времени или желания.

Инвестиции в недвижимость – это игра в долгую. На протяжение десятилетий у вас могут меняться доходы, причем существенно и в разные стороны. Будут кризисы в стране, в мире, в вашей жизни. Будут периоды, когда вы будете думать, что уже достаточно. Могут возникнуть также проблемы со здоровьем. Вы можете уйти из найма в бизнес, где доходность на капитал в разы выше, чем в недвижимости и вы тогда, возможно, продадите весь пул вашей коммерческой недвижимости. Вас может заменить ИИ на работе и ваш постоянный доход обнулится. Вас могут обмануть или украсть у вас капитал, и все нужно будет начинать заново. Ваш ТЦ или БЦ может сгореть, взорваться, его могу конфисковать. Вы можете обанкротиться. Причин с катастрофами, изменениями можно приводить много. Также вы можете выиграть в лотерею, унаследовать большой капитал. На месте, где вы купите несколько помещений построят метро и стоимость ваших активов вырастет в разы. Вы можете удачно жениться или выйти за муж. На работе могут сделать вас партнером или совладельцем, вашу компанию, которая придумает новый способ обучения для ИИ может купить Yandex за 5 миллиардов и т.п. Вы должны иметь набор инструментов и понимание, а дальше в зависимости от ситуации самостоятельно выбирать тот или иной путь и формировать свою стратегию для реализации результата, которого вы хотите достичь.

Если есть нормальные ставки для кредитования и можно взять кредит, чтобы экономика объекта покрывала кредитные платежи и вам дают кредит, то надо брать кредит. Если такой возможности нет, то надо использовать схемы по строительству с созданием УК, продажи своего опыта, заработка на ППА и продаже бизнеса, или перепродажи объектов. Каждый год создаются новые схемы заработка на недвижимости, обычно они являются модификациями существующих схем. Иногда придумывают абсолютно новое, вам просто нужно держать руку на пульсе и голову свежей, чтобы не повестись на обман. Не верьте доходностям выше 25%, правильно считайте доходность и риски.

Сейчас вы знаете все, чтобы создать свой капитал. Вопрос только во времени и желании. И, как всегда, в расстановке приоритетов. Легко выбрать новый автомобиль или поездку на Мальдивы, и намного сложнее отдать эти деньги на достойное будущее. Большинство хотят хорошо жить здесь и сейчас, а инвестировать в будущее, которое неизвестно, отказывая себе в радостях сейчас, всегда очень сложно. Поэтому решать вам, что и как использовать, сколько свободных денежных средств инвестировать, а сколько тратить на потребление. Комфортная счастливая жизнь кроется в балансе. Если вы сможете 10-20% своего дохода, стабильно инвестировать в недвижимость, то у вас хорошие шансы создать капитал. Если будете инвестировать больше, то капитал создадите быстрее, но, возможно, за счет счастья в личной жизни. По мимо инвестиций в недвижимость, не забывайте про ваших родных, инвестируйте в детей в их и свое образование, инвестируйте в здоровье и отдых. Работайте над балансом, 1 миллиард не принесет вам счастья, если нет здоровья, а также если рядом нет детей и семьи, с которыми этим можно поделиться.

Поэтому вместо календарной инструкции я предлагаю **четыре стадии**.

Стадия 1. Научиться покупать

Условно первые 1–5 лет.

Цель не количество объектов. Цель — компетенция.

Вы учитесь:

- считать доходность;
- смотреть помещения;
- анализировать локацию;
- разговаривать с банками;
- торговаться;
- проверять документы;
- находить арендаторов;
- читать договор.

Если за этот период у вас появилось два качественных объекта вместо пяти посредственных, то я считаю этот результат хорошим.

Стадия 2. Сделать процесс повторяемым

Примерно 5–10-й годы.

У вас уже есть шаблоны паспорта, договоров, финансовой модели, список банков, юрист, бухгалтер, контакты арендаторов. Вы тратите меньше времени на каждую техническую задачу и больше на сам поиск.

Появляется портфельная логика: сроки долгов, концентрация арендаторов, резерв, продажа слабых активов.

Стадия 3. Портфель начинает помогать себе

Примерно 10–15-й годы.

Часть первых кредитов заметно уменьшилась или закрыта. Старые объекты дают больше свободного денежного потока. Первоначальный взнос формируется уже не только из зарплаты.

В этот момент возникает настоящий эффект капитала: активы начинают финансировать рост активов.

Но именно здесь легко переоценить себя и взять слишком много долга. После десяти удачных лет человек склонен считать свой опыт гарантией, но на самом деле не так.

Стадия 4. Выбор свободы

Примерно 15–20-й годы и дальше.

Теперь вопрос меняется. В начале вы спрашивали: «Как купить следующий объект?» Теперь: «Зачем мне следующий объект?»

Можно продолжить рост. Можно полностью погасить долг. Можно продать часть портфеля и уйти в более пассивную структуру. Можно купить один крупный объект. Можно сократить работу по найму.

Финансовая независимость начинается не с конкретного миллиарда. Она начинается тогда, когда доход от устойчивого капитала покрывает тот уровень жизни, который вы сознательно выбрали с учетом резерва, налогов и риска.

Книга не может честно гарантировать, что человек с любой зарплатой станет миллиардером за двадцать лет. Поэтому предлагаю думать тремя сценариями.

Консервативный. Вы инвестируете небольшую долю дохода, почти не используете кредит, несколько раз покупаете качественные объекты, тогда к зрелому возрасту имеете два-три помещения без долга. Это уже может быть очень достойной частной пенсией.

Базовый. Вы активно используете кредит в периоды, когда экономика положительна, регулярно инвестируете собственный доход, продаете слабые объекты и через двадцать лет имеете диверсифицированный портфель, часть которого свободна от долга. Это тот сценарий, вокруг которого построена книга.

Агрессивный. Вы превращаете недвижимость в основной бизнес: девелопмент, управление, перепродажа, работа с крупными объектами и привлеченным капиталом. Потенциальный результат намного выше, но слово «пассивный» здесь исчезает практически полностью.

Все три сценария нормальны. Ошибка — выбрать агрессивный риск, мечтая о пассивной жизни.

41. Баланс и этика капитала



За двадцать лет поменяется не только рынок, но и вы.

Вам нужно определиться с финансовой моделью доходности, которую будете использовать, и это не модель на всю жизнь. Это модель текущей экономической ситуации в заданной вам локации и при определенных условиях. Вы работает в России, в Европе, в Азии, в каком конкретно городе? Вы работаете в найме и сколько можете позволить себе отложить для создания своего капитала? Какой банковский процент для кредитования в вашей локации? Как рентабельность и окупаемость бизнеса в недвижимости? Что вы знаете и умеете? Какое у вас отношение к риску? Сколько времени в неделю и как долго по жизни, вы готовы этим заниматься? Все это важно для того, чтобы определить, что делать и что покупать. Кредит это не только возможность создать капитал, это еще стресс. А двадцать кредитов - это огромный набор рисков, требующих очень серьезного, вдумчивого, ответственного, максимально

вовлеченного управления. И извините, не каждому это по плечам. А еще это: плохо сейчас и хорошо потом. На плохо сейчас я еще раз хочу остановится особенно. Путь, который позволит за 20 лет создать капитал на недвижимости, на самом деле не так внешне приятен, как кажется. Внешне вы будете бедны и скромны, пока не станете очень богаты и не факт, что эти привычки не останутся с вами навсегда. Условно, через пять лет у вас будет долгов на 100 миллионов, через 10 лет уже миллионов на 250, а через двадцать больше, чем на пол миллиарда и все это время вас ждет крайне скромная жизнь. Через двадцать лет Вам нужно будет управлять рисками на пол миллиарда с потенциальной оценкой недвижимости более чем миллиард. И обратите внимание — это все рисковый бизнес, т.е. кризис или проблемы на рынке могут лишить вас всего, признать вас банкротом. И в это время у вас будет маленькая квартира, старенькая машина эконом класса, при том, что в найме вы будете достаточно хорошо зарабатывать, и только спустя многие годы ваш финансовый уровень жизни поменяется. Это сложный путь, формата плохо сейчас, хорошо потом. Нужно осознано его выбрать или нет. Как мы в начале определились, вы достаточно умны и у вас хорошая работа, за эти годы вы сможете итак купить большую квартиру в ипотеку, посмотреть мир, жениться, завести детей и заниматься их воспитанием и развитием. У вас будет большой красивый автомобиль, красавица жена, вечеринки, путешествия, красивая и дорогая одежда, дорогие рестораны, новинки техники и элементы роскоши. Вы будете жить сейчас хорошо и красиво. Годам к 50-60 вам нужно умерить уровень жизни и жить скромнее потому, что в найме вы станете никому не нужны, но кто знает может к этому моменту вам ничего уже и не нужно будет, да и кто вообще знает, сколько каждый из нас проживет и кому сколько отмерено… И в этом есть важный момент и важный выбор. Выбирая стратегию заработка капитала, вы продаете текущую жизнь за потенциальный миллиард в будущем, которого может и не быть. Надеюсь, я не нагнал на вас сильную тоску… Любой бизнес-тренер с уверенностью объяснит вам, что как правило люди, которые живут по принципу плохо сейчас, хорошо потом все равно почему-то

оказываются в ситуации, когда их «плохо сейчас» почему-то лучше, чем «хорошо сейчас» у других. А главное всегда есть вариант посередине, ну или ближе к любому боку. Вы можете инвестировать только в какие-то годы или на свободные ДС, накопленные и/или полученные на годовой бонус. Не обязательно становится миллиардером, можно просто создать себе достойную пенсию, став владельцем двух-трех коммерческих помещений.

В начале кажется, что главный ограниченный ресурс — деньги. Потом выясняется, что ограничены время, здоровье, внимание и количество конфликтов, которые вы готовы держать в голове одновременно.

Можно построить миллиардный портфель и сделать себя его круглосуточным диспетчером. Можно иметь намного меньше и быть свободнее.

Поэтому я не хочу завершать книгу фразой «инвестируйте все, что можете».

Инвестируйте столько, сколько совместимо с жизнью, которую не придется потом отыгрывать заново.

Не экономьте на здоровье ради первоначального взноса. Не превращайте образование детей в конкурента новой покупке. Не откладывайте все путешествия до шестидесяти только потому, что сложный процент красив на графике.

Но и не делайте противоположную ошибку: не потребляйте весь сегодняшний доход в надежде, что высокий заработок сохранится навсегда. Рынок труда меняется, компании закрываются, технологии совершенствуются и заменяют профессии, здоровье не будет бесконечным.

Мне нравится идея регулярного процента от дохода, который превращается в будущее. Не обязательно половина. Даже 10–20%, инвестируемые долго и разумно способны серьезно изменить финансовую позицию семьи.

Этическая сторона вопроса остается на ваш выбор. Вам выбирать на стороне света или тьмы вы будете работать. Те, кто работают на стороне тьмы зарабатывают капитал быстрее и

больше, но им всегда нужно оглядываться, потому что обманутые порой бывают весьма злопамятны. Я призываю вас работать и зарабатывать честно, благо такая возможность есть. Берегите карму.

Недвижимость — рынок больших денег и большой информационной асимметрии. Здесь легко заработать на том, что другой человек чего-то не знает.

Можно скрыть письмо арендатора о съезде. Можно посадить аффилированную компанию на завышенную аренду и продать красивую «окупаемость». Можно пользоваться чужой юридической неграмотностью. Можно обещать доходность, которую финансирует сам покупатель.

Иногда это действительно ускоряет капитал.

Но бизнес, построенный на постоянном поиске менее информированного человека создает другой тип риска: юридический, репутационный и личный. Вам все время нужно, чтобы следующий участник не понял конструкцию раньше сделки.

Я предпочитаю зарабатывать на другом преимуществе: лучше искать, точнее считать, быстрее принимать решения, профессиональнее управлять и иметь более длинный горизонт.

Это медленнее, чем обман в удачный день, но устойчивее на длинной дистанции.

В начале книги я обещал не поле чудес, а двадцатилетнюю работу. Теперь у вас есть набор инструментов, из которых можно собрать собственную стратегию.

Не обязательно повторять мою. У вас будет другой доход, страна, характер, отношение к долгу и рынок. Но логика останется:

не покупайте квадратные метры — покупайте устойчивый денежный поток; не верьте доходности — считайте ее; не бойтесь кредита — бойтесь плохой экономики кредита; не влюбляйтесь в объект — держите план выхода; не пытайтесь предсказать двадцать лет — создавайте систему, которая переживет несколько вариантов будущего.

И берегите карму.

42. Финансовый практикум: как считать



Эта глава намеренно техническая. Если предыдущие главы дали язык для разговора о недвижимости, здесь соберем минимальную таблицу, с которой можно работать каждую неделю.

Я использую два уровня расчета: **быстрый фильтр** и **полную модель**.

Быстрый фильтр объявления

На первом проходе мне нужны всего несколько чисел:

- цена объекта;
- площадь;
- подтверждаемая рыночная ставка аренды;
- ожидаемые расходы собственника;
- примерная стоимость необходимых вложений;
- наличие арендатора и его ставка.

Из них получаю:

Цена за м² = стоимость помещения / площадь.

Этот показатель сам по себе ничего не решает, но помогает видеть среднюю цену внутри одной микролокации.

Валовая годовая аренда = месячная рыночная аренда × 12.

Валовая доходность = годовая аренда / полная цена входа.

Под полной ценой входа я понимаю не только договор купли-продажи, но и немедленные затраты, без которых объект нельзя использовать: регистрация и сопровождение, обязательный ремонт, технические работы, комиссия, если она есть.

Если объект стоит 20 млн, но перед первой сдачей требуется еще 3 млн невозвратных работ, считать доходность на 20 млн — самообман.

Чистый операционный доход

Дальше валовая аренда превращается в NOI.

Условный расчет:

Годовая потенциальная аренда — 2 400 000

минус вакансия и неплатежи — 120 000

минус налог на имущество — 180 000

минус страхование — 30 000

минус расходы владельца, не компенсируемые арендатором — 70 000

минус резерв крупных работ — 100 000

NOI = 1 900 000 рублей.

При полной цене входа 20 млн капитализация такого объекта — 9,5%, хотя рекламная валовая доходность была 12%.

Именно эта разница часто отделяет красивый ГАБ от реального бизнеса.

Модель долга

Для предварительного сценария можно использовать упрощенную ежегодную модель, как в начале книги. Она не заменяет график банка, но хорошо показывает направление.

Пусть:

- цена — 20 млн;
- собственный взнос — 2 млн;
- начальный долг — 18 млн;
- арендный поток — 2,4 млн в год;
- условные налоги и расходы — 250 тыс.;
- ставка долга — 10%;
- весь свободный денежный поток направляется на погашение.

Год	Долг на начало, млн	Аренда, млн	Проценты, млн	Расходы, млн	Долг на конец, млн
1	18,000	2,400	1,800	0,250	17,650
2	17,650	2,400	1,765	0,250	17,265
3	17,265	2,400	1,727	0,250	16,842
5	16,376	2,400	1,638	0,250	15,863
10	13,247	2,400	1,325	0,250	12,422
15	8,209	2,400	0,821	0,250	6,880
19	2,040	2,400	0,204	0,250	0,094
20	0,094	2,400	0,009	0,250	долг закрыт

Эта таблица показывает идею, но не реальный банковский продукт. Реальный график может требовать значительно большего регулярного платежа и погасить кредит раньше; часть аренды может оставаться у вас; ставка может меняться; налоги и аренда индексируются.

Почему высокая ставка требует огромного собственного взноса?

Возьмем ту же цену 20 млн и аренду 2,4 млн, но стоимость долга 26%.

Если мы хотим хотя бы не увеличивать остаток в первый год при 250 тыс. расходов, максимальный долг определяется приблизительно условием:

26% × долг ≤ 2,4 млн − 0,25 млн.

Отсюда долг около 8,27 млн или меньше. Значит, собственный капитал должен быть порядка 11,73 млн и выше.

То есть вместо 10% первого взноса вам нужно почти 59% цены — и это только, чтобы упрощенная модель не начала расти в неправильную сторону в первый год.

Пусть мы внесли 11,8 млн, долг — 8,2 млн, а аренда индексируется на 7% ежегодно.

Год	Долг на начало, млн	Аренда, млн	Проценты 26%, млн	Расходы, млн	Долг на конец, млн
1	8,200	2,400	2,132	0,250	8,182
2	8,182	2,568	2,127	0,250	7,991
3	7,991	2,748	2,078	0,250	7,571
4	7,571	2,940	1,969	0,250	6,850
5	6,850	3,146	1,781	0,250	5,735
6	5,735	3,366	1,491	0,250	4,110
7	4,110	3,602	1,069	0,250	1,826
8	1,826	3,854	0,475	0,250	долг закрыт

Но есть более важный вывод. Быстрое погашение получилось только потому, что мы предположили гарантированную ежегодную индексацию аренды при неизменных расходах и ставке долга. В реальной жизни это слишком оптимистично как единственный сценарий.

Без индексации тот же дорогой кредит при долге 8,1 млн в упрощенной модели закрывался бы примерно на 17-м году.

Поэтому высокую кредитную ставку нельзя «победить Excel-индексацией». Вы должны доказать, что рынок способен эту индексацию заплатить.

Для кредитного объекта добавьте строку:

DSCR = NOI / годовой платеж по долгу.

Если NOI 3 млн, а банку за год нужно отдать 2,5 млн, DSCR = 1,2.

Если стрессовый NOI падает до 2 млн, DSCR становится 0,8. Значит, 500 тыс. и другие расходы придется покрыть из резерва или других доходов.

Смотрите на DSCR не только сегодня, но и при плане С.

LTV = остаток долга / текущая стоимость объекта.

При цене 20 млн и долге 12 млн LTV — 60%.

Чем выше LTV, тем меньше собственная подушка между рыночной стоимостью и долгом. Но низкий LTV не делает плохой объект хорошим. Он лишь уменьшает кредитный риск.

Доходность на собственный капитал

Еще одна интересная цифра — cash-on-cash return: сколько свободного денежного потока вы получаете относительно реально вложенных собственных денег.

На этапе активного накопления она может быть низкой или отрицательной, потому что вы сознательно направляете поток на погашение долга.

Поэтому всегда формулируйте цель показателя. Если ваша цель — максимальная текущая выплата себе, то модель одна, а если ускоренное накопление собственного капитала — то цель другая.

Дисконтирование денег

Для длинных сравнений полезно перейти к NPV — приведенной стоимости будущих потоков. Вам не нужно вручную изучать университетский курс финансов, чтобы понять принцип: 1 млн через десять лет стоит для вас меньше 1 млн сегодня, потому что сегодняшние деньги можно инвестировать, и потому что будущее рискованно.

В Excel есть стандартные функции для дисконтирования. Выберите требуемую доходность капитала, постройте денежные потоки по годам и приведите их к сегодняшней стоимости.

Это особенно полезно при выборе между:

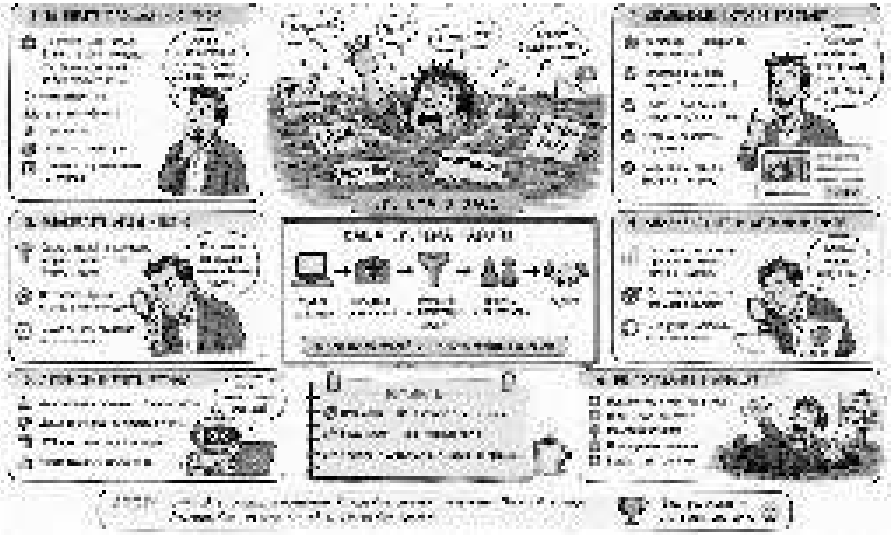
- готовым объектом сейчас;
- строящимся объектом через три года;
- длинной рассрочкой;
- продажей объекта сегодня или удержанием ради будущей аренды.

Главный принцип таблицы

Таблица не предсказывает будущее. Она заставляет вас увидеть, **какое именно будущее вы уже незаметно заложили в цену**.

Если сделка хороша только при ежегодных 10% индексации, нулевой вакансии и постоянном росте цены, то вы покупаете оптимизм.

43. Как работать с площадками объявлений и не утонуть



Где покупать? Большинство **рекламных площадок**, это «помойка из объявлений». Почему помойка? Потому, что объявление может подать кто угодно, кто готов за это заплатить, а за количество размещений еще и скидки. При этом нет никакой проверки, что вы имеете какое-то отношение к этому объекту или, что объект существует, или базовые параметры типа площади указаны верно. Вернее, такая проверка возможна, но делается она по желанию. И проходит эту проверку небольшой процент объявлений. Главная цель большинства этих объявлений получить ваш контактный номер и начать работать с вами, а работа с агентами ни к чему хорошему привезти вас не сможет. Началось это с продажи квартир и быстро перешло на все, что там есть. Вы для них объект для «втюхивания» и получения огромной комиссии, так что они публикуют любую чушь, осознано путают адреса, площади, этажи, аренду, окупаемость и все параметры объектов. Цель – получить ваш звонок, а уже дальше вас пусть по кругу всех сервисов, какие только бывают. В лучшем случае будут предлагать подбор, в худшем - все услуги в городе. Помимо ошибочных,

некачественных объявлений, на площадках огромное количество фейков (объекты, которые вообще не существуют по заданному адресу). Причем их создают через компании и в профиле компании таких может быть 20, 50, 1000. Я сначала нажимал кнопку «пожаловаться на объявление» и даже детально описывал, что в профиле нет ни одного реального объявления, но разработчикам не до этого, они развивают другие направления. Так что засучите рукава и приготовьтесь разбирать по фильтрам этот мусор в поисках золотых песчинок.

Есть еще Циан, в котором есть проверка на существование объектов и хорошая работа по чистке фейков и обманов, и я бы работал только с ним. Но, к сожалению, есть площадки больше, и реальные продавцы часто не дублируют свои объявления на ЦИАН, а выбирают для публикации только самые крупные площадки.

Любая крупная площадка объявлений — это не база проверенных инвестиционных объектов. Это рынок информации, где рядом находятся собственники, агенты, дубли, устаревшие предложения, ошибочные параметры и реклама услуг.

Раньше меня это страшно раздражало. Сейчас отношусь как к сырью. Задача площадки — дать поток данных. Задача инвестора — очистить его.

Отдельный номер и отдельная почта

Если вы регулярно звоните по коммерческой недвижимости, заведите отдельный телефонный номер и почтовый адрес. Иначе ваш личный номер быстро попадет в базы посредников, отделов продаж и сервисов.

Я предпочитаю, чтобы на рекламном номере можно было фильтровать входящие и видеть историю контактов по объектам.

Сохраняйте объявления

Хорошее объявление сегодня может исчезнуть завтра, а через полгода появиться с другой ценой и новым представителем.

Сохраняйте:

- ссылку;

- дату;
- цену;
- описание;
- фотографии;
- телефон;
- кто представился собственником/агентом;
- результат разговора.

Через несколько лет это превращается в вашу личную базу рынка. Вы видите реальный срок экспозиции лучше человека, который только что принял объект в работу.

Панорамы до звонка

Несколько минут просмотра карты в панорамном виде отсеивают удивительно много предложений. Вы видите, что «первая линия» находится за парковкой и деревьями, вход во двор, фасад уже занят лестницей, рядом три одинаковых пустых помещения.

Но панорама не заменяет выезд: снимок может быть старым.

Как распознать дубль

Сравнивайте:

- характерные окна;
- планировку;
- виды из окна;
- соседние вывески;
- площадь с небольшими округлениями;
- описание арендатора.

Один объект, опубликованный пятью посредниками, не означает пять аналогов рынка.

Моя недельная рутина

1. Просмотреть новые предложения широким фильтром.
2. Сохранить «проверить».
3. Сверить карту и соседнюю аренду.
4. Позвонить по 3–10 наиболее интересным.
5. Обновить базу старых объектов, где менялась цена.

6. Вернуться к собственникам, с которыми договаривались о повторном контакте.

Когда нет денег на покупку я все равно делаю большую часть этой работы. Именно так сохраняется насмотренность.

44. Капитал, время и настоящая доходность



Многие расчеты недвижимости не включают одну строку: собственный труд.

Если вы управляете десятью объектами по двадцать часов в неделю и называете весь полученный поток «пассивным», сравнение с облигацией или депозитом становится нечестным.

Оцените свою рабочую ставку хотя бы для анализа.

Допустим, основной бизнес приносит вам эквивалент 5000 рублей за час эффективной работы. Вы потратили 200 часов на самостоятельный ремонт, чтобы сэкономить 300 тыс. рублей подрядчику. Формально сэкономили. Экономически использовали миллион рублей своего потенциального времени ради 300 тыс. — если эти часы действительно могли бы быть монетизированы в основном бизнесе.

Конечно, свободный вечер нельзя автоматически продать работодателю. Но вопрос полезен: **я сейчас создаю**

инвестиционный навык или просто экономлю на работе, которую дешевле делегировать?

На старте инвестирования я - за самостоятельное погружение. После обучения — за системное делегирование.

«Сохранить деньги» и «заработать на капитале» — две разные задачи. Много споров о недвижимости заканчиваются тем, что люди обсуждают разные цели.

Один человек купил дорогую квартиру, не сдает и счастлив: деньги находятся в понятном ему активе. Он решил задачу сохранения капитала и личного комфорта.

Другой покупает дешевое коммерческое помещение с 11% чистой доходности и постоянно работает с арендаторами. Он решает задачу отдачи на капитал.

Нельзя сказать, что первый «глупый», только потому что доходность ноль. Возможно, именно такая ликвидность, юрисдикция и личная полезность ему нужны.

В этой книге моя цель — **создание доходного капитала**, поэтому критерии жестче. Я считаю то, что может быть избыточно для человека, которому нужен просто бетонный сейф.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Паспорт объекта — рабочий шаблон

Ниже — структура, которую можно перенести в Word, Notion, Excel или вашу CRM. Главное не форма, а регулярность заполнения.

1. Идентификация

Внутренний номер объекта:

Адрес:

Кадастровый номер:

Собственник:

Дата покупки:

Цена договора:

Полная цена входа:

Источник финансирования: собственные средства / кредит / смешанный.

Банк, договор, остаток долга:

Дата следующего пересмотра кредита:

2. Физические характеристики

Площадь по ЕГРН:

Оценочная арендопригодная площадь:

Этаж:

Высота потолков:

Количество входов:

Описание входов: улица / двор / стилобат / общая зона.

Количество окон и витрин:

Фасад: состояние, материал, возможность размещения вывески.

Планировка: открытая / кабинетная / смешанная.

Несущие конструкции:

Возможность деления:

Доступность для МГН: фактическое состояние и необходимые работы.

Электрическая мощность:

ХВС: да/нет.

ГВС: да/нет / локальное решение.

Канализация:

Отопление:

Вентиляция: существующая система и возможные точки подключения.

Кондиционирование:

Пожарные системы:

Погрузка/разгрузка:

Парковка:

3. Документы

- свежая выписка ЕГРН;
- документ-основание права;
- кадастровый/технический план;
- документы по перепланировкам;
- договоры ресурсоснабжения или сведения о схеме расчетов;
- документы по выделенной мощности;
- действующий договор аренды и все дополнения;
- акт приема-передачи арендатору;
- платежная история;
- документы по страховке;
- отчет об оценке;
- документы по кредиту и залогу;
- фотофиксация.

4. Локация

Тип района: сложившийся / новый / смешанный.

Количество жителей/квартир в зоне охвата:

Главные генераторы потока:

Ближайший общественный транспорт:

Расстояние до метро/остановок:

Автомобильный поток:

Пешеходный поток:

Основные направления движения:

Соседние арендаторы:

Прямые конкуренты ключевых форматов:

Стройки и планы рядом:

Риски изменения трафика:

5. Арендные сценарии

План А: формат арендатора, ставка, вакансия, NOI.

План В: формат арендатора, ставка, вакансия, NOI.

План С: формат арендатора, ставка, вакансия, NOI.

Текущий арендатор:

Юридическое лицо:

Связь с брендом/франшиза:

Дата начала договора:

Дата окончания:

Право досрочного выхода:

Срок уведомления:

МАП:

Индексация:

Обеспечительный платеж:

Просрочки за последние 12 месяцев:

Косвенные показатели здоровья:

6. Стоимость

Покупная цена:

Текущая оценка доходным подходом:

Сравнительный диапазон:

Кадастровая стоимость:

Цена быстрой продажи:

Красная цена:

Остаток долга:

LTV:

7. Риски

Для каждого риска: вероятность / ущерб / меры / ответственный / дата пересмотра.

- уход арендатора;
- падение рынка аренды;
- инженерная авария;
- фасад/общедомовой ремонт;
- изменение трафика;
- конкурирующая стройка;
- правовой спор;
- налоговое изменение;
- рост стоимости долга;
- рефинансирование;
- пожар/затопление;
- концентрация арендаторов;
- продажа в стрессовый период.

8. Журнал изменений

Паспорт должен иметь историю. Записывайте не только текущее состояние, но и важные изменения: смена арендатора, новая дорога, открытие метро, изменение мощности, серьезный ремонт, новая оценка.

Приложение 2. Чек-лист первого просмотра помещения

Первый просмотр нужен не для того, чтобы «почувствовать объект». Он нужен для быстрого ответа: стоит ли тратить время дальше.

До выезда

- сохранить объявление в PDF/скриншот: текст может измениться;
- найти объект на карте и панорамах;
- проверить соседние объявления аренды и продажи;
- посмотреть базовые сведения по ЕГРН, если доступны;
- выписать заявленные: площадь, цена, аренда, мощность, входы;
- определить свою предварительную цену;
- составить список вопросов.

За 300–500 метров до объекта

Не паркуйтесь сразу у двери. Пройдите квартал ногами.

Смотрите:

- откуда идут люди;
- где переходы;
- какая сторона улицы сильнее;
- где транспорт;
- что закрывает фасад;
- где припаркованы машины;
- какие бизнесы уже работают;
- сколько пустых помещений;
- есть ли объявления «аренда» у соседей.

Снаружи

- видимость объекта с направления основного потока;
- ширина фасада;
- витрины;
- состояние входов;

- ступени и перепад высоты;
- доступность для маломобильных клиентов;
- место вывески;
- разгрузка;
- второй выход;
- мусорная площадка;
- конфликт с жильцами визуально/акустически;
- парковка;
- возможная летняя терраса, если важна.

Внутри

- соответствует ли площадь ощущению и плану;
- где несущие стены;
- высота;
- свет;
- запахи и влажность;
- следы протечек;
- состояние стяжки и перекрытий;
- электрический щит;
- ввод воды;
- канализация;
- вентиляционные каналы;
- отопление;
- счетчики;
- возможность деления;
- путь эвакуации;
- места под оборудование арендаторов.

Вопросы на месте

1. Почему продаете?
2. Как давно продаете?
3. Кто собственник и кто принимает решение по цене?
4. Есть ли кредит/залог?
5. Кто арендатор и как давно?
6. Были ли просрочки?
7. Почему ставка выше/ниже соседней?
8. Есть ли уведомления об изменении договора?

9. Какие коммунальные расходы за последние 12 месяцев?
10. Какая мощность подтверждена документально?
11. Какие перепланировки делались?
12. Были ли споры с УК/ТСЖ/соседями?
13. Были ли аварии, затопления, пожары?
14. Какие ограничения на вывески и вентиляцию?
15. Какой реальный торг готов обсуждать собственник?

После просмотра

Не принимайте решение в автомобиле под эмоциональным впечатлением. Вернитесь к таблице. Исправьте данные. Пересчитайте цену. Составьте список того, что нужно доказать документами.

Приложение 3. Due diligence перед авансом

Этот список не заменяет юридическое заключение. Он нужен, чтобы вы понимали объем проверки.

Собственник и право

- актуальная выписка ЕГРН;
- основание права;
- история переходов, если вызывает вопросы;
- залоги и иные обременения;
- аресты/запреты;
- судебные споры по объекту;
- исполнительные производства и банкротные риски продавца, если релевантны;
- полномочия представителя;
- корпоративные одобрения для юридического лица;
- согласия, необходимые по семейному/корпоративному статусу продавца, если применимо.

Объект

- совпадение площади и границ;
- фактическая планировка;
- законность перепланировок;
- отсутствие самовольного захвата общего имущества;
- назначение помещения;
- инженерные вводы;
- мощность;
- вентиляция;
- технические ограничения;
- состояние конструкций;
- отдельные права на землю для здания;
- доступ к объекту.

Аренда

- основной договор;
- все дополнительные соглашения;

- акты;
- письма об индексации;
- уведомления о расторжении;
- обеспечительный платеж;
- задолженность;
- платежи минимум за 12 месяцев;
- льготные периоды;
- субаренда;
- право уступки;
- компенсация неотделимых улучшений;
- имущественные потери;
- условия ремонта;
- НДС;
- процент с оборота;
- подтверждение стороны арендатора.

Деньги

- расчет полной цены входа;
- налоги сделки;
- комиссия;
- банковские расходы;
- ремонт;
- страхование;
- расходы на регистрацию;
- необходимость досрочно расторгать чужие договоры;
- резерв после сделки.

Локация

- соседние ставки аренды;
- конкурирующие объекты;
- стройки;
- дорожные изменения;
- градостроительные риски;
- ограничения конкретного бизнеса;
- планы капитального ремонта дома;
- решения собственников дома, влияющие на входы/фасад.

Финальное правило

До аванса у вас должен быть список условий возврата аванса при обнаружении существенных проблем. Формулировки проверяет юрист под конкретную сделку.

Приложение 4. Вопросы потенциальному арендатору

Не устраивайте допрос. Вопросы нужны, чтобы понять бизнес и подготовить осмысленное предложение.

О компании

- Как давно работаете?
- Сколько действующих точек?
- Это собственный бизнес или франшиза?
- Кто будет стороной договора?
- Есть ли действующие точки в похожих локациях?

О помещении

- Какая минимальная и максимальная площадь?
- Какой нужен первый этаж/вход/разгрузка?
- Сколько кВт?
- Нужна ли вентиляция и какая?
- Какие требования к воде и канализации?
- Сколько окон/кабинетов нужно?
- Какой срок ремонта?

О деньгах

- Какой бюджет аренды?
- Какой бюджет запуска?
- Какой обеспечительный платеж приемлем?
- Какие каникулы ожидаете?
- Готовы ли к автоматической индексации?
- Нужна ли привязка к обороту?

О решении

- Почему рассматриваете именно эту локацию?
- Какие альтернативы смотрите?
- Кто принимает финальное решение?
- В какой срок нужно подписать договор?
- Когда реально готовы начать ремонт и платить?

Для несетевого первого бизнеса

Дополнительно я аккуратно выясняю:

- опыт основателей;
- откуда капитал на запуск;
- есть ли финансовая модель;
- как планируют привлекать клиентов;
- почему уверены в локации.

Я не требую бизнес-план на сто страниц. Мне нужно понять, что человек не берет помещение только потому, что вчера загорелся новой франшизой.

Приложение 5. Карта рисков портфеля

Создайте одну таблицу по всему банку недвижимости.

Риск	Объекты	Вероятность	Ущерб	Ранний сигнал	План действий
Уход крупного арендатора	1, 4	средняя	высокий	падение оборота	предложения 3 альтернативам
Рост ставки при рефинансировании	2, 5	высокая	высокий	ключевая ставка/условия банка	досрочное погашение части долга
Ремонт фасада	3	средняя	средний	план капремонта	временная навигация/переговоры
Концентрация одной сети	1, 2, 6	средняя	высокий	стратегия сети	не увеличивать экспозицию
Налоговое изменение	все	средняя	средний	законопроект/ФНС	пересчет договоров

Оценка «низкая/средняя/высокая» субъективна. Смысл таблицы — сделать взаимосвязи видимыми.

Пять концентраций, которые легко пропустить

1. **Один район.** Пять адресов, но одна стройка меняет весь трафик.
2. **Один арендатор.** Разные юридические лица одной сети.
3. **Один банк.** Все долги и обороты связаны.
4. **Один срок.** Несколько рефинансирований в одном году.
5. **Один источник личного дохода.** Потеря работы совпадает с кризисом арендаторов.

Приложение 6. Минимальная финансовая модель объекта

Сделайте Excel с отдельными листами: «Вводные», «Аренда», «Кредит», «Сценарии», «Продажа».

Лист «Вводные»

- цена;
- площадь;
- расходы сделки;
- ремонт;
- первоначальный взнос;
- сумма долга;
- ставка;
- срок;
- текущая аренда;
- рыночная аренда;
- вакансия;
- индексация;
- налог на имущество;
- страхование;
- управление;
- резерв сарех;
- налоговый режим.

Лист «Аренда»

По месяцам минимум на пять лет:

- потенциальная аренда;
- вакансия;
- скидки/каникулы;
- фактическая аренда;
- переменные платежи;
- расходы;
- NOI.

Лист «Кредит»

Используйте реальный график банка, а не только годовую ставку.

Колонки:

- дата;
- остаток;
- процент;
- тело;
- комиссия;
- страхование, связанное с кредитом;
- общий платеж;
- досрочное погашение.

Лист «Сценарии»

Параметры A/B/C переключаются одной ячейкой.

Изменяем:

- аренду;
- вакансию;
- индексацию;
- расходы;
- стоимость рефинансирования;
- цену выхода.

И смотрим:

- DSCR;
- денежный разрыв;
- минимальный резерв;
- срок погашения;
- доходность собственного капитала;
- остаток долга к цене быстрой продажи.

Лист «Продажа»

На каждый год:

- предполагаемая цена;
- расходы продажи;
- налог;
- погашение остатка долга;

- чистые деньги собственнику.

Так вы увидите, что «объект вырос на 30%» и «я получил 30% прибыли» — разные утверждения.

Приложение 7. Карточка решения о покупке

Перед финальным «да» заполните одну страницу. Если не можете — решение еще не готово.

Объект:

Почему продается:

Полная цена входа:

Моя максимальная цена:

Почему именно такая:

Рыночная аренда доказана: чем?

План А:

План В:

План С:

Главные три риска:

1.

2.

3.

Что способно сделать объект лучше через пять лет:

Что способно сделать хуже:

Кому я продам его при необходимости:

Цена быстрой продажи:

Кредит:

DSCR A/B/C:

Резерв после сделки:

Юрист подтвердил:

Техническая проверка подтверждена:

Почему я могу отказаться от сделки прямо сейчас:

Последний вопрос нужен специально. Если ответ «не могу, слишком долго искал», вы эмоционально уже купили объект и перестали быть хорошим переговорщиком.

Приложение 8. Что должно насторожить в ГАБ

Готовый арендный бизнес удобен, но именно поэтому его легко упаковать так, чтобы покупатель перестал проверять стены.

Красные флаги:

- арендатор появился непосредственно перед продажей;
- ставка значительно выше рынка;
- обеспечительный платеж отсутствует без понятной причины;
- у арендатора нет истории бизнеса;
- бренд известный, юридическое лицо неизвестное;
- продавец и арендатор связаны;
- индексация написана «по соглашению сторон» и включена продавцом в расчет будущей доходности как гарантированная;
- договор дает арендатору легкий выход, но презентация считает поток на десять лет;
- собственник не показывает переписку и платежи;
- ремонт сделан специально под арендатора и имеет высокую стоимость демонтажа;
- арендатор платит фикс, который не сходится с экономикой его бизнеса;
- реклама обещает доходность на основании будущего оборота;
- объект без арендатора почти никому не подходит.

Зеленые признаки:

- рыночная ставка подтверждается независимыми данными;
- арендатор работает достаточно долго;
- платежи регулярны;
- бизнесу действительно нужна именно эта локация;
- договор понятный;
- объект универсален;
- владелец спокойно дает документы и позволяет проверить существенную информацию.

Приложение 9. Рабочая формула переговоров с продавцом

Не существует магической фразы, после которой собственник дает скидку 30%. Есть последовательность.

Шаг 1. Подтвердить серьезность

«Объект мне подходит по формату. Я готов изучить документы и при подтверждении параметров быстро принять решение».

Шаг 2. Собрать факты

Не начинайте большой торг до того, как узнаете аренду, технические ограничения и мотив продажи.

Шаг 3. Назвать разницу моделей

«Я понимаю, почему вы поставили 30 млн. При этом мой расчет строится на рыночной аренде X, расходах Y и требуемой доходности Z. Поэтому для меня цена сделки получается 24».

Шаг 4. Показать доказательства

Соседние ставки, предложения арендаторов, оценка, бюджет работ.

Шаг 5. Добавить ценность своей стороны

Скорость, понятный источник денег, отсутствие цепочки альтернативных продаж, готовность к выбранной форме расчетов.

Шаг 6. Замолчать

Не торгуйтесь сами с собой. После предложения дайте собственнику подумать.

Шаг 7. Вернуться позже

Отказ сегодня не равен отказу навсегда. Зафиксируйте дату и следующее касание.

Приложение 10. Словарь инвестора

Арендопригодная площадь — часть площади, за использование которой рынок реально готов платить как за основной продукт объекта.

Вакансия — период/доля времени, когда площадь не приносит аренду.

Янито – условно какая-то рекламная площадка, одна из самых крупных в городе или стране.

Валовая доходность — отношение валовой годовой аренды к цене объекта/полной цене входа, в зависимости от принятой методики.

ГАБ — готовый арендный бизнес: объект, продаваемый вместе с действующим арендным потоком.

Дисконтирование — приведение будущих денег к текущей стоимости с учетом требуемой доходности и времени.

DSCR — отношение дохода, доступного для обслуживания долга, к платежам по долгу. Методика может различаться у банков и инвесторов, поэтому фиксируйте формулу.

LTV — отношение размера долга к стоимости залога/объекта.

NOI — чистый операционный доход объекта до учета структуры финансирования и, в классическом подходе, ряда неоперационных статей.

Капитализация (cap rate) — отношение NOI к стоимости объекта.

Ликвидационная стоимость — оценочная стоимость при сокращенном сроке реализации и заданных условиях продажи; не то же самое, что произвольная скидка «на всякий случай».

МАП — месячный арендный платеж.

ППА — используемое на рынке обозначение передачи/продажи прав аренды; юридическая возможность и форма зависят от договора и закона.

ПСН — помещение свободного назначения: рыночный термин, который не отменяет юридического назначения и требований к фактическому виду деятельности.

Ставка капитализации — требуемая рынком доходность текущего операционного дохода, используемая для оценки стоимости доходным подходом.

Sunk cost — уже понесенные невозвратные затраты, которые не должны автоматически определять сегодняшнее решение.

Товарооборот (ТО) — выручка бизнеса арендатора от продаж; в части договоров аренда может быть связана с процентом от оборота.

Вместо послесловия

Если после этой книги вам хочется немедленно открыть площадку объявлений и что-нибудь купить, я, возможно, плохо объяснил главную мысль.

Правильное первое действие — собрать свою финансовую модель и критерии. А затем смотреть рынок столько, сколько понадобится, чтобы хорошее предложение стало для вас узнаваемым.

Недвижимость прощает медлительность лучше, чем плохую покупку. Деньги, которые вы не потеряли - тоже часть капитала.