



Перспективы коммерческой недвижимости в 2022 году

Экономические, социальные и цифровые потрясения в совокупности вынуждают изменить то, как коммерческая недвижимость развивается, финансируется и используется.

О Центре финансовых услуг Deloitte

Центр финансовых услуг Deloitte, который придерживается практики организации в области финансовых услуг в США, предоставляет информацию и данные исследований в помощь лицам, принимающим решения на высшем уровне в банках, инвестиционных компаниях, менеджерам по инвестициям, страховым компаниям и организациям, занимающимся недвижимостью. В штате Центра трудится группа профессионалов, обладающих широким опытом в отрасли, а также передовыми навыками в области исследований и аналитики. Благодаря нашим исследованиям, конференциям и иным формам взаимодействия мы стремимся стать надежным источником актуальной, своевременной и достоверной информации. Прочтите последние публикации и узнайте больше о Центре на сайте Deloitte.com.

Присоединяйтесь

Чтобы узнать больше о концепции Центра и его методах, передовых практиках и мероприятиях, посетите сайт www.deloitte.com/us/cfs.

Подписывайтесь

Для получения сообщений по электронной почте, зарегистрируйтесь на сайте www.deloitte.com/us/cfs.

Подключайтесь

Подписывайтесь на нас в Твиттере: [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs).

Услуги в сфере недвижимости

Как поставщик услуг в сфере недвижимости компания Deloitte должна постоянно развиваться и адаптироваться к новым ожиданиям клиентов и изменениям на рынке в целом. Наш междисциплинарный подход позволяет нам предоставлять услуги в соответствии с потребностями наших клиентов и предоставлять их на местном, национальном и глобальном уровнях. Наша команда опытных профессионалов может поддержать вас своими глубокими знаниями и пониманием рынков капитала в сфере недвижимости. Мы предлагаем широкий спектр услуг, в том числе составление финансовой отчетности и проведение аудитов внутреннего контроля, консультации по бухгалтерскому учету и отчетности, международное, национальное, государственное и местное налогообложение, преобразование недвижимости, стратегию размещения и многое другое. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/real-estate/solutions/real-estate.html>

СОДЕРЖАНИЕ

Адаптация к новым рыночным реалиям	3
Осторожный оптимизм в отношении основных операционных показателей	3
Появление предостерегающих знаков	5
Вызов лидерству	7
Инновации через принцип «недвижимость как услуга» (REaaS)	7
Переоценка портфелей для большей дифференциации	9
Социальный импульс: время пришло	11
Тенденции кадрового потенциала: новые способы подключения сотрудников к своим компаниям	14
Ориентируясь на будущее организации: технологии как основа цифровых услуг	16
Идти с уверенностью ...	19
Сноски	20

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Несмотря на некоторые финансовые проблемы и меняющееся нормативно-правовое поле, преобладает оптимизм в отношении фундаментальных показателей.

Восемьдесят процентов респондентов ожидают, что выручка их учреждения в 2022 году будет немного или значительно выше уровня 2021 года.

Устойчивые объекты недвижимости часто являются ключом к лучшему опыту арендаторов; налаживание партнерских отношений для предоставления новых предложений арендаторам также может позволить использовать принцип «недвижимость как услуга» (REaaS).

Более трех четвертей респондентов заявили, что их компании, вероятно, будут расширять партнерские отношения или инвестировать в технологии в сфере недвижимости (PropTechs), что может помочь фирмам внедрить модель предоставления «недвижимость как услуга» (REaaS).

Многие компании, работающие на рынке коммерческой недвижимости, сосредотачиваются на модернизации объектов недвижимости и перепрофилировании помещений для альтернативного использования с целью максимизации их ценности.

Однако только четверть респондентов заявили, что их компании существенно увеличивают инвестиции в технологии, чтобы расширить возможности управления портфелем и активами.

Большинство компаний коммерческой недвижимости находятся на ранних этапах борьбы с климатическими рисками; респонденты указали на проблемы устойчивого развития, и необходимость их решения была приоритетной в опросе этого года.

Но в связи с пандемией и требованиями сообщества к более равноправным условиям на рынке лидеры рынка коммерческой недвижимости должны также уделять приоритетное внимание социальным вопросам и инициативам этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзии (DE&I). Индустрии коммерческой недвижимости предстоит пройти долгий путь для достижения равноправного представления.

По мере того как отрасль коммерческой недвижимости разрабатывает долгосрочные стратегии "возвращения к работе", гибкий режим работы, организационные цели и спрос на технологические профессиональные навыки будут формировать ситуацию с подбором кадров.

В условиях ограниченного рынка труда на первый план выдвигаются такие вопросы в отношении трудовых ресурсов, как благополучие, экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG), и применяется более индивидуальный подход к тому, где выполняется работа (удаленная / офисная / гибридная). Наш опрос показывает, что сотрудники компаний, работающих на рынке коммерческой недвижимости, хотят, чтобы их компании были более целенаправленными.

Большинство компаний по-прежнему зависят от устаревших технологических систем, которые могут препятствовать прогрессу и их способности к инновациям.

Восемь из десяти респондентов не имеют полностью модернизированной базовой системы, которая могла бы эффективно включать новые перспективные технологии.

Приспосабливаясь к новым рыночным реалиям

В СЕНТЯБРЕ 2021 года компания Google подтвердила свой план по покупке комплекса зданий на Манхэттене площадью около 120 тыс. кв. м за 2,1 млрд долл. США с намеченной датой завершения в 2023 году.¹ После окончательного закрытия, сделка может стать крупнейшей продажей офисных помещений в США с начала пандемии; многие считают развитие такой ситуации очень позитивным знаком для индустрии коммерческой недвижимости. Это указывает на то, что долгосрочная цель компании по-прежнему заключается в том, чтобы найти целевые кадры и предложить современное рабочее пространство. Между тем в Китае ходят слухи, что Evergrande Group, девелоперская компания, занимающаяся строительством жилой недвижимости, может столкнуться с трудностями при погашении своих долговых обязательств, большая часть которых должна быть погашена в течение следующих 12 месяцев. Опасения по поводу возможного краха Evergrande могут отразиться на азиатских рынках недвижимости, потенциально влияя на будущее развитие в этом быстрорастущем регионе. После почти двух лет перемен, не виданных многими поколениями, индустрия коммерческой недвижимости находится на переломном этапе. Во что это выльется?

По мере того как мы приближаемся к завершению 2021 года, надежды на то, что ситуация взаимодействия в мире с COVID-19 будет стабилизироваться, угасают. Дельта-штамм омрачил краткосрочную перспективу, поскольку требования к вакцинации, ношению медицинских масок и социальному дистанцированию повлияли на коммерческую деятельность и рабочие объекты. Отрасль коммерческой недвижимости находится в преддверии восстановления: офисные работодатели стараются найти баланс между продуктивностью и безопасностью; розничные торговцы сталкиваются с критическими поворотными моментами в развивающейся отрасли; жилые дома конкурируют в арендовании на фоне меняющейся модели миграции и растущих опасений по поводу доступности. Между тем компании сталкиваются с растущими требованиями в удалении первостепенного

внимания экологическим, социальным и управленческим вопросам (ESG), с устаревшей технологической инфраструктурой, ужесточением рынка труда и все более дифференцированной конкуренцией. Развитие индустрии коммерческой недвижимости в начале 2022 года может заложить основу ее успеха в следующие несколько лет.

Осторожный оптимизм в отношении основных операционных показателей

Ожидается, что в 2022 году многие компании, занимающиеся недвижимостью, еще не выйдут из кризиса, но прочные фундаментальные показатели, которые поддерживали сектор в предпандемический период, могут помочь в краткосрочной перспективе. Во втором квартале 2021 года индекс цен на коммерческую недвижимость вырос на 4,8 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, при этом объем сделок вырос на 81% до 243,5 млрд долл. США за тот же период.² В то время как Северная Америка сохранила рост, объем сделок в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Европе, на Ближнем Востоке и в Африке был ниже уровня 2019 года.³

Три четверти респондентов нашего опроса Real Estate Outlook на 2022 год (см. «Методология» для получения дополнительной информации) ожидают, что эти тенденции сохранятся. Перспективы лизинговой деятельности являются положительными: респонденты из Северной Америки ожидают относительно более низкий уровень вакантных площадей (рисунок 1). При этом оптимизм в отношении стоимости активов в Северной Америке отрицательно сказывается респондентами на рынке жилой недвижимости. С другой стороны, более 70% респондентов с европейских рынков ожидают увеличения количества вакантных площадей, хотя такое же количество из них ожидает роста оценок. Вероятно, это связано с ожидаемым восстановлением уровня сделок в 4 квартале 2021 года.⁴

Между тем респонденты в Азиатско-Тихоокеанском регионе с оптимизмом смотрят на операционную активность и оценки. В то время как большинство туристических поездок по миру приостановилось, рынки с более развитым внутренним туризмом, такие как Япония, Китай или Австралия, могут привлечь

выгодные сделки в сфере розничной торговли и отельного бизнеса.⁵ Во главе с австралийскими рынками офшорные инвесторы уже расширяют свои позиции в Азиатско-Тихоокеанском регионе в этом году.⁶

МЕТОДОЛОГИЯ

Центр финансовых услуг Deloitte провел глобальный опрос среди 400 руководителей высшего звена в сфере коммерческой недвижимости, занимающихся финансами, операциями, перспективными кадрами и технологиями.

Респондентов опроса попросили поделиться своим мнением о том, как их организации адаптировались к различным воздействиям пандемии на их штат сотрудников, операционную деятельность, технологии и культуру. Мы также спросили об их инвестиционных приоритетах и ожидаемых структурных изменениях в предстоящем году, поскольку они переходят от периода восстановления к будущим достижениям.

Респонденты были равномерно выбраны из трех регионов: Северная Америка (США и Канада), Европа (Великобритания, Франция, Германия и Швейцария) и Азиатско-Тихоокеанский регион (Австралия, Китай и Япония). Для целей данного отчета все ссылки на Китай относятся исключительно к материковой части Китая.

В опросе участвовали компании, работающие на рынке недвижимости, с активами под управлением в размере не менее 100 млн долл. США; опрос проводился в июле и августе 2021 года.

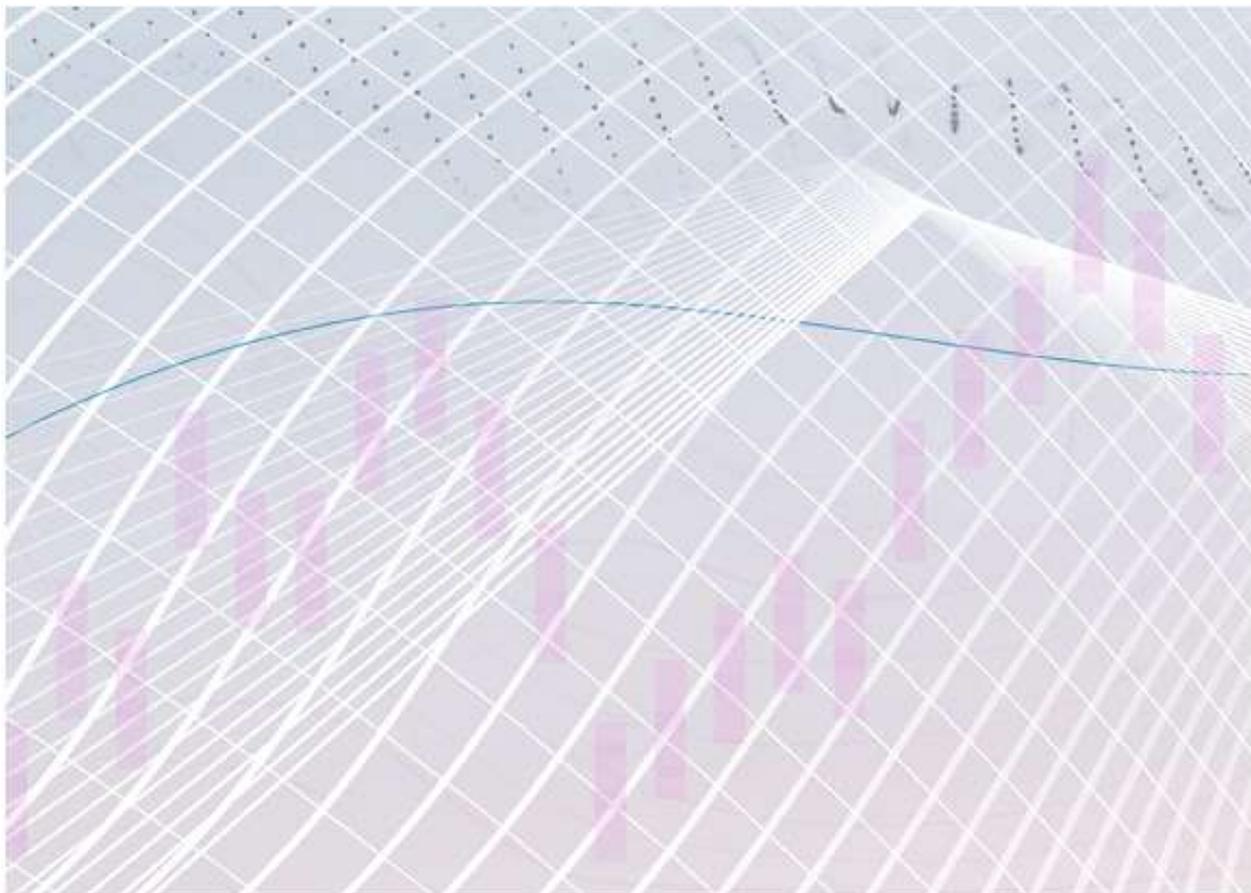


РИСУНОК 1

Мнения респондентов о перспективах основных операционных показателей в целом положительные.

Ожидаемые изменения в течение следующих 12 месяцев

■ Фиксированная или сниженная ■ Улучшение на 1%–10% ■ Улучшение на 10%–20% ■ Улучшение на > 20%



Примечания: сумма процентов может не составлять 100 % из-за округления. Позитивно отмечается снижение уровня вакантных площадей и стоимости капитала.

Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Что касается типов собственности, то большинство респондентов из подсекторов цифровой экономики (центры обработки данных, вышки сотовой связи и промышленность) дают оценку даже более лучшим перспективам доходов на 2022 год по сравнению с прошлым годом. Между тем только треть респондентов на рынке жилой недвижимости во всем мире ожидают, что выручка их организации значительно вырастет в 2022 году. Это может быть связано с ценовым давлением в результате увеличения спроса и ограничений цепочки поставок, а также с инфляционным давлением в экономике в целом.

Даже респонденты, занимающиеся офисной недвижимостью, торговлей и гостиничным бизнесом, проявили некоторый оптимизм в отношении краткосрочных перспектив. Тем не менее компаниям, вероятно, потребуется включить прогрессирующее использование этих пространств в свои ожидания роста. Например, компании, предоставляющие помещения арендаторам медико-биологической отрасли, могут на подходящих рынках хеджировать растущий спрос на другие сегменты офисного

подсектора.⁷ Аналогичным образом владельцы отелей, обладающие возможностями рефинансирования, могли бы провести капитальные улучшения, чтобы склонить арендаторов к спросу в свою пользу, когда поездки, особенно деловые, возобновятся.

Появление предостерегающих знаков

При этом опасения остаются. В некоторых частях мира неспособность собственников вернуть арендную плату создает кризис ликвидности, а юридические споры из-за негибкости в урегулировании негативно сказываются на некоторых отношениях с арендаторами. Наш опрос показывает, что эти вопросы остаются ключевыми проблемами, особенно для европейских респондентов. За счет розничных и офисных активов задолженность по неоплаченной арендной плате коммерческих помещений в Великобритании составляет около 9,6 млрд долл. США и продолжает расти, что может привести к расширенному циклу судебных исков.⁸

Управление существующей задолженностью также вызывает озабоченность, особенно для респондентов из Северной Америки. Низкие процентные ставки побудили многие фирмы, работающие на рынке коммерческой недвижимости, прибегнуть к рефинансированию, но вызванный пандемией всплеск задолженностей и негибкость кредиторов могут потребовать альтернативных или адаптивных финансовых решений. Многие компании в сфере гостиничного бизнеса и торговой недвижимости получают доступ к индивидуальным финансовым решениям от альтернативных кредиторов, чтобы воспользоваться преимуществами рыночных условий, возникших в результате кризиса.⁹

Ожидается, что в 2022 году ряд нормативных и политических изменений существенно повлияет на отрасль недвижимости. В то время как мораторий на арендные платежи и другие программы помощи арендаторам оказали поддержку людям во время пандемии, владельцы испытывают трудности, поскольку арендаторы продолжают платить арендную плату ниже рыночной стоимости или вовсе не платить.¹⁰

В Великобритании пандемия оставила предприятиям розничной торговли накопившуюся задолженность по аренде в размере 4 млрд долл. США, причем две трети таких предприятий столкнулись с обязательным арбитражем или разбирательствами об экспроприации, если мораторий закончился.¹¹ А в августе 2021 года Верховный суд США отменил последний мораторий на выселение из жилых домов. Администрация изво всех сил пытается ускорить поток федерального финансирования людям, которые не платят арендную плату.¹²

Респонденты также обращают внимание на изменение налоговой политики. В Соединенных Штатах предлагаемые корректировки налоговой

классификации и ограничения на 1031 операцию обмена для тех, кто зарабатывает менее 400 000 долл. США в год, наряду с восстановлением ставок налога на наследство и дарение и налоговых послаблений до уровня 2009 года, могут снизить цены на активы и замедлить операционную активность.

В Китае у государственных банков с высокой долей заемных средств была ограничена их деятельность в предоставлении ссуд в секторе недвижимости, что открывает возможность для малых и средних региональных банков конкурировать в сфере кредитования. Орган банковского регулирования Китая (CBIRC) в настоящее время отслеживает секторные ссуды для более мелких банков, которые пытаются расширить предоставление ссуд.¹³ Застройщики также были вынуждены сократить заемные средства к 2023 году в рамках проведения политики *"трех красных линий"*.¹⁴

Однако крупномасштабные государственные инвестиции в инфраструктуру открывают возможности для развития новых объектов коммерческой недвижимости. В Соединенных Штатах в соответствии с Законом об инвестициях в инфраструктуру и рабочие места может быть выделено до 550 млрд долл. США на восстановление устаревших дорог, мостов, железнодорожных путей и портов страны.¹⁵ Шанхай планирует развивать пять пригородных подмагистралей для снижения плотности населения в своей региональной агломерации.¹⁶ На развивающихся рынках в 2021 году государственные расходы и инвестиции были сосредоточены на решении краткосрочных проблем, таких как потребности в медицинской помощи и уровень бедности. Это привело к значительному разрыву в расходах на инфраструктуру, что дает частным инвесторам возможность расширить свои интересы во всем мире.¹⁷

ДЕЙСТВИЯ

Заглядывая вперед, лидеры на рынке коммерческой недвижимости должны учитывать следующие изменения при планировании своих стратегий:

- Финансовые проблемы, связанные с пандемией, сохранятся до 2022 года и в последующие годы. Для преодоления этих препятствий лидеры должны поддерживать связь с арендаторами, чтобы укрепить отношения, инвестировать в их успех и упростить ведение бизнеса.
- Отслеживание крупномасштабных государственных инвестиций в инфраструктуру на новых или улучшенных транзитных маршрутах. Это могло бы разместить недавно разработанные объекты на подъездах к основным районам агломерации, в особенности для основных, многофункциональных застроек.
- Расширение возможностей и систем внутреннего финансового отдела для улучшения показателей и обеспечения более актуальных KPI, инструментов прогнозирования и более быстрого доступа к рынкам капитала.

Вызов лидерству

И хотя в краткосрочной перспективе это может быть поводом для осторожного оптимизма, в глобальном масштабе сектор сталкивается с фундаментальными долгосрочными проблемами. Трудовые ресурсы и технологическая инфраструктура устаревают, в то время как появляются новые источники данных, а крупные компании и технологии в сфере недвижимости оказывают свое влияние. Изменения в том, где люди живут и работают, как они осуществляют покупки и где выбирают провести свое свободное время, существенно повлияли на то, как застраиваются и используются объекты недвижимости. В исследовании Deloitte State of the [Consumer Tracker](#)¹⁸ только от 50% до 60% респондентов чувствуют себя в безопасности, возвращаясь на рабочее место, посещая магазины и рестораны или отели. Сейчас не время для самоуспокоения: лидеры в отрасли коммерческой недвижимости имеют уникальную возможность вести как свои компании, так и весь сектор, решить основные социальные проблемы, выйти на новые рынки и получить стабильную финансовую прибыль. Лидеры должны сотрудничать с другими заинтересованными сторонами для восстановления доверия к учреждениям всех типов.

Инновации через принцип «недвижимость как услуга» (REaaS)

Традиционно индустрия коммерческой недвижимости решала проблемы или рассматривала возможности,

просто перераспределяя в них свои силы. Но теперь следует изменить образ мышления компаний во взаимодействии с арендаторами, конечными пользователями, инвесторами и застройщиками. Руководители должны принять подход «Недвижимость как услуга» (REaaS), который сочетает в себе стратегию, технологии и данные для предоставления цифровых и физических услуг (а не только пространства) арендаторам и пользователям. Развертывая модель REaaS, компании могут комбинировать и перекрестно использовать возможности интеллектуального здания в разных системах, обеспечивая гибкую, но всеобъемлющую инфраструктуру для обеспечения требований конечных пользователей под одной крышей.¹⁹ Тем не менее три четверти респондентов сообщают, что умные здания составляют менее половины их общего портфеля.

Чтобы воплотить в жизнь принцип «недвижимость как услуга» (REaaS), лидеры отрасли должны рассматривать его как иную модель получения дохода, требующую использования передовых технологических возможностей. Среди улучшений, которые фирмы в сфере коммерческой недвижимости могли бы внести для повышения качества обслуживания арендаторов, респонденты назвали *наиболее многообещающими экологичные и энергоэффективные объекты недвижимости, динамичный дизайн зданий и гибкие модели аренды* (рисунок 2).



РИСУНОК 2

Самые важные улучшения, которые компании, работающие на рынке коммерческой недвижимости, могли бы сделать для повышения качества обслуживания арендаторов

Уровни важности каждого аспекта

Самые важные **1 2 3 4 5** Наименее важные

	Подсектор промышленности						
	Оптимизация использования	Всего	Офисы	Розничная торговля	Промышленный	Жилье	Специализированное жилье
Экологичные / энергоэффективные объекты недвижимости	1	2	2	3	1	1	4
Динамические строительные конструкции, например реконфигурируемые пространства	2	3	1	2	3	3	2
Гибкие модели аренды (например, разделение доходов, контракты на управление и т.д.)	3	1	5	1	2	4	3
Дополнительные удобства	4	4	2	5	5	5	5
Интерактивные мобильные приложения для общения и обновлений	5	5	4	4	4	2	1

Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Респонденты в первую очередь признают важность устойчивости как движущей силы в качестве обслуживания арендаторов. Компании отрасли коммерческой недвижимости могут помочь сократить выбросы углерода, используя цифрового двойника — виртуальную копию здания, которая получает данные от датчиков, счетчиков и систем для отслеживания качества воздуха, температуры и потребления электроэнергии. Компании Microsoft и Willow работали с Brookfield над созданием цифрового двойника для недвижимости One Manhattan West, что позволило добиться экономии средств, оптимизации

энергопотребления и предоставления дополнительных услуг.²⁰ Фирмы также должны сосредоточиться на строительстве зданий, способных противостоять стихийным бедствиям, особенно в городах, которые вкладывают значительные средства в инфраструктуру для управления климатическими рисками. С ростом стоимости строительства с нуля большинство респондентов считают, что включение динамического проектирования недвижимости в новые застройки, а также при модернизации существующих может повысить ценность.

Респонденты из офисных и промышленных предприятий считают, что компании могут создать дополнительную ценность, предоставляя гибкие варианты краткосрочной аренды, которые создают настраиваемый персонализированный опыт, одновременно привлекая надбавки к аренде, эффективность рабочего пространства и эксплуатационные расходы. С этой целью CBRE приобрела 40-процентную долю в компании Industrious, предоставляющей офисные помещения общего пользования, которая имеет более 100 офисных зданий

в более чем 50 городах США.²¹ Владельцы складов также могли бы сотрудничать с поставщиками гибких пространств, которые сдают в субаренду более мелким ритейлерам с разовыми потребностями в площадях.²² Даже респонденты жилого сектора, похоже, заинтересованы в инновационных моделях аренды. Компании, применяющие цифровую трансформацию на рынке недвижимости, нацеленные на гибкую аренду квартир, также привлекают интерес инвесторов в недвижимость.²³

ДЕЙСТВИЯ

Благодаря операционной модели REaaS лидеры сферы недвижимости могут получить дополнительные источники дохода за счет:

- внедрения инновационных традиционных бизнес-предложений для постепенного расширения опыта. Меры включают улучшения на уровне недвижимости, дополнительные услуги или даже увеличение возможностей в работе с арендаторами;
- предложения дополнительных услуг, идей и возможностей, таких как высокоскоростное подключение, услуги на уровне пространственного интеллекта или настраиваемая и масштабируемая цифровая инфраструктура. Арендодатели должны проводить тщательную оценку того, как используются их пространства, а затем создать возможности, которые предлагают арендаторам готовую к использованию недвижимость. Недавний пример — технология Just Walk Out от Amazon для оплаты покупок без кассира в их супермаркетах.²⁴
- партнерства или инвестирования в компании, нацеленные на цифровую трансформацию и применение технологий на рынке недвижимости. Многие игроки на рынке технологий в сфере недвижимости уже внедряют модели предоставления «недвижимость как услуга» (REaaS); фирмы, работающие на рынке коммерческой недвижимости, могут использовать эти сети. Например, компания Airbnb в партнерстве с разработчиком программного обеспечения для управления недвижимостью создала мобильное приложение, которое позволит владельцам квартир и жильцам арендовать помещения на Airbnb, а также управлять своей недвижимостью.²⁵
- новых способов партнерства с арендаторами. Респонденты нашего опроса, в основном представители крупных организаций, считают, что инвестиции в партнеров или вертикальная интеграция будут важны для создания новых моделей обслуживания. Simon Property Group сделала несколько ставок, чтобы помочь изменить розничные бренды.²⁶ Grosvenor Group, международная компания, занимающаяся недвижимостью, создала инвестиционный фонд арендаторов, который помогает им лучше понимать бизнес своих арендаторов и помогает принимать решения по аренде.²⁷

Переоценка портфелей для большей дифференциации

Воздействие пандемии было неравномерным по подсекторам недвижимости, что побудило лидеров на рынке коммерческой недвижимости найти возможности для максимального увеличения стоимости своего портфеля как естественным, так и неестественным образом. В первой половине 2021 года глобальная активность в сфере слияний и поглощений выросла примерно на 85% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года,²⁸ чему способствовало приобретение высоколиквидных активов на сумму 353,1 млрд долл. США по состоянию

на октябрь 2021 года, и ожидается, что эта тенденция сохранится.²⁹ Около 40% респондентов считают, что их организации, скорее всего, увеличат активность в сфере слияний и поглощений в течение следующих нескольких кварталов. И хотя цели могут различаться, респонденты из Азиатско-Тихоокеанского региона могут отдавать приоритет разнообразию портфеля, в то время как европейские респонденты могут стремиться к конкретизации, поддерживая только основные активы.

РИСУНОК 3

Использование благоприятных условий для увеличения стоимости портфеля

Инвестиции для увеличения стоимости портфеля в течение следующих 12–18 месяцев

Самые важные **1 2 3 4 5 6 7 8 9** Наименее важные

		Всего	Жилые подсекторы	Коммерческие подсекторы
УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ	Модернизация и улучшение существующих объектов недвижимости для повышения их ценностного предложения	1	2	1
	Перепрофилирование пространства для альтернативных видов использования	2	5	2
	Преобразование объектов недвижимости для многоцелевого использования	8	6	8
УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ	Диверсификация портфеля за рамки основных активов	3	4	4
	Специализация портфеля с сохранением только основных активов	4	3	6
	Продажа неэффективных или нестратегических активов	5	7	5
	Перераспределение портфеля для сосредоточения на определенных типах арендаторов	6	8	3
УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ	Инвестиции в выгодные сделки	7	1	8
	Проведение сделок о продаже с одновременной арендой	9	8	7

Примечания: подсекторы жилого фонда включают жилые и специализированные объекты жилой недвижимости (студенческие общежития, дома престарелых). Подсекторы коммерческой недвижимости включают объекты офисной, торговой, промышленной, гостиничной недвижимости, объекты медицинских учреждений и недвижимость цифровой экономики (центры обработки данных, вышки сотовой связи).

Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Респонденты нашего опроса также обеспокоены растущим разрывом в оценке между современными и старыми постройками, что повышает актуальность модернизации. Глобальные инвестиции в гостиничную недвижимость достигли 30 млрд долл. США в первой половине 2021 года, поскольку инвесторы рассчитывали на возрождение сектора и планируют модернизировать удобства, услуги и технологии и добавить меры по обеспечению экологичности.³⁰

Также набирает обороты репрофилирование пространств для альтернативных видов использования. Благодаря удобному расположению многие торговые центры превращаются в центры выполнения заказов «последней мили».³¹ Половина респондентов нашего опроса заявили, что они увеличивают приобретение объектов недвижимости исключительно для репрофилирования. Однако около 60% указывают на то, что их фирмы сдерживают экономические, юридические и физические ограничения.

Им потребуется сотрудничать или нанимать кадры, обладающие опытом в разработке методик адаптивного повторного использования, а также дополнительные ресурсы для решения этих проблем.

Фирмы также могли бы дифференцировать себя, применяя аналитику управления активами и портфелями. В то время как респонденты говорят, что их компании планируют сосредоточиться на типах арендаторов, которые могут принести наибольшую пользу, только четвертая часть видит, что их компании увеличивают расходы на аналитику для подтверждения выбора или комбинирования арендаторов.

Аналитика также может помочь фирмам в проведении анализа, основанного на местоположении. Пандемия

явно повлияла на географические предпочтения арендаторов и сотрудников; возможность работы удаленно и связанный с этим спрос на жилье сделали пригороды и развивающиеся рынки еще более доходными. Наш опрос показывает, что около 40% компаний-респондентов во всем мире с большой вероятностью возобновят свою деятельность в пригородах. Инвестиционная компания недвижимого имущества Kimco Realty объединилась с Weingarten Realty, чтобы укрепить свои совместные позиции на рынках южных штатов США и высокоуровневых пригородах.³² Более половины респондентов из Северной Америки также планируют расширить свою деятельность на развивающихся рынках.

ДЕЙСТВИЯ

Поскольку спрос на недвижимость и ее использование продолжают расти, лидеры в сфере недвижимости могут повысить стоимость портфеля посредством следующих мер:

- Создание и применение инвестиционной аналитики как основной возможности для точного прогнозирования будущей оценки стоимости недвижимости и использования средств для принятия решений об инвестициях, застройке, аренде и репрофилировании. Прогнозная аналитика также может помочь компаниям оценить будущую жизнеспособность арендаторов и улучшить управление портфелем.
- Обеспечение аналитики, основанной на местоположении, за счет построения прогнозных моделей с использованием геопространственных переменных для принятия инвестиционных решений на субрынке или микроуровне. Применение объяснимых возможностей ИИ может помочь компаниям лучше понимать результаты обработки данных и доверять им.³³
- Повышение ценности существующих активов путем их модернизации для нового или эффективного использования. Компания Brookfield Properties разработала план по перепроектированию многих своих торговых площадей с использованием востребованной экспериментальной розничной торговли, стандартизовав меры по капитальному ремонту объектов недвижимости во всем своем портфеле;³⁴
- Комбинирование проектов адаптивного повторного использования с более широкими целями общественного использования. Историческое здание в Лондоне вместо сноса было недавно репрофилировано, чтобы сократить выбросы CO₂ вдвое.³⁵ Фирмы также могут поддерживать развитие местной инфраструктуры, как предложили две трети респондентов. Фактически многие отели уже покупаются для репрофилирования под проекты доступного жилья.³⁶

Социальный импульс: время пришло

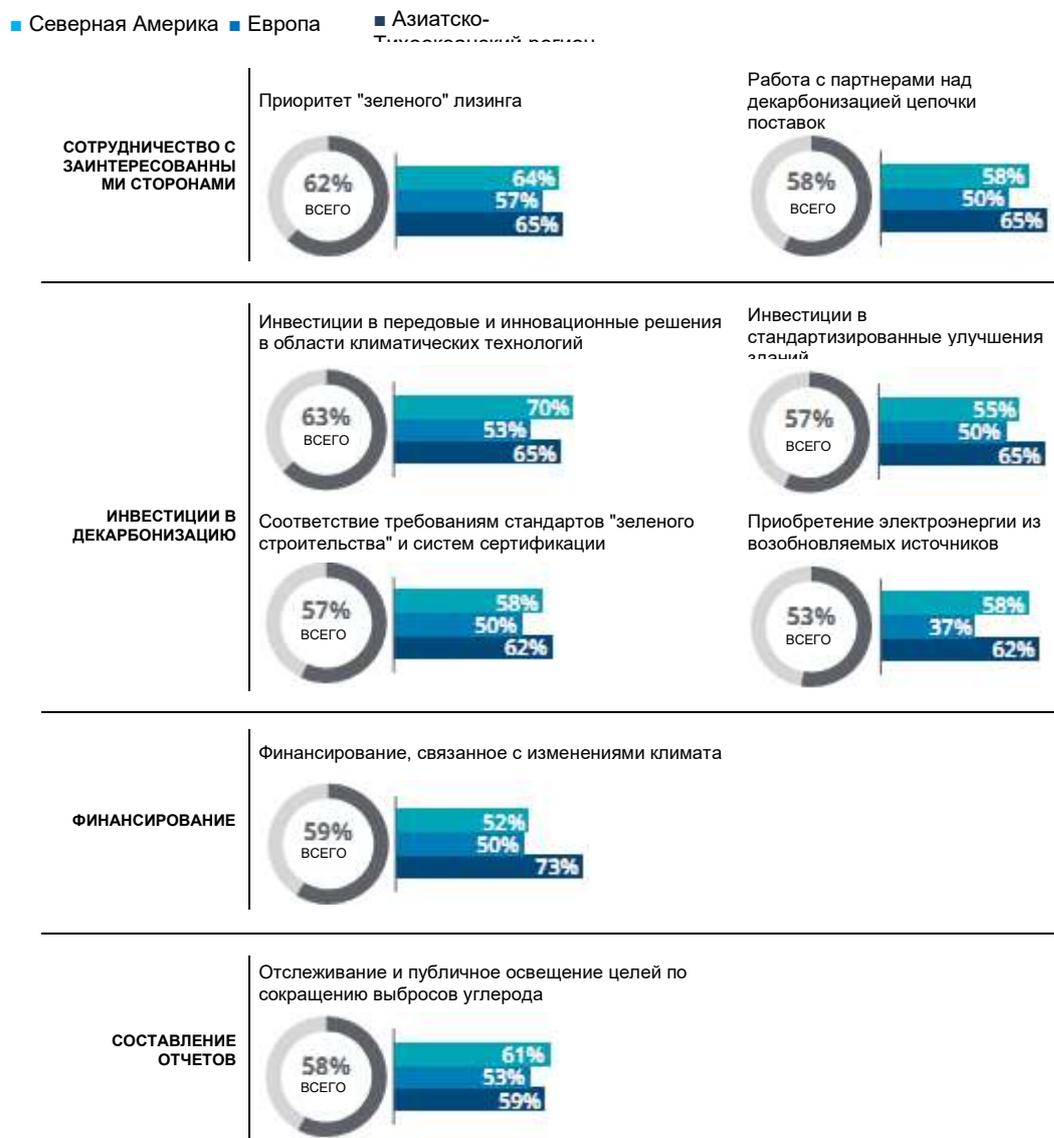
Вопросы экологического, социального и корпоративного управления (ESG) стали приоритетными, и компаниям необходимо реагировать соответствующим образом, чтобы оправдать ожидания инвесторов, арендаторов и сотрудников. Действительно, 60% респондентов считают, что

инициативы ESG открывают новые возможности для бизнеса для их организаций, а половина респондентов считает, что эти инициативы дают им конкурентное преимущество. В настоящее время компании используют различные пути для достижения ощутимого эффекта, при этом устойчивое развитие считается наиболее важным аспектом для респондентов (рисунок 4).

РИСУНОК 4

Фирмы, занимающиеся коммерческой недвижимостью, сильно различаются в своей приверженности устойчивому развитию и планах борьбы с изменениями

Действия, которые компании, вероятно, предпримут для минимизации воздействия на окружающую среду в течение следующих 12–18 месяцев



Примечание: процентные показатели были рассчитаны путем агрегирования ответов "несколько вероятно" и "очень вероятно".

Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Индустрия коммерческой недвижимости призвана сыграть огромную роль в борьбе с изменениями климата. Согласно данным некоммерческой организации по защите окружающей среды «Architecture 2030» на здания приходится почти 40% ежегодных глобальных выбросов углекислого газа: из них 28% — на строительные работы, а остальные 11% — на строительные материалы и строительство (воплощенный углерод).³⁷ По мере того как мир

переходит к экономике с низким уровнем выбросов углерода, лидеры в сфере недвижимости могут оказывать влияние, собирая и оценивая данные о воздействии строительных работ на окружающую среду, исследуя и применяя меры по повышению эффективности использования ресурсов, а также сотрудничая с застройщиками, использующими методы и материалы в рамках устойчивого развития.

"Зеленая" аренда, при которой арендаторы либо соглашаются, либо извлекают выгоду из внедрения методов устойчивого развития, таких как сокращение отходов, также становится все более популярным. Половина респондентов в отчете RICS об устойчивом развитии за 2021 год заявили, что "зеленая" аренда требует арендной платы с дополнительной премией, а 30% заявили, что "коричневые" здания (не предусматривающие метод устойчивого развития) предлагают сниженную арендную плату для компенсации арендаторам.³⁸

Обращаясь к социальному аспекту в вопросах ESG, только 50% респондентов считают, что их организация вкладывает стратегические средства в решение проблем доступности и качества жизни в сообществах, в которых они работают. Менее половины заявили, что их учреждение предпринимает шаги по увеличению разнообразия в составе арендаторов, чтобы отразить демографические характеристики сообщества. Лидеры отрасли должны осознавать, что заинтересованные стороны все больше хотят видеть улучшения в этих областях. Девелопер DL3 Realty в настоящее время ставит перед собой задачу возродить сообщества за счет перепланировки собственности в неблагополучных районах.³⁹ Эта компания превратила освободившийся магазин Target в центр обслуживания клиентов Blue Cross Blue Shield, открыв доступ к

медицинскому обслуживанию для жителей окрестностей.⁴⁰ Другое пространство было преобразовано в колл-центр компании Discover Financial Services, что обеспечило возможности трудоустройства для местных работников.⁴¹

По мере того как регулирующие органы повышают требования к отчетности в рамках ESG, вскоре компаниям придется расставить приоритеты в данных мерах. Ожидается, что Комиссия по ценным бумагам и биржам США объявит о новых требованиях к отчетности ESG к концу 2021 года.⁴² Директива Европейского союза по отчетности в сфере экологического, социального и корпоративного управления и недавние положения в отношении раскрытия информации Китайской комиссии по ценным бумагам также потребуют от компаний определения, отслеживания и отчетности по ключевым показателям эффективности, таким как выбросы углерода и показатели кадрового потенциала.

Наше исследование показало, что количественная оценка климатических рисков в бизнесе и портфелях компаний, а также количественная оценка инициатив этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзии в разных географических регионах была особенно сложной задачей для небольших компаний.

ДЕЙСТВИЯ

Компании рынка коммерческой недвижимости должны рассмотреть следующие меры для улучшения в сфере управления и воздействия по вопросам экологического, социального и корпоративного управления (ESG):

- Повышение интереса в раскрытии сведений рамках ESG. По мере продвижения к более регулируемым положениям о раскрытии информации возникает необходимость в более строгом управлении и контроле над бухгалтерским учетом и отчетностью в рамках ESG.
- Разработка и внедрение процессов для учета прогресса и привлечения лидеров рынка к ответственности за достижение целевых показателей. Это сделало бы отчетность более упорядоченной, поскольку регулирующие органы повышают ожидания в отношении раскрытия информации.
- Создание принципиальной схемы, которая устанавливает и документирует стратегию ESG, как часть более широкой бизнес-стратегии. Сосредоточение внимания на приоритетах и разработке четких, практических и измеримых целей может иметь решающее значение для эффективного управления и создания перспективной ценности. Предоставление этой принципиальной схемы заинтересованным сторонам и ключевым лицам, принимающим решения, для помощи в оценке рисков и продвижении инициатив.
- Намеренное внедрение аспектов ESG в бизнес с самого начала проекта до его повседневного управления, после завершения строительства. Это будет включать в себя все: от используемого сырья до анализа данных, который может помочь существующим арендаторам уменьшить свой объем углеродного следа.
- Донесение своего видения и планов в рамках ESG как до инвесторов, так и до сотрудников. Инвестирование в устойчивое развитие — это растущая область формирования капитала, при этом компании рынка коммерческой недвижимости могут воспользоваться преимуществами этой новой волны, если они будут прозрачны в отношении того, как они включают аспекты ESG в миссию своей компании.
- Проведение надежной оценки климатических рисков для снижения общего риска и разработки информационных стратегий.

Тенденции кадрового потенциала: новые способы подключения сотрудников к своим компаниям

Когда дело доходит до привлечения и удержания кадров в нынешнюю новую эпоху работы по гибкому графику, работодателям предстоит проделать больше работы. В последнем опросе Prudential Pulse of the American Worker 25% респондентов планируют искать новую работу после пандемии, называя в качестве основных причин вознаграждение, баланс между

работой и личной жизнью и возможности карьерного роста.⁴³

Наши респонденты говорят, что их компании решают эти вопросы. Но эти меры не внушили сотрудникам четкого понимания цели (рисунок 5).

РИСУНОК 5

Ответы о целях, благополучии и культуре поведения на рабочем месте указывают на недостатки и пробелы во многих компаниях рынка коммерческой недвижимости

Уровень согласия с целью организации



Примечание: процентные показатели могут не составлять 100% из-за небольшого числа респондентов, которые сказали, что не знают, что ответить.
 Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Более половины наших респондентов считают, что их компании могут сделать больше для улучшения этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзии (DE&I). Исследование, проведенное Ferguson Partners, показало, что существует только один чернокожий сотрудник, занимающий руководящую должность, из 141 во всех Инвестиционных фондах недвижимости списка S&P 500 и только 11 (из 726) чернокожих сотрудников, занимающих руководящие должности в публичной индустрии Инвестиционных фондов недвижимости.⁴⁴ Другое недавнее исследование

показало, что женщины составляют лишь 37% кадров внутри компаний рынка коммерческой недвижимости в США и получают заработную плату, которая примерно на 10% меньше базовой заработной платы, чем у их коллег мужского пола.⁴⁵ Работодатели должны целенаправленно подходить к инициативам по приему на работу, сохранению и продвижению по службе женщин и людей, различающихся по расовому или этническому признаку, чтобы добиться значительного прогресса в равном представлении интересов всех лиц.

Компании рынка коммерческой недвижимости должны продолжать инвестировать в цифровые инструменты для поддержки удаленной работы и сосредоточить свои усилия по набору персонала на сотрудниках с сильными технологическими навыками. Две трети респондентов заявили, что их учреждения планируют в будущем полностью или частично перейти на удаленный режим работы. Операции с недвижимостью, аналитика и отчетность были названы позициями, которые, скорее всего, будут осуществляться в удаленном режиме. Интересно, что более половины всех респондентов считают, что долгосрочная удаленная работа отрицательно скажется на продуктивности, в то время как около 60% считают, что вариант удаленной работы поможет их компании конкурировать за перспективные кадры.

Создание кадров, способных поддерживать модель REaaS с более интенсивным использованием данных и технологий, может иметь решающее значение для будущего успеха. Респонденты согласны с тем, что высококвалифицированные кадры, требующие сочетания технических и коммуникативных навыков, а также более широкого набора обязанностей, чем традиционные роли⁴⁶, будут приобретать все большее значение. Но одна треть говорит, что становится все труднее найти нужных им квалифицированных специалистов.

Поскольку рынок найма остается конкурентным, лидеры рынка и управляющие коммерческой недвижимости должны переосмыслить то, как они выполняют свои роли для поддержания гибких условий работы в долгосрочной перспективе. Они должны определять моменты, когда работа в форме личного присутствия действительно полезна, обеспечивая при этом равные возможности для сотрудников, которые остаются работать удаленно на полную ставку. Структуры вознаграждения, которые сводят к минимуму внутреннюю конкуренцию, также могут помочь укрепить культуру поведения на рабочем месте. "Цветные" работники сферы недвижимости обеспокоены тем, что компании слишком много внимания уделяют диверсификации руководящих должностей вместо найма лиц из нового поколения в качестве брокеров начального уровня.⁴⁷ Но создание более разнообразных рабочих кадров может потребовать от фирм пересмотра традиционной структуры вознаграждения, при которой новые брокеры в основном живут за счет заработанных комиссионных, а не полной заработной платы. Это часто бывает непросто для новичков из рабочего класса, в том числе людей, различающихся по расовому или этническому признаку, которые говорят, что структура комиссионных выплат фактически лишает их возможности сделать доходную карьеру брокера.⁴⁸

ДЕЙСТВИЯ

Для привлечения и удержания квалифицированных кадров, работодатели должны предусматривать следующее:

- Предоставление сотрудникам возможности выбора гибкого режима работы, места работы и структуры их рабочего дня. Четкое изложение своих ожиданий во избежание неожиданных ситуаций.
- Сосредоточение усилий на привлечении квалифицированных кадров в области технологий. Это также может поддерживать растущую роль высококвалифицированных кадров, которые могут помочь заменить большую часть бэби-бумеров, которые выйдут на пенсию в ближайшие годы.
- Реализация инициатив этнокультурного разнообразия, равенства и инклюзии на всех уровнях. Назначения разных людей на высшие руководящие должности будет недостаточно для обеспечения долгосрочного разнообразия в организации. Работа фонда PREA Foundation со спонсорами, предоставляющими возможности получения образования в Соединенных Штатах, является примером инициативы, направленной на устранение разрыва в возможностях для недостаточно обеспеченных студентов и молодых специалистов в сфере недвижимости.⁴⁹
- Поиск эффективных способов сообщения о целях компании и о том, как работа сотрудников соответствует миссии компании. В то время как сотрудники хотят получать справедливое вознаграждение за ту работу, которую они проделывают, они также тяготеют к компаниям с сильными программами социального обеспечения и четко определенной культурой инклюзивности.

Ориентируясь на будущее организации: технологии как основа цифровых услуг

С учетом осторожных, если не твердых, ожиданий роста доходов в 2022 году, неудивительно, что вдвое больше респондентов, применяющих технологии, планируют ускорить внедрение инноваций (44%), чем приостановить новые расходы и инвестиции (21%). В частности, европейские компании, занимающиеся недвижимостью, все чаще используют инструменты агрегирования данных для анализа и составления отчетов.⁵⁰ В отрасли растет использование альтернативных данных, таких как оценка проходимости и пешеходной доступности, что может помочь дифференцироваться компаниям рынка коммерческой недвижимости.⁵¹

Поскольку работа по внедрению инноваций требует инвестиций в технологии, ожидания увеличения бюджета на технологии также растут. Наш опрос показывает, что бюджеты на внедрение технологий у компаний, занимающихся недвижимостью, могут вырасти в среднем на 10,3% в 2022 году. Респонденты из Северной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона ожидали наибольшего роста (+ 11% и + 12,3% соответственно), предполагая, что компании в этих регионах более оптимистичны в отношении расходов на внедрение технологий, чем их европейские коллеги (+ 7,7%). Но такие инновации, как умные здания и цифровые двойники (виртуальные макеты), требуют стандартизации моделей данных и интеграции, при

этом базовые технологии также являются важным фактором.⁵²

К сожалению, 60% опрошенных технических руководителей указали, что технологические платформы в их компаниях в лучшем случае находятся на пути модернизации. Кроме того, только от 20% до 40% респондентов ожидают значительного увеличения расходов на облачные технологии, аналитику данных и искусственный интеллект, блокчейн и роботизированную автоматизацию процессов (RPA). Причины перехода на облачные технологии различаются в зависимости от региона: европейские и азиатские респонденты назвали *операционную гибкость и адаптивность* основным фактором, а *респонденты из Северной Америки указали на оптимизацию затрат*. Интересно, что только в Северной Америке внедрение облачных технологий связано с доступом к передовым технологиям, таким как искусственный интеллект. Внедрение прогнозной аналитики также зависит от региона: 50% респондентов в Азиатско-Тихоокеанском регионе говорят, что их компании находятся на ранних этапах внедрения, в то время как более одной трети в Северной Америке все еще находятся в процессе определения потенциального применения.

Респонденты, имеющие модернизированные системы, похоже, отрываются от общей массы, в то время как те, кто обременен устаревшими системами, пытаются наверстать упущенное. Для тех, кто находится посередине, переход инфраструктуры в облачные технологии является очевидным и главным приоритетом (рисунок 6).



РИСУНОК 6

Планы инвестиций в цифровые технологии привязаны к общему состоянию технологической инфраструктуры

Процент респондентов, которые заявили, что их фирмы сделают крупные инвестиции в следующие технологии (срок от 12 до 18 месяцев)

По уровню готовности

Технологии	Всего	По уровню готовности		
		Наименее готовы	Переходная фаза	Наиболее готовы
		Устаревшая система	Переходная фаза	Модернизированная система
Облачные вычисления и хранение	36%	33%	38%	38%
Блокчейн	29%	22%	29%	35%
Роботизированная автоматизация процессов	26%	25%	19%	30%
Искусственный интеллект	23%	17%	19%	32%
Анализ данных	22%	31%	24%	14%

Примечание: этап перехода включает ответы респондентов, переходящих от устаревших систем к модернизированным системам с основными технологиями для повышения совместимости и эффективности.
 Источник: Обзор глобального прогноза развития финансовых услуг на 2021 год, проведенный Центром финансовых услуг Deloitte.

Что касается инвестиций в конкретные технологии, то от 15% до 33% респондентов утверждают, что инвестиции в такие возможности, как создание цифровых коммуникаций, анализ рынка, геопрограммный анализ или анализ рисков, принесут пользу их компании. При этом более 70% респондентов считают, что функция финансирования недвижимости должна генерировать бизнес-идеи и предоставлять такие услуги, как расширенное прогнозирование или планирование сценариев. Но эти действия потребуют от фирм модернизации своей основной инфраструктуры и привлечения новых квалифицированных сотрудников в финансовые отделы, где наши респонденты указали на потребность в большем опыте в области технологий.

Блокчейн, токенизация и криптовалюты также становятся все более популярными в сфере недвижимости. Респондентов нашего опроса интересовали все формы использования цифровых решений для активов и системы учета; застройщики отдают предпочтение блокчейну для управления строительными проектами, а брокеры больше

ориентированы на платежи в криптовалюте. Но в то время как смарт-контракты могут повысить эффективность, реализация вряд ли наберет обороты до тех пор, пока более крупные игроки не инвестируют в необходимую инфраструктуру для достижения необходимых сетевых эффектов. Аналогичным образом, эксперименты с криптовалютой, приемом платежей и токенизацией могут стать отличительным фактором для молодых или более технически подкованных лиц, а также обеспечить потенциал для увеличения ликвидности и привлечения новых баз инвесторов.

Вполне вероятно, что те, кто инвестирует в эти возможности, отделяют себя от конкурентов. К сожалению, использование устаревших систем ограничивает способность многих компаний рынка коммерческой недвижимости внедрять эти технологии. Это была основная причина, на которую ссылались наши респонденты. Другими главными причинами были нехватка доступных квалифицированных кадров и представления о том, что технологии недостаточно развиты.

ДЕЙСТВИЯ

Для продвижения вперед с помощью аналитики портфеля, использования преимуществ умных зданий и альтернативных данных, а также для обеспечения дифференцированного опыта арендаторов и сотрудников, лидеры рынка коммерческой недвижимости могут:

- определить инвестиции в облачные технологии, которые выходят за рамки оптимизации затрат или обеспечения непрерывности бизнеса. И хотя респонденты предположили, что сложность внедрения является одной из главных причин, сдерживающих их компании от внедрения перспективных видов потенциального применения, партнерство с третьими сторонами может сделать эту задачу выполнимой. Только 40% респондентов указали, что такие виды партнерства были в планах их компании;
- оценить существующие технологические платформы и задуматься о создании собственных возможностей анализа данных. Разрозненные данные по портфелю затруднили оценку рисков для коммерческой недвижимости. Несмотря на значительные инвестиции в сторонние организации по анализу данных, некоторые фирмы не могут установить взаимосвязь.
- создавать индивидуальные и запатентованные аналитические решения на основе ИИ для получения конкурентного преимущества. Запатентованная модель машинного обучения компании Oxford Properties Group анализирует данные из примерно⁵⁰ наборов данных для обоснования инвестиционных решений на уровне недвижимости. Они также используют данные цифровых двойников зданий и их окрестностей.⁵³

Идти с уверенностью ...

За последние 18 месяцев каждая отрасль пережила фундаментальную трансформацию, и коммерческая недвижимость не является исключением. Сегодня реальная стоимость объекта недвижимости определяется не только площадью и ее местоположением, но и конвергенцией инфраструктуры и технологических моделей обслуживания недвижимости. Действительно, глубокое воздействие пандемии на отдельные элементы отрасли недвижимости требует долгосрочной коррекции курса. Силы, приводящие к непоследовательному восстановлению в секторах недвижимости, вынуждают многие компании, работающие на рынке коммерческой недвижимости, предпринимать действия, выходящие за рамки сохранения статус-кво. Время действовать наступило. В противном случае компании могут оказаться в невыгодном, если не хуже, конкурентном положении. В связи с ростом спроса на более лучшим образом оборудованные и динамически спроектированные

объекты недвижимости, лидерам отрасли следует активно использовать данные для более лучшего понимания поведения арендаторов; модернизировать и реконструировать здания, чтобы сделать их умными, подключенными для взаимодействия всех систем, и энергоэффективными; укреплять партнерские отношения с технологическими компаниями для реализации более технологичных решений; а также вернуть доверие множества заинтересованных сторон, в том числе ценных кадров, в отрасли. Принимая эти меры сейчас, лидеры рынка коммерческой недвижимости могут способствовать улучшению взаимодействия с арендаторами и конечными пользователями, а также повысить операционную эффективность за счет автоматизации. Они также могут сыграть ключевую роль в содействии решению основных экономических задач и удовлетворению социальных потребностей по всему миру.

Сноски

1. Конрад Путциер, «Google купит офисное здание в Нью-Йорке за 2,1 млрд долл. США», *Wall Street Journal*, 21 сентября 2021 года.
2. Веб-сайт Real Capital Analytics, от 17 сентября 2021 года.
3. Из того же источника.
4. Из того же источника.
5. CBRE, *Прогноз рынка недвижимости Азиатско-Тихоокеанского региона на 2021 год*, январь 2021 года.
6. Майкл Джеррити, «Недвижимость в Азиатско-Тихоокеанском регионе — цель офшорных инвесторов», *World Property Journal*, 16 июля 2021 года.
7. Патрик Сиссон, «Биотехнология взрывает предыдущие отчеты о финансировании, разжигая строительный ажиотаж», *Bisnow*, 20 августа 2021 года.
8. Дэвид Тэйм, «Запрет на выселение в Великобритании: индустрия недвижимости ждет послабления ограничений при COVID, и как ситуация может ухудшиться», *Bisnow*, 5 июля 2021 года.
9. Джулия Трой, «В нестабильные времена альтернативные кредиторы работают с заемщиками, чтобы поддерживать рынок коммерческой недвижимости», *Bisnow*, 2 июля 2021 года.
10. Тэйм, «Запрет на выселение в Великобритании».
11. Тэйм, «Почему запрет на выселение в Великобритании по коммерческой аренде продолжается и продолжается», *Bisnow*, 16 июня 2021 года.
12. Джесс Брэвин и Brent Кендалл, «Верховный суд блокирует новый мораторий администрации Байдена на выселение», *Wall Street Journal*, 27 августа 2021 года.
13. Перл Лю и Джорджина Ли, «Китайский регулирующий орган предостерегает мелкие банки от погони за кредитами в секторе недвижимости», *South China Morning Post*, 2 июня 2021 года.
14. Сэнди Ли, «Китайские девелоперы должны сосредоточиться на сокращении долга до 2023 года, чтобы уложиться в срок в рамках проведения политики "трех красных линий"», *South China Morning Post*, 30 августа 2021 года.
15. Джарред Шенке, «Сделка по инфраструктуре наконец-то близка, и она может иметь огромное влияние на коммерческую недвижимость», *Bisnow*, 2 августа 2021 года.
16. Даниэль Рен, «Шанхай ищет пять пригородов, чтобы снизить плотность населения в торговом центре *Kumay*», *South China Morning Post*, 14 апреля 2021 года.
17. Саймон Уистлер, «Стимулирование роста развивающихся рынков за счет инвестиций в инфраструктуру», UNPRI, 4 ноября 2020 года.
18. Deloitte, «Состояние системы отслеживания потребителей Deloitte», 2021 год.
19. Марко Маканьяно, «Недвижимость как услуга: от "продукта и пространства" к "системе и услуге"», Deloitte, март 2021 года
20. Microsoft, «Brookfield устанавливает новый стандарт инноваций в сфере недвижимости с WillowTwin и Azure Digital Twins», 1 декабря 2020 года.
21. CBRE, «CBRE Group, Inc. приобретает 35 процентов акций Industrious, ведущего поставщика гибких пространственных решений», пресс-релиз от 22 февраля 2021 года.

Экономические, социальные и цифровые потрясения в совокупности вынуждают изменить то, как коммерческая недвижимость развивается, финансируется и используется.

22. Джарред Шенке, «Концепция коворкинга склада последней мили привлекает 10 млн долл. США для финансирования расширения», *Bisnow*, 21 апреля 2021 года.
23. Сами Снарбер, «Стартапы делают ставку на гибкую аренду квартир, даже когда сотрудники возвращаются в офис», *Wall Street Journal*, 20 июля 2021 года.
24. Энни Палмер, «Технология без кассира от Amazon приходит в новые супермаркеты», *CNBC*, 22 апреля 2021 года.
25. Лес Шейвер, «RealPage, партнер Airbnb в приложении для совместного использования квартир и домов», *GlobeSt.com*, 7 июня 2021 года.
26. Эстер Фунг, «Саймон, владелец крупнейшего торгового центра США, показывает две стороны: новатор и традиционалист», *Wall Street Journal*, 18 августа 2020 года.
27. Майк Филлипс, «Почему одно из крупнейших лондонских агентств недвижимости играет роль банкира и инвестора для своих арендаторов», *Bisnow*, 28 мая 2021 года.
28. Анализ Deloitte. Глобальные показатели активности M&A в сфере недвижимости были сформированы 14 октября 2021 года.
29. Preqin, Preqin Pro, от 19 октября 2021 года
30. Линн Поллак, «Глобальный объем инвестиций в гостиничный бизнес достиг 30 млрд долл. США в первом полугодии», *GlobeSt.com*, 23 августа 2021 года.
31. Алисса Ринелли, «Новые условия аренды: торговые центры превращаются в центры выполнения заказов, другие виды использования, не связанные с розничной торговлей», *Forbes*, 14 августа 2021 года.
32. Business Wire, «Kimco Realty и Weingarten Realty объявляют о стратегическом слиянии», пресс-релиз, 15 апреля 2021 года.
33. Тобиас Пигелер, «Знание того, чего не знают другие: получение конкурентного преимущества в сфере недвижимости с помощью геопространственной аналитики на основе искусственного интеллекта», *Deloitte*, март 2021 года.
34. Джон Банистер, «Brookfield создает "план" капитального ремонта торгового центра с преобразованием бывшего Tysons Macy's», *Bisnow*, 29 июля 2021 года.
35. Тодд Хейзер и Бенджи Уорд, «Адаптивные стратегии повторного использования для будущего с углеродной нейтральностью», *Генслер*, 19 октября 2020 года.
36. Лес Шейвер, «Портфель гостиничного бизнеса стоит 225 млн долл. США с учетом конверсии», *GlobeSt.com*, 6 июля 2021 года.
37. Архитектура 2030, «Почему строительный сектор?», от 8 октября 2021 года.
38. Келси М. Борланд, «Зеленая аренда становится все более популярной», *GlobeSt.com*, 3 сентября 2021 года.
39. Брайан Рогол, «Леон Уокер и DL3 Realty поставили перед собой задачу восстановить целые кварталы, а не только отдельные здания», *Bisnow*, 18 мая 2021 года.
40. Из того же источника.
41. Из того же источника.
42. Кайл Брассер, «С приближением нормотворчества SEC, подготовка к раскрытию ESG занимает центральное место», *Compliance Week*, 13 сентября 2021 года.
43. Джек Келли, «Миллионы работников планируют сменить работу в поисках баланса между работой и личной жизнью, возможностей роста, возможностей удаленной работы и уважительного отношения», *Forbes*, 23 июня 2021 года.
44. Ferguson Partners, *Этнокультурное разнообразие REIT среди советов директоров и руководителей в 2020 году*, 10 сентября 2020 года.
45. Сеть CREW, *Отчет о сравнительном исследовании за 2020 год: гендер и этнокультурное разнообразие в сфере коммерческой недвижимости*, сентябрь 2020 года.
46. Эрика Волини и соав., *От рабочих до высококвалифицированных кадров: глобальные тенденции кадрового потенциала 2019 года*, *Deloitte Insights*, 11 апреля 2019 года.

47. Брайан Рогол, «Брокеры стремятся к разнообразию, но старые структуры оплаты труда замедляют прогресс», Bisnow, 7 апреля 2021 года.
48. Из того же источника.
49. SEO Career, «Фонд PREA и партнер SEO по продвижению этнокультурного разнообразия и интеграции в сфере недвижимости», пресс-релиз, 3 марта 2020 года.
50. Ханна Холт, «Агрегирование данных в инвестициях в европейскую недвижимость», Lionpoint, 7 декабря 2020 года.
51. Дженн Элиот, «В поисках конкурентного преимущества инвесторы коммерческой недвижимости используют нетрадиционные источники данных», WealthManagement.com, 18 мая 2021 года.
52. Кайл Хагерти, «Межплатформенное программное обеспечение нуждается в стандартизации, чтобы удерживать умные здания вместе», Propmodo, 5 сентября 2021 года.
53. Келси Нойбауэр, «Секретный соус на основе искусственного интеллекта, подпитывающий новые инвестиции Oxford Properties Group», Bisnow, 17 мая 2021 года.

Благодарности

Авторы **выражают признательность** **Джею Бхуте, Тиму Кою, Шрейянсу Гала и Тейлору Рилу** за их обширный вклад в подготовку данного отчета. Мы также хотели бы поблагодарить наших коллег **Тодда Бауэра, Молли Каммингс, Джона Д'Анджело, Энтони ДеАнджелиса, Натана Флорио, Линн Каваминами, Роба Мэсси, Майка Марзелли, Робина Оффутта, Адама Регельбрюгге, Брайана Рубена и Кристен Салливан** за их идеи и руководство.

Об авторах

Джефф Смит | jefsmith@deloitte.com

Джефф Смит — руководитель компании Deloitte в сфере недвижимости на национальном уровне с почти тридцатилетним опытом работы в сфере аудита и бухгалтерского учета. На протяжении своей карьеры Смит работал с государственными и частными собственниками, девелоперами, спонсорами, менеджерами и кредиторами практически во всех секторах индустрии недвижимости и гостиничной индустрии.

Кэти Фейхт | kfeucht@deloitte.com

Кэти Фейхт — руководитель глобального сектора недвижимости Deloitte и партнер по аудиту с более чем двадцатилетним опытом работы. Она является ведущим партнером по обслуживанию клиентов как для государственных, так и для частных клиентов на рынках Чикаго и Милуоки, уделяя особое внимание секторам недвижимости и гостиничного бизнеса.

Салли Энн Флад | sflood@deloitte.com

Салли Энн Флад — руководитель отдела глобального аудита недвижимости; обслуживает клиентов в сфере недвижимости, включая инвестиционных менеджеров, частные инвестиционные компании, государственные и частные инвестиционные компании недвижимого имущества, строительные компании, девелоперов и гостиничных операторов. Она высоко ценится за превосходное качество обслуживания клиентов и стремится предоставлять клиентам аналитические сведения, необходимые для решения их наиболее важных и сложных потребностей в области бухгалтерского учета и отчетности.

Обратная связь

Наши идеи могут помочь вам воспользоваться преимуществами изменений. Если вы ищете свежие идеи для решения ваших проблем, нам следует поговорить.

Лидерство в отрасли

Джефф Смит

Руководитель компании в сфере недвижимости на национальном уровне | Партнер | Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2804 | jefsmith@deloitte.com

Джефф Смит — руководитель компании Deloitte в сфере недвижимости с почти 30-летним опытом работы в сфере аудита и бухгалтерского учета. На протяжении своей карьеры он работал с государственными и частными собственниками, девелоперами, спонсорами, менеджерами и кредиторами практически во всех секторах индустрии недвижимости и гостиничной индустрии.

Кэти Фейхт

Руководитель глобального сектора недвижимости | Партнер | Deloitte & Touche LLP
+1 414 977 2662 | kfeucht@deloitte.com

Кэти — руководитель глобального сектора недвижимости Deloitte и партнер по аудиту в офисе в Милуоки с более чем 20-летним опытом. Она является ведущим партнером по обслуживанию клиентов как для государственных, так и для частных клиентов на рынках Чикаго и Милуоки, уделяя особое внимание секторам недвижимости и гостиничного бизнеса.

Центр финансовых услуг Deloitte

Джим Экенрод

Управляющий директор | Центр финансовых услуг Deloitte | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Джим Экенрод — управляющий директор Центра финансовых услуг Deloitte, отвечает за разработку и выполнение исследовательской программы Deloitte, а также предоставляет информацию ведущим финансовым учреждениям о стратегии бизнеса и технологий.

Deloitte.

Insights

Подпишитесь на обновления Deloitte Insights на сайте www.deloitte.com/insights.



Подпишитесь в Твиттере:
[@DeloitteInsight](https://twitter.com/DeloitteInsight)

Участники Deloitte Insights

Редакторы: Карен Эдельман, Ханна Бахман, Дилип Кумар Поддар и Наирита Гангопадхьяй

Творческие редакторы: Вилли Сионс, Мина Сонар и Сильвия Юн Чанг

Руководитель по работе с аудиторией: Ханна Рапп

Обложка: Вилли Сион

О компании Deloitte Insights

Deloitte Insights публикует оригинальные статьи, отчеты и периодические издания, которые предоставляют информацию для бизнеса, государственного сектора и НПО. Наша цель — использовать исследования и опыт всей нашей организации по оказанию профессиональных услуг, а также соавторов из академических кругов и бизнеса, чтобы продвигать обсуждение по широкому спектру тем, представляющих интерес для руководителей и государственных деятелей.

Deloitte Insights является издательством компании Deloitte Development LLC.

Об этой публикации

В публикации изложена только общая информация, и ни одна из компаний-членов Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ее компаний-членов или ее аффилированных лиц посредством данной публикации не предоставляет бухгалтерских, деловых, финансовых, инвестиционных, юридических, налоговых или других профессиональных консультаций или услуг. Данная публикация не заменяет такие профессиональные консультации или услуги, а также не может использоваться в качестве основы для каких-либо решений или действий, которые могут повлиять на ваши финансы или бизнес. Прежде чем принимать какое-либо решение или предпринимать какие-либо действия, которые могут повлиять на ваши финансы или бизнес, вам следует проконсультироваться с квалифицированным профессиональным консультантом.

Ни Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ни ее компании-члены, ни ее соответствующие аффилированные лица не несут ответственности за какие-либо убытки, понесенные каким-либо лицом, полагающимся на сведения из данной публикации.

О компании Deloitte

Deloitte относится к одной или нескольким из компаний Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), британской частной компании с ограниченной ответственностью, ее сети компаний-членов и связанных с ними организаций. Компания DTTL и каждая из входящих в ее состав компаний являются отдельными и независимыми юридическими лицами. Компания DTTL (также — «Deloitte Global») не предоставляет услуг клиентам. В США компания Deloitte относится к одной или нескольким компаниям, входящим в состав DTTL в США, связанным с ними организациям, которые работают под именем Deloitte в Соединенных Штатах, и их соответствующим аффилированным лицам. Некоторые услуги могут быть недоступны для подтверждения клиентов в соответствии с правилами и положениями государственного бухгалтерского учета. Посетите веб-сайт www.deloitte.com/about, чтобы узнать больше о нашей глобальной сети компаний-участников.

Авторские права © 2021 Deloitte Development LLC. Все права защищены.
Член компании Deloitte Touche Tohmatsu Limited