



ДОСЬЕ

Андрей Павлович Волохов:
в гостиничном бизнесе с 2006 года.

Образование:

2002 г. — Московский государственный строительный университет (МГСУ), ПГС, ЖБК, инженер-строитель.

2005 г. — Московский государственный строительный университет (МГСУ), ПГС, архитектор.

Законченные проекты в качестве руководителя проекта со стороны собственника:

- Marriott CY «Павелецкая», г. Москва, 2010 г.
- Первый АЗИМУТ отель нового дизайна «АЗИМУТ Тульская», г. Москва, 2012 г.
- Гостиница «АЗИМУТ Советская», г. Санкт-Петербург. Полная реновация 4-х этажей, 196 номера, новый дизайн.

Проекты, в которых принимал участие в качестве руководителя проекта со стороны собственника:

- Гостиница «Radisson Blu», в составе ОГМК «Олимпийский», г. Москва, проект заморожен.
- Гостиница «Radisson Blu», в составе штаб-квартиры НОК, г. Минск, Республика Беларусь, проект был заморожен. На сегодняшний день проект под названием «Арена» реализован без участия оператора к ЧМ-2014 по хоккею.
- Гостиница Park Inn, г. Липецк, проект заморожен.
- Гостиница Swissotel «Камелия», г. Сочи.

Проекты, которые вел (ведет) в качестве независимого эксперта:

- Проект строительства гостиницы 3*, г. Лобня, МО, 2011 г. Проект заморожен.

Подбор оператора, составление бизнес-плана, подготовка ТЗ на проектирование, курирование проектных работ.

- Первый в России Hampton by Hilton, г. Воронеж, 2013 г. Гостиница открыта в сентябре 2013 г.

Оценка коммерческих предложений на комплексное оснащение номерного фонда и общественных зон гостиницы.

- Гостиница 3*, собственное управление 2014 г. Координация проектных работ (архитектор/дизайнер/технолог). Подбор исполнителей, поставщиков. Строительство эталонных номеров. Формирование бюджета.

• Разработка стратегии развития действующих и новых гостиничных объектов для одного из существующих российских гостиничных операторов. Москва, Крым, иностранные государства. 2014 г.

Эксперт по:

- управлению проектом;
- координации работ подрядчиков, архитекторов/дизайнеров в соответствии с требованиями оператора;
- контролю качества выполняемых работ (отделка в соответствии с дизайном и стандартами оператора);
- оснащению гостиничных объектов чистовыми отделочными материалами, мебелью, операционным оборудованием, специальным гостиничным оборудованием (кухни, общественные зоны, СПА и т.д.).

«Занимаюсь любимым делом и получаю от этого удовольствие...»

Сегодняшний гость рубрики «Персона» — Андрей Волохов, эксперт гостиничной отрасли, независимый консультант в области реализации гостиничных проектов, директор московского филиала компании по оснащению гостиничных проектов SMARTEQ.

Как многие из сложившихся профессионалов, он потратил немало времени на поиск любимого дела, которым теперь и занимается. Его призвание и его страсть — гостиничные проекты и гостиничный бизнес.

— Андрей, как Вы попали в гостиничный бизнес?

— Если говорить откровенно, то случайно. На тот момент я в должности координатора проекта закончил работу в проектной организации, которая занималась реставрацией старых зданий в Москве, и разместил свое резюме на портале hh.ru. На него откликнулся один крупный на тот момент девелопер и предложил мне принять участие в реализации гостиничного проекта со стороны инвестора. Могу предположить, что ключевыми факторами, повлиявшими на положительное решение с его стороны в мою пользу, стало то, что я владею английским языком, обладаю необходимыми навыками как самостоятельного проектирования, так и «живого» управления строительной площадкой, понимаю разницу между российским и иностранным менталитетом и воспитанием, имею опыт преподавания в вузе. А потенциальный работодатель на тот момент столкнулся с тем, что классический подход к строительству: стадия Проект — Экспертиза — Разрешение — Непосредственно стройка в данном случае не подходит. Появился гостиничный оператор (естественно, иностранный), выдал стандарты, озвучил свои требования, настоятельно рекомендовал следовать совершенно новой для девелопера схеме реализации проекта. Собственно, мне предложили стать буфером между нашими российскими строителями и оператором. Иными словами, я оказался в нужном месте в нужное время: в момент начала развития гостиничного бизнеса в России. Зацепило. Понял, это мое.

— На тот момент Вы уже знали, что делать и как вести проект?

— Честно? Понятия не имел. Начал учиться, впитывать опыт игроков этого рынка, перенимать, наблюдать. Посещать все существующие на тот момент профессиональные мероприятия и гостиничные тусовки. То есть, сам дошел до всего. Ведь у нас, в России, до сих пор нет профильного образования по предмету, а если и есть, то в зачаточном состоянии.

— Почему консалтинг?

— Как говорится, из песни слов не выкинешь. Опыт преподавания, то есть моя собственная, внутренняя потребность поделиться накопленными знаниями и практическими наработками, требовали выхода. Почему бы не реализовать такую возможность? А если за советы еще и платят... Фактически я осуществил мечту многих: занимаюсь любимым делом, получаю от этого удовольствие, ну и еще мне платят за это, хотя в реальной жизни все наоборот — мы сами вынуждены платить за удовольствия (смеется). Ну и консалтинг — это не единственное занятие, не в нашей стране, к сожалению. Я еще являюсь директором московского филиала компании SMARTEQ. Сейчас заканчиваю свой новый проект — создание сайта компании по консалтингу в гостиничном бизнесе VAP Consulting. Через пару месяцев заработает интернет сайт, ведь в наше время это такой же необходимый элемент самопрезентации, как и визитка. В планах организовать юридическое лицо, поскольку многим заказчикам проще и спокойнее работать с компанией, нежели заключать срочный договор подряда на оказание консалтинговых услуг с физическим лицом. Хотя с экономической точки зрения данная форма работы — выгоднее.

— Ваши принципы, кредо?

— В своей работе придерживаюсь двух принципов. Во-первых, стараюсь заново не изобретать велосипед, но при этом считаю, что умеренные инновации не помешают. Во-вторых, уверен, что выражение «Делай, что должно, и будь, что будет» лучше всего подходит для успешной реализации гостиничного проекта в России.

Проектирование ГОСТИНИЦЫ. Технология ГОСТИНИЦЫ КАК ОБЪЕКТА Архитекторы или дизайнеры?

Автор: Андрей Волохов, директор представительства компании SMARTEQ (г. Москва)

Безусловно, любая компания, прежде чем приступить к реализации какого-либо девелоперского (читай строительного) проекта, должна четко понимать, какой продукт она хочет получить, сколько будет стоить его создание, когда она сможет вернуть затраченные средства и сколько в конечном итоге заработает по завершении проекта.

Я опушу всем известный математический и аналитический инструментарий, позволяющий оценить значения интересующих нас показателей, и сосредоточу ваше внимание на тех исходных данных, которые играют одну из ключевых ролей в расчете финансовых моделей и бизнес-планов проекта строительства гостиницы.

Проект гостиницы — это не только архитектурная идея, воплощенная на бумаге, это, прежде всего, основной набор технических показателей как для оценки затратной части инвестора, так и для понимания доходности и окончательной маржинальности проекта в целом по окончании его реализации.

Основное отличие и уникальность проектирования гостиничных объектов заключается в принципиально разном подходе к формированию Технического задания на исполнение проектной документации. Перед началом проектирования собственник/инвестор проекта (помимо места строительства) должен определиться с количеством номерного фонда и управляющей компанией (гостиничный оператор либо собственными силами). Далее, когда данные вопросы решены, можно смело приступать к формированию Технического задания, начинать проектные работы и заняться составлением укрупненного ресурсного и календарного графика строительства проекта.

Для того чтобы определить и максимально минимизировать свои финансовые и временные риски, команда проекта обязана детально отразить в Техническом задании на проектирование и разработку проекта следующие ключевые разделы: Технологический раздел всей гостиницы, Технологический раздел предприятий питания. Продумать и сформировать требования к общей инженерной концепции здания (основа для раздела BMS — Building Management System).

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ВСЕЙ ГОСТИНИЦЫ

При формировании требований к разработке данного раздела команда проекта должна руководствоваться, прежде всего, опытом и давно сформированными требованиями (стандартами) гостиничного оператора (управляющей компании) для утвержденного бренда. Например, размер и площадь стандартного номера определяются не только исходя из архитектурных стандартов и норм для проектирования зданий аналогичного класса (нормативные документы, СНиП и т.д.), но также в зависимости от уровня, месторасположения и звездности отеля (курорт/resort, отель эконом класса или бизнес-отель, бутик-отель на 20 номеров или огромный конгресс-отель с обширной конференц-зоной). Отсюда (от типа отеля) также вытекают планировка стандартного номера и набор необходимого оборудования и мебели.

Также не стоит забывать и про эксплуатацию, и про те затраты, которые собственник отеля будет нести после его строительства и открытия. Например:

- **время, обычно отводящееся на уборку одного стандартного номера**, не должно превышать 30 минут при общей площади около 35 кв. м;
- **двери гостиничных номеров** должны открываться внутрь номера, хотя по правилам пожарной безопасности данное решение неприменимо в жилых и офисных зданиях (при возникновении пожара находящийся в номере человек должен как можно скорее покинуть помещение согласно разработанному плану эвакуации). В гостиницах, многие из которых располагаются не на втором и не на пятом этажах зданий, а зачастую интегрированы в офисные небоскребы, для соблюдения пожарных норм и обеспечения безопасности гостя входные двери в номер устанавливаются с фактором огнестойкости EI30 (30 минут) или EI60 (60 минут) в зависимости от этажности здания. То есть, предполагается, что гость не будет покидать номер, закроет дверь и будет ждать прибытия пожарной бригады, которая выбьет дверь и выведет его из здания;
- вышеупомянутое отличие обусловлено еще и тем, что **ширина коридоров** в отелях рассчитывается исходя из расчета одновременного свободного проезда двух тележек хаускипинга (служба уборки и горничных отеля), а зачастую ширина коридора должна быть минимально возможной для свободного прохода гостя при наличии временного препятствия в виде тележки горничной. Теперь представьте себе, что будет, если дверь номера открывается в коридор?;
- **численность персонала**. Такие параметры, как места временного пребывания персонала (раздевалки, душевые, комната приема пищи), допуск персонала на объект, уже давно посчитаны и запротоколированы в нормах на проектирование и напрямую зависят от числа работников. Но как определить требуемое число людей? Опять обращаемся к гостиничному оператору. Укрупненный показатель установить легко: количество номеров делим на два (в случае для отелей от 100 до 300 номеров);
- **комфорт гостя**. Данный показатель зависит не только от «бесплатной улыбки» на ресепшен, но и от того, что гость, пребывая в отеле, не должен видеть работу гостиничного персонала, либо, если данного фактора полностью избежать невозможно, задача проектировщика — максимально свести такие риски к минимуму;
- **Качественный отдых**. В конечном итоге — это то, за что гостиница получает деньги. Отдых предполагает, прежде всего, здоровый сон. А это и особые требования к матрасам, и, при необходимости, — отсутствие естественного освещения (соответственно особые требования к шторам и гардинам), и тишина по требованию, то есть не только ночью, но и в любое время суток (повышенная звукоизоляция всех элементов ограждающих конструкций номера, включая окна и двери, а также оборудования внутри номера — фенкойла, минибара и т.д.).

Чтобы грамотно
выстроить
технологическую
цепочку, девелопер
несет колоссальные
затраты, постоянно
перепроектируя
проект в целом.



ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ (ТЕХНОЛОГИЯ КУХНИ)

Расчет максимальной загрузки отеля необходим не только для расчета стандартного количества номеров, но и для того, чтобы определить основные площади, отводимые для производственных нужд (помещения для приготовления пищи, моечные и складские площади) и обеденных нужд (завтраки, обеды ужины и т.п.). Обычно максимальную загрузку отеля рассчитывают, умножая количество номеров на два.

Далее необходимо понять, какую кухню мы будем делать, иными словами, определяем, что мы будем подавать нашим клиентам на завтрак, обед и ужин. Если мы планируем предоставлять круглосуточные услуги питания «А la carte» (согласно меню), то есть, помимо модели «шведского стола», предусматриваем размещение отдельного тематического ресторана, нам также следует разработать концепцию меню для всех указанных пунктов приема пищи. Ведь плов готовится в казане и только на огне, самая вкусная пицца — из дровяной печи, а рыба должна всегда быть свежей.

И здесь мы опять обращаемся за помощью к гостиничному оператору. В его службе есть такая позиция, как корпоративный шеф-повар, который на основе анализа рынка ресторанов в зоне расположения отеля проконсультирует вас не только на предмет выбора концепции меню (средиземноморская, русская, итальянская или кавказская кухня и т.д.), но и предложит к рассмотрению несколько производителей профессионального кухонного оборудования.

Еще один раздел, который в силу сложившейся практики тоже разрабатывает технолог по кухне, — помещение прачечной или постирочной. Снова обращаемся к гостиничному оператору. На основании количества номеров и звездности отеля вы сможете получить от него данные по количеству белья для номерного фонда, сколько раз в неделю необходимо производить смену белья в номерах, какой минимальный складской и расходный запас белья иметь, сколько скатертей и салфеток купить и как часто они загрязняются. Здесь нужно понимать, что при устройстве прачечной полного цикла инвестор, с одной стороны, «попадает» на удорожание проекта на этапе строительства (очистные сооружения, дополнительные площади т.п.), а с другой стороны, приобретает дополнительный источник дохода за счет других отелей, не имеющих прачечных. Кроме того, исключает из своего операционного бюджета такую статью расходов, как работы по стирке и глажке белья. Какую концепцию выбрать — построить собственный пункт стирки и глажки или выделить данные расходы на аутсорсинг на стадии эксплуатации — решать, безусловно, вам. В любом случае минимальная постирочная в отеле должна быть, ведь многие из вас были в ситуации, когда в командировке произошел форс-мажор (вино на одежде после фуршета, перевозчик потерял багаж и т.п.) и единственная рубашка или платье должны быть срочно вычищены и поглажены. Поэтому не забываем также и про химчистку.

Еще один нюанс касается помещения для помывки и обработки сырых яиц. Если запроектировать данное помещение, мы потеряем немалое количество ценных площадей и не сможем на них заработать, тем более мы все прекрасно понимаем не только затратную, но и доходную составляющую 1 кв. м нашего здания. Поэтому сразу относим данную статью на аутсорсинг и в процессе прохождения госэкспертизы четко отражаем этот важный для нас момент в пояснительной записке к архитектурному проекту.

Ну и самый болезненный вопрос — пересечение чистых и грязных потоков. Иногда чтобы развязать данный узел и грамотно выстроить технологическую цепочку, девелопер несет колоссальные временные и финансовые затраты, постоянно перепроектируя и пересогласовывая данный раздел и проект в целом, так как технология напрямую завязана на внутреннюю инженерную систему здания, потребляемые мощности и архитектурно-планировочные решения проекта в целом.

Далее, когда у нас есть четкое понимание того, что мы хотим получить на выходе, какой бренд и тип отеля мы собираемся построить, какие услуги мы будем предлагать нашим гостям и чем мы собираемся их потчевать и развлекать, стоит озаботиться эстетической составляющей привлекательности нашего объекта.



Словосочетание Interior Designer переводится на русский язык как специалист по проектированию внутреннего пространства.

ДИЗАЙН-ПРОЕКТ И АРХИТЕКТУРА

Прежде чем перейти к рассмотрению наружного и внутреннего эстетического восприятия создаваемого вами продукта, давайте разберемся с терминологией, а также с существующим порядком разработки проектной документации при строительстве гостиницы.

Дизайн-проект в нашем отечественном понимании на уровне простого обывателя — это красивые картинки в 3D с указанием цвета обоев, штор и расстановкой мебели. И многие неискушенные в предмете заказчики при заключении договоров на данный вид работ под проект строительства гостиницы руководствуются принципом «У моей жены есть подруга-дизайнер, делает квартиры (в лучшем случае сделала пару-тройку кабаков). У нее своя контора, давайте заключать с ней договор». В лучшем случае понимание вопроса находится на уровне просмотра передачи «Квартирный вопрос» на канале НТВ.

Слово *design* в переводе с английского означает *проектирование*. Соответственно словосочетание Interior Designer переводится на русский язык как *специалист по проектированию внутреннего пространства*, а никак не дизайнер интерьеров. Дизайн интерьеров в обывательском понимании данного термина, безусловно, тоже будет присутствовать, но основная задача данного специалиста/компании — это, прежде всего, грамотное зонирование пространства. Координация и увязка всех смежных разделов между собой и фактически выполненные 70% всей работы проектировщика.

«Interior Designer» отвечает за:

- разработку Roommix — основного документа для расчета финансовых показателей будущего проекта и определения ключевых исходных данных для разработок технологических разделов (максимально планируемое число гостей, количество номеров и их типы, наполнение номеров с инженерной точки зрения и т.п.);
- проектирование концепции здания в целом (внешний вид, посадка, пути подъезда и т.п.);
- разработку детальных решений по каждому типу номера;
- создание спецификаций финишных отделочных материалов и операционного оборудования;
- разработку концепции и общественных зон;
- внутреннюю и наружную навигацию и т.д.

Архитектор проекта, или в нашем традиционном понимании — генеральный проектировщик, по идее, должен:

- осуществлять увязку всех вышеперечисленных разделов проекта;
- подготавливать материалы для подачи их в госэкспертизу и координировать процесс согласования проектной документации;
- разрабатывать рабочую документацию по проекту;
- осуществлять авторский надзор за фактической реализацией проекта.

Также, опираясь на личный опыт реализованных проектов и анализ текущей ситуации с выполнением проектных работ по гостиничным проектам, могу сказать, что в настоящее время функция генерального проектировщика свелась к банальному оказанию услуг по организации процесса успешного прохождения государственной экспертизы и гарантированного обеспечения получения разрешения на строительство.

Как видно из вышесказанного, профессиональная девелоперская команда вполне может обойтись и без дорогостоящих услуг генерального проектировщика и самостоятельно координировать весь процесс проектирования. Правда, остается вопрос разработки инженерных и конструктивных разделов про-

екта, а также процедура прохождения госэкспертизы, защиты проекта перед экспертами и получения разрешения на строительство. Но опять же, была бы цель, а решения найдутся.

Еще один момент, который стоит учитывать при разработке проекта гостиницы — это отсутствие в России как таковой школы и институтов по профессиональной подготовке специалистов-гостиничников. То же самое относится и к профессиональным отделочным компаниям. Практика такова, что при производстве отделочных работ специальными и дорогостоящими финишными отделочными материалами производители работ просто не имеют необходимых навыков укладки и монтажа данных материалов. А так как любой исполнитель всячески пытается скрыть свою некомпетентность за счет других участников проекта, у нас сплошь и рядом возникают ситуации, когда на вопрос: «Почему вы не выполнили те или иные работы/запороли материал и т.д.?» получаем ответ типа: «Не можем бить сваи — нет чертежей кровли», то есть, виноваты проектировщики. За границей при выполнении отделочных работ подрядчик не просит архитектора и тем более дизайнера выдавать рабочую документацию на стыки двух полов из разных материалов в одном уровне (ковролин и плитка, например), а принимает решения самостоятельно, поскольку имеет в своем штате достаточно квалифицированных рабочих, мастеров и прорабов. Впрочем, довольно про стройку и про всеобщий упадок профильного образования, ликвидацию института ПТУ как класса, речь не об этом, а о подходе к реализации задач и способах их решения.

Также не могу не отметить еще одну особенность касательно проектирования в целом. Вы никогда не обращали внимания на то, что при реализации каких-либо грандиозных проектов наши инвесторы всегда привлекают «варягов»? Особенно при проектировании, дизайне и разработке архитектурных концепций. Почему так происходит? Ответ опять тот же — разница в подходах при обучении специалистов. Иностранцы специалисты всегда узкопрофильные, наши же — наоборот. Это не хорошо и не плохо, просто если говорить про архитектуру, то в наших вузах вначале заставляют учить нормы, СНиПы и различные правила и только потом допускают до реального проектирования. Иностранцы вузы подходят к обучению с другой стороны. Преподаватель архитектуры сразу ставит группе задачу запроектировать объект на какую-нибудь тему, при этом задача может быть сформирована очень расплывчато, одной фразой, например: «классическая музыка» или «морской бриз». Далее студенты какое-то время творят и в назначенный срок выносят свои проекты на всеобщее обсуждение в классе, где в процессе пошагового разбора преподаватель объясняет, какие решения приемлемы, а какие нет и почему.

Таким образом, творческая жилка и индивидуальность студента не уничтожаются, а наоборот, всячески пестуются в отличие от отечественного образования. Именно поэтому инвесторы так любят приглашать к сотрудничеству иностранные компании.

Но не будем о грустном, не все так плохо. За прошедшие 25 лет российский гостиничный бизнес вырос и окреп. У нас сформировались свои специалисты и профессионалы. И эта когорта людей, безусловно любящих свое дело, осознанно приняли решение заняться именно гостиничным бизнесом, и каждый из них на практике и своем опыте не только дошел до всех международных стандартов гостиничного бизнеса, но и адаптировал ценный и богатый мировой опыт для нашей российской действительности.