

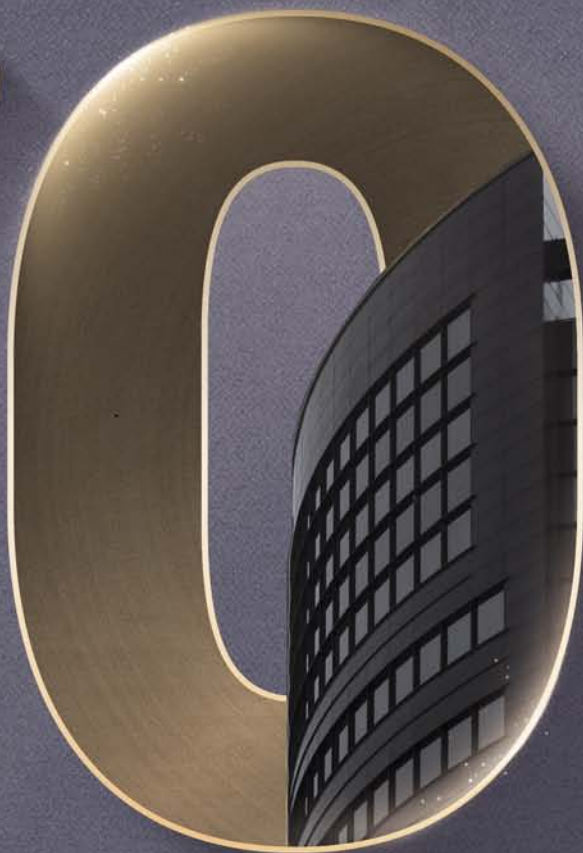
c | R | e

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

ИНФОРМАЦИОННО АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

2020 г.

№



PROPERTY
GUIDE

ГИД
«УПРАВЛЕНИЕ
НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

MANAGEMENT

RD

Реклама



**С НАМИ
ВСЁ РАБОТАЕТ**

+7 495 772 77 01

WWW.RDMS.RU

ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЕР FM/PM SESSION, 21 мая

03

СОДЕРЖАНИЕ

05

АНАЛИТИКА

66

КОМПАНИИ



ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

J.TOLUTANOVA@IMPRESSMEDIA.RU

Сегодняшний рынок недвижимости уже столкнулся с небывалым кризисом из-за пандемии коронавируса, и в связи с этим роль управляющих компаний становится ключевой. Готовы ли к этому УК и как поменялись тренды рынка управления? Что ждет нас после пандемии, по каким сценариям будет развиваться FM-отрасль в ближайшие годы? По каким критериям будет оцениваться профессионализм управляющей компании? Кого ждет успех, а кто будет вынужден покинуть этот рынок? Давайте вместе искать ответы на страницах этого номера.

ГИД «УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ» 1 / 2020

Редактор: Юлия Толутанова / Редакционный отдел: Павел Назаркин /
Корректор: Елена Селиверстова / Дизайнер-верстальщик: Ольга Чакмак /
Дизайн проекта и обложка: Алексей Важенин / Отдел производства: Елена
Гусева / Предпечатная подготовка: Алексей Кошелев

ООО «Импресс Медиа, Маркетинг»: Генеральный директор: Давид Твор /
Руководитель отдела продаж: Алена Мужикян / Менеджер по продажам:
Лидия Лутовинова / Директор отдела телемаркетинга: Людмила Михайлова /
Руководитель отдела CRE Awards: Елена Маслова

Гид «Управление недвижимостью» /

Приложение к журналу Commercial Real Estate
Выход в свет: 19.05.2020

Commercial Real Estate, учрежден ООО «Пресском».

Авторское право – Commercial Real Estate /
Коммерческая недвижимость.

Все права защищены.

Перепечатка материалов журнала разрешается
с обязательной ссылкой на CRE и автора публикации.

Издание зарегистрировано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания и средств
массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-65673.

Адрес редакции и издателя:
117105, Россия, Москва, Новоданиловская наб., 4, стр. 3, офис 11
тел. +7 (499) 490-04-79
salecre@impressmedia.ru (по вопросам размещения рекламы)
E-mail: info@cre.ru, www.cre.ru

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
IMPRESSMEDIA

Q5

АНАЛИТИКА

УправКом – друг человека.....	6
Старбаксизация и роль УК.....	22
Индикаторы качества: как оценить эффективность коммерческого управления	25
Рафал Яскула: «Сложная ситуация для бизнеса – не время для наживы»	29
Один в поле не воин, или Как УК коммерческого объекта пережить кризис?.....	35
Как управлять коммерческими площадями в аэропортах?.....	39
Логистика карантинного режима	44
Рынок управления – в ожидании цифровизации	49
После карантина: три возможных сценария для развития FM-отрасли в 2020–2022 годах.....	55
Что ждет управляющие компании после коронавируса?.....	62

6

УправКом – друг человека

Рынок управления недвижимостью принято считать довольно консервативным и непрозрачным. У всех на виду крупные сделки и новые объекты, а компании, позволяющие этим объектам долго жить и хорошо продаваться, всегда немного в тени. Однако сейчас недвижимость в целом стоит на пороге очередного непростого периода, когда новое строительство будет откладываться, а многие объекты – снова бороться за арендаторов и посетителей. И здесь роль управляющей компании становится ключевой.

Текст: Павел Назаркин



С каким багажом российский рынок управления подошел к новому витку истории, готовы ли УК стать тем самым «рыцарем на белом коне», или конь все еще «серый», а управляющим самим нужен спаситель? Поменялись ли тренды рынка управления?

Новые технологии и все те же на манеже

По словам **Павла Люлина**, генерального директора SVN, в последние годы на рынке управления недвижимостью происходило перераспределение сил без заметного роста емкости самого рынка, которую в компании оценивают на уровне 82 млрд руб. в год на протяжении последних трех лет. «Прибыль УК снизилась по сравнению с показателем, например, пятилетней давности, – отмечает эксперт. – Если раньше она могла составлять 15–25%, то теперь среднее значение – 7–12%. Рынок профессиональных управляющих компаний в Москве и Московской области – это примерно 70 крупных компаний, которые обслуживают большую часть качественных объектов».

«Изменилась конъюнктура рынка, появились новые бренды, некоторые игроки

рынка нашли себе соответствующие ниши, – говорит директор по развитию Professional FM **Александр Устинов**. – Отдельно стоит отметить формирование из зарекомендовавших себя команд новых брендов в сегменте эксплуатации – O1 Standard, Pro FM, Lynks PM, которые усилили конкуренцию в данном сегменте».

В то же время **Анна Никандрова**, партнер Colliers International, отмечает уход нескольких заметных игроков: «В 2018 году российский рынок внешних PM услуг покинула немецкая компания ESE, а в 2019-м было закрыто это направление в JLL (*команда управления недвижимостью JLL выделилась в независимую структуру Lynks PM. – Прим. ред.*). Но это совсем не значит, что управление недвижи-



Александр Устинов,
директор
по развитию
Professional FM



Анна Никандрова,
партнер Colliers
International

PRO FM

– В жилом сегменте существенно увеличилась нагрузка на управляющие компании в связи с тем, что жильцы находятся дома на самоизоляции, а необходимость в дезинфекции поверхностей увеличилась. В рамках такой ситуации компании ищут новые возможности по увеличению выручки. Например, мы на одном из объектов в эксплуатации успешно ввели практику дополнительных услуг, которые необходимы в текущей эпидемиологической ситуации, а именно: услуга личного помощника/курьера, услуга дезобработки доставляемых предметов, услуги выноса мусора от двери квартиры.

8

мостью перестало быть интересным. В этот же период CBRE запустили услугу по коммерческому управлению. Это показывает, что рынок жив и продолжает развиваться». По словам Анны, еще в 2015 году во внешнем коммерческом управлении находилось около 30 торговых центров, тогда как на сегодняшний день – уже около 100 объектов по всей России.

Кроме того, Александр Устинов отмечает рост на рынке управления жилой недвижимостью. «Емкость рынка остается очень большой, и весь

сегмент по-прежнему находится на начальной стадии развития, – отмечает эксперт. – При этом уже сейчас заказчики расставляют акценты на клиентском сервисе, диджитализации и широком спектре дополнительных услуг для жильцов. Немного дефорсируют развитие рынка специфика законодательства, а также не соответствующие современным запросам жильцов подходы к расчету тарифа некоторыми застройщиками. Нередки случаи, когда заниженный по стоимости тариф на этапе ввода дома в эксплуатацию остается на объекте годами, и все это время жильцы недовольны качеством оказываемых услуг».

Наталья Корнилова, операционный директор O1 Standard, придерживается мнения, что одним из ключевых изменений на рынке управления за последние три года стало желание арендаторов максимально передать функции на аутсорсинг. «Раньше это были только обслуживающие функции по поддержанию порядка и работоспособности офиса – эксплуатация и обслуживание инженерных систем, клининг и рабочий по офису, – поясняет Наталья. – Сейчас мы видим спрос на передачу УК части ад-



Наталья Корнилова,
операционный директор
O1 Standard

O1 Standard

– В течение первых двух недель марта O1 Standard ввел повышенные меры по профилактике заболеваний, передающихся воздушно-капельным путем. В частности, на входах во все объекты были установлены санитайзеры и введена процедура дезинфекции поверхностей, через которые могут передаваться вирусы и бактерии (кнопки лифтов, турникеты, ручки дверей и т. д.) с интервалом раз в 30 минут; в части объектов введена процедура обязательной термометрии всех сотрудников и посетителей; сотрудники службы приема и контроля посетителей обеспечены масками и перчатками, в зонах возможного скопления арендаторов и посетителей (стойки регистрации гостей, турникеты) нанесены сигнальные ленты, определяющие разрешенную дистанцию.

«Аплеона ХСГ»

– Несмотря на то что на большей части объектов под управлением Arleona HSG сейчас работают только дежурные бригады, остаются компании, действующие на местах. Для контроля ситуации введены дополнительные меры по обеспечению дезинфекции помещений и персонала. Для контроля ситуации введены дополнительные меры по обеспечению дезинфекции помещений и персонала, производится измерение температуры рабочего персонала, люди с признаками ОРВИ не допускаются на объект, персонал заказчика по запросу обеспечивается средствами индивидуальной защиты и дезинфицирующими средствами. Большая часть персонала сейчас работает в удаленном режиме и полностью выполняет свои функции.

министративных и даже IT-функций: организация службы приема посетителей, mail-box, охрана, обслуживание офисной техники, телефония). Есть и запросы на проведение ремонта в офисе, организацию инфраструктурного удобства, в том числе озеленение общих зон».

Если посмотреть на вопрос с другой стороны, а именно – со стороны внешнего управляющего, то служба «одного окна» не является универсальным решением, считает **Виктор Ефремов**, генеральный директор «Аплеона ХСГ». По наблюдениям эксперта, собственники недвижимости все больше создают свои управляющие компании и часто диверсифицируют портфель подрядчиков.

И все же основным трендом большинство экспертов называют цифровизацию и автоматизацию процессов. Новые технологии позволяют заметно повысить качество услуг и снизить их себестоимость. «Однако мы еще в начале пути, потенциал у данного направления не исчерпан, – считает **Сергей Калитов**, исполнительный директор Управляющей компании Zerpelin. – Даже если вспомнить тот же BIM: в рамках управления недвижимостью в России это пока перспектива, но не реальность. Появляются

только единичные реальные проекты».

«Всем очевидно, как автоматизация влияет на снижение операционных издержек, в первую очередь – на сокращение эксплуатационных затрат, – говорит **Андрей Андреев**, руководитель департамента управления и эксплуатации недвижимости Cushman & Wakefield. – В то же время IoT, облачные решения, роботизация влияют на рост арендного потока, повышают качество актива, его привлекательность



Виктор Ефремов,
генеральный директор
«Аплеона ХСГ»



10



Андрей Андреев,
руководитель
департамента
управления
и эксплуатации
недвижимости
Cushman &
Wakefield

для арендаторов и тем самым также стимулируют спрос. Это, в свою очередь, ведет к более низкой ротации арендаторов, нулевой вакансии при ставках «выше средних»».

Обеление под «Оком Саурана»

По мнению Сергея Калитова, цифровизация не только улучшает сервис и экономит деньги, но и способствует «обелению» рынка: «Например, цифровизация дала

возможность заказчику в реальном времени отслеживать статусы выполнения задач управляющей компанией. Заказчик может отследить статус выполнения графика обслуживания оборудования, при желании в онлайн-режиме даже может проконтролировать выполнение обходов по маршрутным картам техническим персоналом. Может посмотреть, на какой стадии находится реализация какой-либо дополнительной работы, возможно, еще идет закупка оборудования или уже работы завершаются».

Рынок в целом стал значительно более прозрачным, утверждают эксперты. Однако, по словам Андрея Андреева, «обеление» происходит преимущественно в самых качественных объектах (классы А и А+), тогда как наибольшую совокупную площадь занимают низкокачественные и устаревшие объекты, в которых фактор экономии традиционно играет решающую роль. Тем не менее в управлении качественными объектами действительно произошли перемены в сто-



CBRE

– В настоящее время в связи с резким снижением посещаемости торговых центров управляющие компании пересмотрели расходные статьи. Экономия в ряде случаев может достигать 60%.

Имеют место оптимизация энергопотребления, в том числе отключение или перенастройка эскалаторов; изменение графика работы вентиляционных установок и освещения; сокращение объема услуги количества персонала в штате клининга и охраны, и др. Пересмотрены бюджеты на маркетинг торговых центров: во всех ТЦ отменены мероприятия и стимулирующие акции, в городах, где торговые центры работают в ограниченном режиме, бюджеты продвижения сокращены практически до нуля.

При этом в связи с потоком обращений арендаторов возросла нагрузка на коммерческих директоров, управляющих и бухгалтерию. В основном обращения рассматриваются в индивидуальном порядке, не все собеседники торговых центров готовы были изначально обсуждать условия лояльности (скидки, переход на плату с товарооборота, отсрочки платежей и т. п.).

рону цивилизованности, и связано это не только с внедрением цифровизации процессов.

«Вся отрасль попала под “Око Саурана”, – говорит Александр Устинов. – Министерство по налогам и сборам обратило особое внимание на клининг (в первую очередь) и эксплуатацию. Компании, использовавшие ранее различные инструменты оптимизации, были вынуждены пересмотреть свои финансовые модели, и в 2018–2019 годах весь рынок переживал глобальный тендер на услуги. Это коснулось практически каждого объекта, на котором стоимость услуг клининга была ниже рыночной (а таких объектов на рынке оказалось более 80%). Стоимость клининговых услуг при этом выросла в среднем по рынку на 20–25%».

«Демпингующим компаниям на рынке приходится учитывать новый уровень контроля со стороны государства, – соглашается Сергей Калитов. – Это находит серьезное отражение не только в стоимости услуг, но и в качестве. С учетом вывода заработных плат сотрудников в “белую зону”, защищенность прав, осо-

бенно персонала клининга, существенно возросла. Возросло и осознание ответственности за свою работу у такого персонала. Касательно стоимости, раньше немногие заказчики были готовы работать в режиме open book. Было много предложений от конкурентов с меньшей стоимостью и непрозрачными бюджетами. Заказчик порой предпочитал закрывать глаза на то, каким образом достигается снижение стоимости. Сейчас ситуация стала меняться. Получая близкие по цене предложения, заказчик хочет быть уверенным, что подрядчик платит налоги. В связи с этим, часто в конкурсной документации стало появляться требование, чтобы претендент, управ-

12



**Сергей
Калитов,**
исполнительный
директор
Управляющей
компании Zeppelin

ляющая компания, была членом СРО АКФО, в списке Реестра «БелыйФМ. рф».

«Еще на этапе выбора заказчики стараются отсеивать ненадежных поставщиков и, помимо запроса массы документов, используют специальные независимые ресурсы проверки контрагентов», – говорит Павел Люлин. Однако процесс выбора подрядчика, по словам Павла, идет в сторону прозрачности более медленным темпом: «Заказчики очень

редко публикуют или рассылают результаты тендеров. На мой взгляд, можно было бы оглашать результаты без сумм, но хотя бы с итоговым распределением мест».

В прозрачности процесса отбора позитивные изменения все же есть, считает Анна Никандрова. «Крупные клиенты стали очень серьезно относиться к этапу предквалификации, – отмечает эксперт. – При этом некоторые заказчики (ЦБ РФ) открыто сообщают рынку о своем выборе. Стоит также отметить рост влияния признания рынком заслуг внешних управляющих компаний. Наличие премии «CRE AWARDS УК Года» было обязательным условием для участников предквалификационного этапа для ЦБ».

Активный период «обеления» наблюдался в 2019 году, когда вакантные площади в бизнес-центрах сократились до минимума, а девелоперы начали выводить на рынок новые проекты. «Сокращалось количество демпинга на конкурсах по выбору УК. Большое внимание уделялось развитию цифровых техноло-

Zeppelin

– В текущей ситуации управляющие компании стараются максимально сохранить объемы услуг. Снижение в любом случае происходит, т. к. ряд объектов недвижимости частично или полностью закрываются для посетителей, собственники объектов стараются сократить свои расходы, в том числе за счет сокращения затрат на эксплуатацию. Всех сотрудников, чьи функциональные обязанности это позволяют, отправили на «удаленку». При этом центральный офис Zeppelin не закрыт полностью, некоторые сотрудники вынуждены приезжать в офис на несколько часов в неделю или на несколько дней для работы с документами и решения неотложных задач. Конечно, происходит оптимизация затрат как на объектах, так и в центральном офисе. Корректируется положение о премировании сотрудников. Часть сотрудников сейчас в отпуске. Некоторые, увы, покинули компанию. При этом мы стараемся сделать все возможное, чтобы сохранить персонал. Ведется активная работа по перемещению освободившегося персонала на другие объекты, где требуется, например, замена ушедших на карантин или на больничный по возрасту.

гий в отрасли», – говорит Сергей Калитов.

Обратной стороной прозрачности, однако, является сокращение прибыли, поэтому компании все больше стараются оптимизировать процессы, что несколько тормозит рост рынка. По словам Павла Люлина, тенденция к оптимизации набора услуг и их стоимости стала явной во второй половине 2019 года. «Кроме того, мы наблюдаем такие тенденции, как отсрочка оплаты на 60 дней и более и возросшая популярность договоров с коротким периодом действия. А в начале этого года с приходом кризиса на фоне пандемии появилась потребность и в других мерах, свидетельствующих о стагнации рынка».

«До наступления текущих событий рынок развивался очень логично, планомерно, никаких кардинальных изменений не происходило, – с ноткой ностальгии говорит Анна Никандрова. – Все компании шли по заложенному в последние годы направлению и не планировали, насколько нам известно, резких изменений. Однако текущая ситуация с пандемией и карантином существенно изменит критерии выбора партнеров и подход к работе самих УК».

Чем дольше карантин, тем виртуознее креативность

Карантинные меры по-разному влияют на сегменты РМ и FM. Первые отмечают увеличение переговорной нагрузки, вторые – снижение прибыли. Сейчас многие

Colliers International

– Мы проработали несколько вариантов развития событий, обсудили это как с командой в центральном офисе, так и с персоналом на всех объектах. Будучи активными членами внутренней международной группы Colliers по управлению, мы имеем возможность оперативно получать сводки из многих стран, которые в каком-то смысле обгоняют Россию. 24 апреля был снят карантин в Дубае, при этом остались многие ограничительные меры, которые влияют на управление. Например, в здании могут одновременно находиться на более 30% посетителей от плановой загрузки. То же самое в кафе и ресторанах.

Также отмечу, что мы не только смотрим на перспективу 2–3 месяцев, но уже анализируем то, каким образом необходимо изменить наши процессы, подходы, чтобы быть готовыми к повторению подобной ситуации. Как говорится, хочешь мира – готовься к войне.

Что касается оптимизации, то анализу подвергаются все блоки бюджета – от эксплуатации и маркетинга до фонда оплаты труда и вознаграждения УК. Как и в хорошие времена, мы остаемся честными партнерами для наших заказчиков, принимая удар и на себя.

УК вынуждены сокращать штат и объемы оказываемых услуг, при этом задумываясь о действиях в послекарантинный период, который обязательно наступит, но неясно, когда.

По мнению Андрея Андреева, карантинные меры только прибавили управляющим компаниям работы. «На мой взгляд, все УК, независимо от типа управляемого ими актива – ТЦ или БЦ, сейчас работают больше и напряженнее, чем обычно, – считает эксперт. – И причины



Юрий Сигал,
директор
департамента
управления
недвижимостью
ILM

14

всем понятны. Каждая УК отработывает запросы от арендаторов в индивидуальном порядке. Сегодня главная задача как для УК и собственников, так и для арендаторов – это сохранение баланса в переговорах на базе партнерского диалога. У этого кризиса нет спонсора. В России как минимум».

Becar Asset Management

– Мы начали предлагать услугу по оптимизации затрат на содержание зданий путем грамотной консервации объектов на период карантина и перехода на удаленное обслуживание с периодическими выездами технического персонала.

Отель Vertical был переведен с краткосрочных на долгосрочные договоры. Вместо аренды квартиры люди могут проживать в нашем отеле, имея при этом свободный доступ ко всей инфраструктуре.

С апреля этого года на всех площадках GrowUp начала действовать почасовая аренда кабинетов. Услуга востребована у людей, которые вынуждены работать из дома, но по ряду причин не могут быть там эффективными. Все коворкинги сети проходят ежедневную дезинфекцию и полностью безопасны для посещения. Кроме того, в связи с запретом всех массовых мероприятий коворкинг «GrowUp Баррикадная» начал предоставлять услугу по аренде переговорных для проведения вебинаров со всем необходимым оборудованием.

Юрий Сигал, директор департамента управления недвижимостью ILM, облегчения жизни PM-операторов также не наблюдает. «УК находятся между двух огней. С одной стороны, арендаторы, которые несут убытки и не могут осуществлять платежи, с другой – собственники, банки и поставленные KPI, – говорит эксперт. – Учитывая стоимость и сроки поиска новых арендаторов сейчас, ведутся регулярные переговоры с текущими. Помимо карантина, сегодня мы имеем дело с новым кризисом, который, как и все прошлые, замедлит процессы реализации новых площадей и освободит множество новых. Ожидается большая ротация арендаторов, перезаключение текущих договоров аренды».

Виктор Ефремов отмечает, что жизнь не останавливается и на рынке операторов Facility Management. «Сегодня мы видим, что многие организации продолжают обращаться к нам и проводят конкурсы и торги на обслуживание своих объектов недвижимости, – говорит эксперт. – Они утверждают, что не собираются отвлекаться от собственного бизнеса, что вселяет в УК надежду на то, что наши услуги будут по-прежнему востребованы. Командам УК предстоит серьезный челлендж: предложить менее затратный, но более эффективный подход к оказанию услуг. Тенденции, которые наметились в последние годы, сохраняются, а вот динамика развития событий увеличивается, а с ней должно сокращаться время разработки и вне-

дрения новых продуктов и стратегий, время реагирования и отклика рынка».

«Нельзя объективно спрогнозировать продолжительность самой ситуации, – говорит Александр Устинов. – Изменений, которые сейчас происходят в обществе и экономике, ранее не было. Целые отрасли теряют возможность полноценного функционирования, во всем мире снижается спрос и, соответственно, товарооборот. Недвижимость – одна из областей, которая подвержена отложенному эффекту кризисов других областей».

По словам Виктора Ефремова, уже сейчас от собственников поступают запросы на пересмотр штата и оптимизацию затрат. «В очередной раз нам придется проявить гибкость и лояльность к нашим

заказчикам и разработать новые, более подходящие в данный момент подходы и стратегии к оказанию услуг», – говорит эксперт.

В наиболее пострадавшем сегменте – торговой недвижимости – сокращения бюджетов могут доходить до 50%. По словам Александра Устинова, основными предметами оптимизации являются услуги клининга и обеспечения безопасности, что в первую очередь обосновано тем, что органически снижается необходи-



**Константин
Пыресев,**
генеральный
директор
RD Management



ИМПЕРАТОР
ГРУППА КОМПАНИЙ

КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОММЕРЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ В ЛЮБОМ РЕГИОНЕ РФ

- профессиональная физическая охрана
- контроль операционных регламентов
- удаленный видеомониторинг
- все виды технических систем безопасности



impsa.ru

+7 (812) 424-46-25
+7 (499) 649-46-25

16



Виктор Козин,
вице-президент
Besar Asset
Management

мость в прежнем объеме услуг. В сегменте офисной недвижимости физического закрытия офисов практически не наблюдалось, однако посещаемость сократилась, а арендаторы стали все чаще обращаться к управляющим и собственникам с просьбами о снижении или отмене платы на пе-

«Уже в ближайший месяц на рынок труда выйдут много специалистов, которые потеряли работу из-за пандемии, таким образом, предложение превысит спрос. А это приведет к снижению зарплат в отрасли»

риод неопределенности. «При этом лишь часть таких запросов имеет отношение к действительному изменению внутренних бюджетов компаний, многие компании подобными письмами "отдают дань

моды и времени", – говорит Александр. – Для эксплуатирующих компаний, которые обслуживают помещения арендаторов, участились запросы на изменение сервис-планов по клинингу или на приостановку услуг по клинингу (это наиболее характерно для retail-операторов). С точки зрения эксплуатации объектов в целом, в первую очередь оптимизация коснулась планов капитальных затрат и дополнительных работ, так как собственники приостанавливают инвестиции в модернизации в связи с неопределенностью».

В Zerpelin фиксируют снижение выручки в апреле на 10–20% по некоторым объектам. «Чем дольше карантинные меры, тем меньше платежеспособность наших заказчиков – владельцев недвижимости. Естественно, цепной реакцией следует уменьшение объема предоставляемых услуг и нашей выручки, – говорит Сергей Калитов. – Рынок сжимается. Чем дольше срок ограничений, тем больше итераций по снижению затрат происходит. С мая согласовывается дополнительное снижение выручки УК».

«УК оказались в числе первых, кого затронула текущая ситуация (падение объемов, сокращение выручки и, как следствие, корректировка финансовых планов), но при этом в сегменте управления и эксплуатации отсутствует эффект отложенного спроса, характерный для сектора b2c, – сетует **Константин Пыресеv**, генеральный директор RD Management. – В текущей ситуации управ-

ляющие компании идут навстречу заказчику: оптимизируют штатное расписание по оказанию услуг, переносят сроки выполнения сезонных работ с привлечением внешних подрядчиков. При этом услуги, направленные на поддержание жизнеобеспечения зданий, выполняются согласно графику ППР».

По словам Павла Люлина, в случае дальнейшего продления карантинных мер небольшим компаниям и вовсе грозит банкротство, а крупные вынуждены будут ограничить обновление технических средств, приспособлений и расходников. В том числе могут сократиться и расходы компаний на IT-разработки. «Уже в ближайший месяц на рынок труда выйдут много специалистов, которые потеряли работу из-за пандемии, таким образом, предложение превысит спрос. А это приведет к снижению зарплат в отрасли», – прогнозирует Павел.

С прогнозом по стагнации соглашается Константин Пыресеv, который считает, что рынок может вернуться к неопределенности, демпингу и «тендерной гонке». В то же время цифровые технологии, по мнению эксперта, напротив, будут оставаться в приоритете, и цифровизация отрасли продолжит нарастать: «Цифровые инструменты будут только усиливаться и станут конкурентным преимуществом. Среди них – скорость реакции на запросы клиентов, скорость обработки запросов, умение решать любые вопросы заказчика, заимствование сервисов и услуг из индустрии гостеприимства».

О росте влияния цифровизации говорит также **Виктор Козин**, вице-президент Vecar Asset Management. «К образцу докризисных времен рынок УК уже не вернется, – уверен эксперт. – Пандемия еще больше погрузила всех нас в цифровую жизнь. Мы перестали ходить по магазинам и ресторанам, заказывая все онлайн. Стали проводить переговоры в виртуальных офисах. Наш сегмент будет испытывать еще большую потребность в цифровых технологиях. Еще сегодня наличие у УК разработанных программных продуктов является конкурентным преимуществом. Но завтра их отсутствие будет знаменовать

SVN

– Есть статьи расходов, которые должны остаться неизменными: коммунальные договоры, пожарная безопасность, вентиляционное оборудование. Но основной набор услуг сократился. Так, клининг убирает только туалеты и пути прохода к открытым магазинам, лифты и эскалаторы в непроходных местах временно выключены. В связи с этим управляющие компании оптимизируют персонал, проводя сокращения штатных позиций либо переводя сотрудников на часть ставки, отказываясь от работников по договорам ГПХ. Также сократились издержки на содержание головных офисов УК.

18

«В хорошие годы управлять могут многие, но сейчас фокус – на антикризисном управлении, а эта компетенция не у всех компаний достаточно развита. Таким образом, этот кризис, как лакмусовая бумажка, покажет рынку, кто готов к новой реальности»

неминуемый крах бизнеса компании».

Анна Никандрова видит в сложившейся ситуации большой вызов для РМ-компаний в сфере торговой недвижимости. «Затягивание мер и формирование негативного имиджа общественных мест ведет к тому, что после снятия карантина от маркетинго-

вых команд УК будет требоваться просто виртуозная креативность по возвращению посетителей в условиях сокращенных или даже полностью отсутствующих бюджетов», – говорит Анна.

Кто где останется и когда все это кончится

Прогнозирование и в обычной ситуации является делом неблагодарным, а сегодня и вовсе воспринимается, как ставка на zero. В Cushman & Wakefield считают, что прогнозы на 2–3 года делать абсолютно бессмысленно. Но полагают, что в ближайшее время рынок ждет кризис, отличный от двух предыдущих. Эксперты ожидают, что обычно инертный к экономическим колебаниям рынок недвижимости в этом году будет реагировать на спад быстрее, а эффект от него будет существеннее, чем в предыдущие кризисы. «Очевидно одно – с минимальными потерями из кризиса выйдут те УК, которые будут очень внимательно отслеживать не только ситуацию на рынке недвижимости, не только запросы и потребности своего собственника и арендаторов, но и изменения и новые настройки во всех смежных с недвижи-

«ПРОФИС Недвижимость»

– Еще начиная с февраля мы усилили на своих объектах основные меры безопасности. В частности, увеличили частоту влажной уборки и проветривания общественных помещений, проводим дополнительные мероприятия по дезинфекции с применением специальной бытовой химии. Санузлы и ресепшен оборудовали автоматическими септиками для рук и т. д. В связи с этим отчасти увеличились и расходы на эксплуатацию объектов.

Сейчас работа в направлении Property Management у нас, впрочем, думаю, так же, как и у многих других крупных УК, заключается в разработке так называемых антикризисных мер, которые позволят минимизировать негативное влияние текущего кризиса на доходность объектов коммерческой недвижимости.

мостью областях: в законодательстве, экономике, технологиях, чтобы помочь обоим своим клиентам – собственникам и арендатору – пережить этот кризис и быстро восстановиться», – говорит Андрей Андреев.

«В ближайшие несколько лет нас ждет большое количество сделок по слиянию и поглощению, так называемый “средний” бизнес будет занесен в “Красную книгу”, – считает Юрий Сигал. – Краткосрочные отношения с маленькими игроками и диктатура со стороны корпораций – все это ожидает УК, как и любой сервис в сфере B2B».

В чем не сомневаются опрошенные нами эксперты, так это в том, что новый кризис приведет к сокращению числа небольших компаний и расширению портфелей ключевых игроков. «Я уверен, что кризис вымоет с рынка все компании-однодневки, – комментирует Виктор Козин. – Клиенты будут отдавать предпочтение только проверенным компаниям, много лет присутствующим на рынке».

«По итогам кризиса выживут только лучшие и сильнейшие, – считает Анна Никандрова. – В хорошие годы управлять могут многие, но сейчас фокус – на антикризисном управлении, а эта компетенция не у всех компаний достаточно развита. Таким образом, этот кризис, как лакмусовая бумажка, покажет рынку, кто готов к новой реальности, а какие компании не смогут быть полезными клиентам в такое сложное время». Анна считает, что кризис даст большие воз-



можности для роста УК за счет того, что многие собственники непрофильных активов и строящихся объектов предпочтут в трудные времена довериться профессионалам.

«Я полагаю, что в ближайшей перспективе спрос на услуги профессиональных внешних УК (Property Management) будет расти, – соглашается **Кристина Лиморенко**, коммерческий директор «ПРОФИС Недвижимость». – Далеко не все внутренние УК обладают достаточным опы-

«Обычно инертный к экономическим колебаниям рынок недвижимости в этом году будет реагировать на спад быстрее, а эффект от него будет существеннее, чем в предыдущие кризисы»

20

«Сегодня собственникам объектов недвижимости как никогда требуется квалифицированная помощь управляющих компаний. Все игроки рынка находятся в одной лодке. В сложившейся ситуации нужно стремиться распределять между собой риски и убытки»

том для эффективной работы в кризис. Внутренняя УК работает в основном с входящими запросами потенциальных арендаторов и не имеет как такового тесного и постоянного контакта с рынком. У внешней, особенно крупной УК, как правило, более широкие возможности для брокериджа, а также лучшее понимание конъюнктуры рынка. Кроме того, в штате подобных компаний зачастую есть финансовые аналитики и кризис-менеджеры, которые имеют опыт работы

в подобных стрессовых ситуациях. Поэтому именно в условиях кризиса внешняя профессиональная УК может особенно ярко показать свою эффективность. Таким образом, вероятно, все больше собственников, которые столкнутся сейчас с существенным снижением заполняемости и, как следствие, падением доходности, будут прибегать к помощи внешних профессиональных УК».

По мнению Константина Пыресева, ключевым фактором выживания УК в кризисной ситуации является способность договариваться и находить компромиссы. Также эксперт отмечает важность диверсификации портфеля управления. «Если портфель УК представлен объектами коммерческой и жилой недвижимости, то риски будут диверсифицированы, оптимизация процессов на одних объектах будет уравновешена другими, – уверен эксперт. – Мы вместе будем преодолевать кризис и его последствия. Надеемся, что через год ситуация стабилизируется, компании начнут восстанавливаться. Главное, что в новой реальности выживут те собственники и арендаторы, которые умеют договариваться и находить общее решение».

Виктор Козин также считает гибкость участников рынка залогом успешного перехода от стагнации и упадка к новому витку роста. «Бизнес живет в ситуации, когда ежедневно в силу вступают те или иные ограничительные меры, – напоминает эксперт. – Если УК не будут проявлять должной гибкости, то их бизнес

начнет трещать по швам, поскольку будет недополучать доход и увеличивать koszty. К сожалению, подушка безопасности у УК не безгранична. Чем дольше будут действовать карантинные меры, тем хуже будут чувствовать себя игроки этого рынка. Сегодня собственникам объектов недвижимости как никогда требуется квалифицированная помощь управляющих компаний. Все игроки рынка находятся в одной лодке. В сложившейся ситуации нужно стремиться распределять между собой риски и убытки».

Восстановления спроса на услуги управляющих компаний в Zerpelin ожидают в течение года после снятия ограничительных мер. «При этом сначала будет значительный рост от упавшего в карантин объема услуг, чтобы посетители объекта недвижимости получали необходимый сервис, а в дальнейшем, по мере заполнения возникших вакансий арендаторами и отмены скидок на аренду, и постепенное восстановление до докризисного уровня, – говорит Сергей Калитов. – В течение пары лет актуализируются бюджеты капитальных затрат и будут выполнены те работы, модернизации, которые сейчас вынужденно отложены».

Не самый утешительный прогноз дальнейшего развития озвучивает Павел Люлин. Эксперт ожидает, что к концу года только остановится падение рынка: «Еще два-три года рынок будет находиться на этом уровне, а только затем



начнет медленный рост и в 2023 году достигнет докризисных показателей».

В качестве вывода можно отметить, что тренды рынка с пандемией изменились мало. В большинстве своем эксперты уверены в том, что будущее – за цифровизацией и оптимизацией, что опыт и гибкость являются залогом здоровья компании в меняющихся условиях, что рынку есть куда расти, но консолидация неизбежна. Все эти тренды были заметны и без пандемии, но сейчас только ускорятся.

Давайте жить дружно, чтобы в «Красной книге» оказалось как можно меньше компаний и отраслей!

22

Старбаксизация и роль УК

Сегодня девелоперы и УК совместно решают: какие меры предпринимать, чтобы сохранить объекты, какие решения предложить, чтобы поддержать арендаторов в это непростое время. Полагаем, что у МФК среди всех сегментов недвижимости есть запас прочности, благодаря тому, что он традиционно объединяет офисную, торговую, жилую и общественную функции.

Текст: Дмитрий Никоноров, директор по развитию RD Management



Эффект старбаксизации

Перемещение досугового и рабочего процессов из дома, офиса в городские общественные пространства называют эффектом старбаксизации, который определяет популярность сегмента МФК. Сегодня многофункциональные проекты являются более гибкими с точки зрения возможностей адаптации под меняющиеся потребности общества и, прежде всего, поколения миллениалов, которые высоко ценят эффект интеграции.

Стремление сокращать время и расстояние между домом-работой-досугом приводит к росту необходимости концентрации функций в одной локации в mixed-use проекте.

Сочетание традиционных сегментов недвижимости в рамках одного проекта диверсифицирует риски девелоперов. Mixed-use проекты позволяют получать доход от нескольких сегментов недвижимости на фоне экономического кризиса, падения цен на нефть, пандемии и т. д.

Совмещение в одном проекте разных по функциональности помещений – торговых, офисных, гостиничных, жилых, общественных – подразумевает новый подход к управлению и эксплуатации объекта в целом. Подобная практика появилась еще в советское время. Первым многофункциональным комплексом можно считать учебные и жилые корпуса главного здания МГУ им. М.В. Ломоносова, сочетающие элементы торговой и спортивной инфраструктуры.

Специфика обслуживания

Главная задача управляющей компании – обеспечить комфортное и безопасное пребывание на территории офисных работников, жителей, посетителей зоны ретейла.

Существует стандартный набор facility-услуг, характерных для всех объектов недвижимости: техническое обслуживание и эксплуатация инженерных систем, выполнение работ согласно графику ППР, реагирование на текущие заявки и др.

Специфика обслуживания объекта зависит от площади, инженерного оборудования, режима работы, а профиль деятельности создает дополнительные услуги и сервисы.

Например, в офисах – зоны приема посетителей, лифты, вентиляция. Зона ретейла требует специализированных работ по клинингу и иной периодичности уборки. То же самое касается жилого сегмента, где высок поток населения и действуют временные ограничения по выполне-



**Дмитрий
Никонов,**
директор
по развитию
RD Management

24

нию работ УК. К тому же в жилом сегменте ждут быстрого и качественного обслуживания по любым вопросам. В бизнес- и премиум-классе представлен консьерж-сервис, сопоставимый с гостиничным уровнем.

Специфика управления МФК

Одна из особенностей МФК – сохранение целостности обслуживания всего комплекса и автономность каждого из представленных сегментов недвижимости.

Такая независимость достигается за счет разведе-



ния потоков: отдельные входные группы, разные службы клининга, охраны, зоны паркинга.

УК, предоставляющая полный комплекс услуг, с наработанными компетенциями, позволит обеспечить централизованное управление объектом.

Отдавать обслуживание каждого направления в рамках одного проекта разным FM-операторам может быть неверным стратегическим решением и для собственника, и для арендаторов, и для жителей. Договор или услуги, оказываемые по принципу одного окна, обеспечат высокий уровень обслуживания и сэкономят средства и нервы всем участникам процесса.

Более того, УК желательно привлекать на этапе проектирования mixed-use объектов, поскольку грамотное функционирование и безопасность являются ключевыми.



25

Индикаторы качества: как оценить эффективность коммерческого управления

Как оценить эффективность работы УК в торговом или офисном центре и каким образом недобросовестные управленцы обманывают собственника?

Текст: Кристина Дудко, руководитель департамента продаж Glincom



26



**Кристина
Дудко,**
руководитель
департамента
продаж Glincom

Какой вид управления выбрать?

Для начала – немного статистики. По опыту компании Glincom могу сказать, что при грамотном управлении прибыль от коммерческого объекта можно увеличить до 40%, а общие затраты собственника, наоборот, снизить до 15%, включая коммунальные платежи. Кроме того, качественное управление может позволить владельцу объекта поднять арендную ставку за счет того, что арендатор получит высококачественный сервис и полный набор дополнительных услуг.

Напротив, неэффективное управление объектом коммерческой недвижимости – будь то офисный или торговый комплекс – является серьезной про-

блемой для собственника. Хуже всего, если он не понимает, что работа ведется неправильно, из-за чего долгое время не предпринимает никаких действий, чтобы исправить ситуацию. Между тем есть определенные индикаторы качества, позволяющие продемонстрировать прозрачную картину.

Давайте немного пробежимся по теории. Итак, есть два вида управления коммерческой недвижимостью – самостоятельное и доверительное. Выбор конкретной стратегии зависит от ряда факторов. Самостоятельное управление следует выбирать в двух случаях. Первый – у собственника всего один-два небольших объекта, он не испытывает проблем с поиском арендаторов и ему не нужно заключать отдельные договоры на коммунальные услуги и техническое обслуживание. Второй – в портфеле собственника много объектов, однако у него имеются необходимые человеческие и временные ресурсы.

В остальных же случаях, если собственник хочет получать стабильный и высокий доход от объектов коммерческой недвижимости, следует передавать их в доверительное управление. Особенно это актуально для непрофильных инвесторов, у которых нет необходимого опыта и компетенций. При условии, что процесс взаимодействия собственника и УК налажен правильно, а УК добросовестно выполняет свои обязанности, владельцу объекта недвижимости остается только получать стабильную прибыль.

Цена вопроса

Рано или поздно собственник коммерческой недвижимости встанет перед дилеммой – создать собственную команду управленцев или нанимать сторонние компании. Здесь важно помнить о денежной стороне вопроса. С одной стороны, наем сторонней управляющей компании будет на 10–40% дешевле, чем использование штатных сотрудников, ведь первые могут позволить себе снизить расценки на свои услуги за счет широкой клиентской базы. Обычно стоимость комиссионного вознаграждения УК за услуги Property Management составляет 5–20% от арендного дохода за месяц. В эту сумму входят полное финансовое и бухгалтерское сопровождение, заключение и ведение договоров аренды, претензионная работа и юридическое сопровождение, работа с арендаторами, маркетинг и брокеридж, плюс вся сопутствующая отчетность.

С другой стороны, с точки зрения игры вдолгую, формирование и содержание собственной команды управленцев все равно окупятся, при этом позволят упростить процедуру контроля за качеством ее работы и не зависеть от внешних факторов. К тому же собственная УК – это самостоятельная бизнес-единица, которая повышает маржинальность бизнеса и не зависит от ситуации на рынке в целом. Даже в кризис ты все равно стабильно получаешь доход за счет управления (эксплуатации). Плюс ко всему, занимаясь строительством (будь то новые проекты или редевелопмент существующих),

всегда проще и эффективнее эксплуатировать объект самому, зная все его нюансы, нежели привлекая стороннюю организацию.

Как оценить эффективность работы УК

KPI для управляющей компании в случае с объектами коммерческой недвижимости плавно вытекают из целей УК: обеспечение комфортных условий ведения деятельности для собственников и арендаторов недвижимости, а также предоставление качественных услуг, связанных с управлением и технической эксплуатацией объектов недвижимости. УК в сфере Property Management, как правило, представляет собственнику анализ наилучшего и наиболее эффективного использования объекта и план доходов от аренды на календарный год, учитывая план сдачи в аренду свободных площадей.

Можно выделить три основных показателя эффективности работы УК. Первый – собираемость

28

дебиторской задолженности. Второй важный показатель – рост продаваемости дополнительных услуг, предлагаемых УК (клининг, ремонтные работы, предоставление рекламных поверхностей в аренду и прочее). Третий – оптимизация тарифов при сохранении качества услуг.

Оценить реальную эффективность коммерческого управления собственник может с помощью P&L (profit&loss report), проще говоря – отчета о прибыли и убытках, который входит в тройку самых главных финансовых отчетов для бизнеса. Вместе с ним в связке обычно идет отчет о движении денежных средств (cash flow).

К сожалению, не всегда управление объектом недвижимости ведется эффективно, и если оперативно не отследить это,

можно потерять миллионы рублей и даже сильных арендаторов, не желающих работать в неэффективном проекте, если говорить о торговом комплексе. Чтобы понять, насколько эффективно работает УК, нужно провести аудит объекта недвижимости. Если мы говорим про Property Management, то обычно на проведение полного аудита офисного центра с привлечением независимых консультантов потребуются 3–4 недели. Аудит торгового центра займет немного больше времени, так как такие проекты сложнее с точки зрения концепции и tenant mix.

Как УК обманывают собственника

Бывает, что УК вводит собственника объекта недвижимости в заблуждение – намеренно или неумышленно. По сути, основной путь введения собственника в заблуждение – это уменьшение чистого операционного дохода.

Сделать это можно двумя способами. Первый – занижить сам операционный доход, то есть занижить арендный поток. Второй способ – зависить операционные затраты, то есть все расходы на управление и эксплуатацию объекта. Это происходит либо из-за нечистоплотности УК, либо – ее некомпетентности.

И то и другое может выявить независимый консультант, который также подскажет, как изменить ситуацию в лучшую сторону. Основных вариантов «лечения» два – ротация арендаторов или замена исполнителей (в данном случае – УК).

29

Рафал Яскула: «Сложная ситуация для бизнеса – не время для наживы»

Текст: Юлия Толутанова



Рафал Яскула, президент DAKO Professional Teem, о том, как выживает клининг в условиях пандемии, удержании клиентов и перспективах восстановления.

30

которые обслуживаются, дополнительной нагрузкой является обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты – масками, перчатками, антисептиками. А так как никто не ожидал пандемии в России и не запасся данными средствами заранее, то приходится их покупать по невероятно высоким ценам.

– С какими сложностями столкнулась клининговая отрасль сегодня, в условиях пандемии COVID-19?

– Клининговый рынок, как и многие другие отрасли, конечно же, был не готов к приходу пандемии. Никто и предположить не мог, что вирус столь стремительно начнет распространяться, вследствие чего будут введены такие ограничительные меры, которые не позволят организациям в полном объеме выполнять услуги уборки на объектах.

Большинство компаний не имеют никаких финансовых резервов для того, чтобы продолжать платить зарплату рабочим временно закрытых объектов, а также нести затраты, связанные с кредитами и лизингом оборудования, которое сейчас простаивает. А на тех объектах,

– Падают ли сейчас объемы в связи с закрытием общественных пространств, кинотеатров, магазинов и пр.? Или, напротив, увеличивается загрузка клининговых компаний?

– Выручка клининговых компаний, конечно, упала, но – неравномерно. Фирмы, обслуживавшие только торговые центры или гостиницы, потеряли все доходы, а те, кто работает в жилых комплексах, гипермаркетах, складских комплексах, на промышленных объектах, чувствуют себя пока что неплохо. Доходы от обслуживания бизнес-центров снизились на 20–40%. Оценивая рынок в целом, думаю, что общий объем выручки в клининговой отрасли упал на треть. Об увеличении загрузки клининговых компаний речи и не идет.

– Появляются ли новые клиенты? К примеру, стало ли больше государственных заказов на уборку и дезинфекцию жилых домов, поездов, вокзалов, других некоммерческих территорий?

– За время пандемии наш портфель не пополнился ни одним новым клиентом. И если отсутствие новых контрактов в коммерческой недвижимости легко

объяснимо, то область государственных заказов требует некоторых разъяснений.

Дело в том, что службы ЖКХ стараются выполнять все связанные с противовирусной обработкой территорий услуги самостоятельно. Дезобработка, в случае выявления на объекте большого коронавируса, выполняется исключительно окологосударственными структурами. Кроме того, крупные объекты, как, например, ж/д вокзалы, обрабатываются силами МЧС.

– Что происходит и будет происходить с ценами на услуги клининга?

– Здесь я вижу два сценария развития. В первом – после карантина не произойдет никаких изменений по использованию иностранной рабочей силы. Тогда услуги клининга должны подешеветь за счет уменьшения уровня заработных плат уборщиков. Уже сейчас приезжие готовы работать за зарплату на 10–20% ниже докризисной. Во втором сценарии – из-за резкого роста безработицы власти возьмут курс на сокращение иностранной рабочей силы, что заставит клининговые компании принимать на работу только российских граждан. Как следствие, это приведет к неизбежному увеличению стоимости услуг.

– Какие услуги сейчас востребованы у клиентов?

– На сегодняшний день дополнительно к тому, что мы делали всегда, стала особенно востребована дезинфекция



поверхностей. Она включает в себя санобработку помещения с использованием раствора на основе спиртовых или хлорсодержащих средств. Как известно, хлорсодержащие препараты эффективно уничтожают не только бактерии и грибки, но и вирусы. Мы обеспечиваем протирку дезинфицирующими средствами всех поверхностей, которых могут касаться посетители, – поручней эскалаторов, дверных ручек, скамеек и т.п. Эти работы выполняются согласно графику каждые два часа. Также по требованию властей мы проводим дезинфекцию всех дворовых территорий и проезжих частей при жилых комплексах с использованием поливомоечной техники.

32

– Что вы предпринимаете, чтобы удержать клиентов?

– По моим личным убеждениям, сложная ситуация для бизнеса – не время для наживы. Мы прежде всего протягиваем руку помощи нашим клиентам. Без дополнительной платы осуществляем санобработку наших объектов, а также в новых условиях труда обеспечиваем сотрудников необходимыми средствами защиты: масками, перчатками, очками, комбинезонами и антисептиками. В этот непростой период мы идем навстречу заказчикам – пересматриваем графики ра-

бот, стоимости контрактов и SLA. Также индивидуально рассматриваем все запросы на отсрочку платежей. Кризис не вечен, но, очевидно, процесс восстановления рынка будет медленным. И только сохраняя эффективное партнерство, мы сможем с минимальными потерями выстоять, а также обрести «клиентов на всю жизнь».

– Когда отрасль начнет восстанавливаться?

– Еще раз стоит напомнить, что сфера клининговых услуг пострадала только в срезе гостиниц, торговых центров и частично – бизнес-центров. Восстановление отрасли в этих направлениях напрямую зависит от того, как скоро они реанимируются. Здесь у каждого направления есть своя специфика. Что касается бизнес-центров, они и так сейчас обслуживаются, но их заполняемость крайне низкая. На наших объектах работают не более 20% офисных сотрудников. Сами офисы, на наш взгляд, после снятия режима самоизоляции достаточно быстро станут заполняться, но может возникнуть проблема с увеличением вакантности зданий в связи с сокращением площадей текущими арендаторами. Компаниям потребуется меньше квадратных метров из-за трудной финансовой ситуации. Кроме того, многие приспособятся работать удаленно и частично продолжат этот опыт. Этот тренд, безусловно, спровоцирует проблемы с платежеспособностью и потребностью собственников БЦ сокращать расходы на обслуживание, в том числе и в части клининга.



Но мы рассчитываем, что ситуация вернется к докризисной в горизонте двух лет. Относительно объемов уборки в торговых центрах, полагаю, что восстановление произойдет сразу за снятием ограничительных мер. Тем не менее еще много месяцев торговые центры могут иметь проблемы со своевременной оплатой услуг уборки. Что касается гостиничного сектора – он будет оживляться исключительно за счет внутреннего туризма, и здесь мы опираемся на опыт Китая после вспышки SARS 2003 года, где заполняемость гостиниц вернулась к докризисному уровню в течение полугода. Так что к новогодним праздникам в гостиничном сегменте все должно быть уже неплохо.

– Какие шаги необходимо сегодня предпринимать, чтобы оставаться конкурентоспособными?

– В любое время можно заниматься ростом компании. Единственное, что в хорошие времена это будет экстенсивный рост, когда мы увеличиваем количество клиентов и расширяем географию присутствия, а в такие периоды, как сейчас, возможен интенсивный рост, который заключается в улучшении эффективности. Именно максимальное использование появившегося времени (когда некуда спешить) на пересмотр всех параметров, влияющих на эффективность бизнеса, делает нас более конкурентоспособными. Каждый для себя может решить, какой из параметров в его компании находится в самом запущенном на сегодняшний день состоянии. Именно



с него и нужно начинать, далее – определять следующий и прорабатывать его. А там уже наступит время, когда будет понятно, что пришла пора вернуться к экстенсивному росту.

Мы, например, провели опрос всех руководителей и выяснили, какие процессы в компании хромают. Так как много лет подряд мы росли и на такие разборы попросту не было времени, получился достаточно внушительный список, который мы уже успели разбить по блокам для дальнейшей детальной проработки. Надеясь до конца режима самоизоляции все проблемы устранить.

– Стоит ли бизнесу рассчитывать на поддержку государства?

– Как мы видим, государство очень внимательно изучает влияние режима

34

самоизоляции на каждую отдельную отрасль. Проводится эта работа поэтапно, из чего делаем вывод, что лишние туда не попадут. В клининге сильно пострадают только отдельные компании, а не отрасль в целом, учитывая, что меры карантина не будут уже ужесточаться. Поэтому считаю, что, кроме какой-то общей помощи для всех предпринимателей, рассчитывать на включение клининга в список пострадавших от кризиса отраслей не стоит. Так что придется всем клинерам справляться своими силами.



– Что будет после окончания пандемии? Все ли игроки рынка выживут?

– Относительно клининговых компаний должно произойти несколько изменений. Можно рассчитывать, что в будущем все будут стараться иметь сбалансированный клиентский портфель в разрезе сегментов рынка. Также можно ожидать, что форма обеспечения объекта оборудованием в лизинг будет уступать место аренде от производителей, которую можно в любой момент приостановить. Думаю, что многие игроки рынка после такого «черного лебедя» будут держать хоть какие-нибудь финансовые резервы.

Что касается клиентов, то они будут чаще склоняться к сотрудничеству с сильными провайдерами, много лет присутствующими на рынке и пережившими не один кризис, чем отдавать свои объекты в обслуживание молодым нестабильным компаниям, которые в кризис сразу обанкротятся, и их объекты останутся без обслуживания. Тем самым, на мой взгляд, сегодняшний кризис – это шанс для роста зрелых компаний.

Если режим самоизоляции будет продолжаться более двух месяцев, то точно не все игроки рынка выживут. Пострадают те клининговые компании, в портфеле которых очень мала доля объектов, которые надо обслуживать даже во время карантина. Таким образом, компаниям не хватит средств на кредиты, лизинги, аренду и зарплату менеджерского состава, даже если им каким-то образом и удалось сократить линейный персонал закрытых на карантин объектов.

35

Один в поле не воин, или Как УК коммерческого объекта пережить кризис?

По словам вице-президента Торгово-промышленной палаты РФ Елены Дыбовой, около 3 млн предпринимателей могут прекратить свою деятельность, если экономическая ситуация не изменится. «Большинство предпринимателей, попавших в группу риска, – это торговые точки в ТРЦ. А арендные платежи – это проблема № 1 во всех регионах», – отметила Елена Дыбова.

Текст: Игорь Кудинов, руководитель отдела развития отраслевых решений и интеграции Okdesk

Если сейчас не протянуть арендаторам руку помощи, то в самом ближайшем будущем помогать будет просто некому. И рано или поздно их проблемы обернутся трудностями для управляющих компаний.

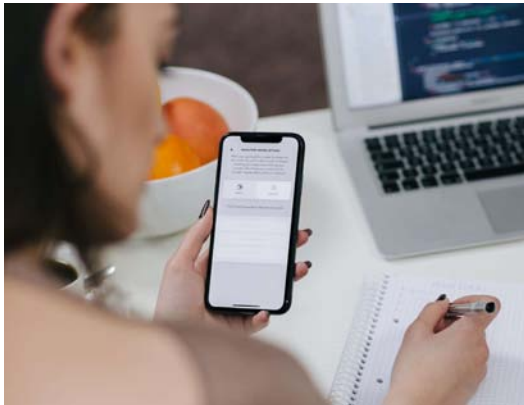
В связи с этим УК следует рассмотреть возможность снижения арендных ставок. Но за счет каких резервов это

сделать? Львиная доля их расходов приходится на обслуживание и эксплуатацию. Однако экономия за счет ухудшения качества обслуживания объекта и оказываемых услуг – это плохая стратегия. Из-за таких мер



Игорь Кудинов,
руководитель
отдела развития
отраслевых
решений
и интеграции
Okdesk

36



инфраструктура здания может быстро прийти в негодность. Подобная инициатива точно не будет положительно оценена собственниками.

Возможно ли сократить издержки без ухудшения качества обслуживания инфраструктуры здания? Об этом я расскажу ниже.

Все дело – в грамотном управлении

В процессах обслуживания и эксплуатации объектов коммерческой

недвижимости активно принимают участие множество специалистов: клининг, охрана, сантехники, электрики, слесари и т.д. Сами объекты за последние годы существенно «обросли» инфраструктурой, общественными зонами. При этом управление многократно усложнившимися процессами обслуживания по-прежнему происходит с помощью традиционных средств коммуникации (электронная почта, мессенджеры, телефон). Такой подход нередко приводит к тому, что работы по обслуживанию здания затягиваются или вовсе не выполняются, размывается ответственность, становится тяжело контролировать исполнителей. Такая ситуация создает дополнительные издержки. И чем больше в объекте инфраструктуры и арендаторов, тем больше необязательных расходов на организацию процессов обслуживания и эксплуатации. Именно эти издержки можно сократить без вреда для бизнеса.

Автоматизация в помощь!

Специально для этого существуют системы класса help desk, которые позволяют следующее.

1. Автоматически собирать обращения по инцидентам и плановому обслуживанию из различных каналов: электронной почты, мессенджеров, мобильного приложения, портала для арендаторов. Автоматически распределять эти обращения по исполнителям в зависимости

от их загруженности и содержания заявки. Таким образом, управляющая компания может сэкономить, отказавшись от диспетчеров.

2. Каждому специалисту с помощью мобильного приложения иметь под рукой всю необходимую информацию по обращениям, оставлять комментарии по ним и прикладывать фотоотчеты, просматривать календарь с индивидуальным расписанием, получать уведомления о переносе работ или возникновении новых задач. За счет этого каждый исполнитель может выполнять в день больше заявок.

3. Контролировать проведение всех регламентных работ, выполнение заявок от арендаторов и посетителей, отслеживать индивидуальную выработку штатных специалистов, подрядчиков.

4. На основании данных за предыдущие периоды предметно планировать

бюджет на эксплуатацию и обслуживание объекта на будущее.

5. Оперативно согласовывать дополнительные затраты со всеми активными участниками процесса. Например, закупку запчастей и комплектующих.

6. Работать удаленно посредством мобильных устройств. Это позволит во время карантина большую часть специалистов отдела обслуживания и эксплуатации отправить домой. В случае возникновения обращения в мобильное приложение сотрудника придет уведомление со всей необхо-



38



димой информацией. Он приедет на объект и проведет все работы.

Немного статистики

По нашим наблюдениям, каждый рубль, потраченный на лицензии облачной help desk системы, экономит 10 рублей на процессах обслуживания и эксплуатации объекта коммерческой недвижимости за счет:

1. увеличения эффективности работы специалистов службы эксплуатации и подрядчиков до 80%;
2. снижения фонда оплаты труда до 20%;

3. сокращения времени решения заявок на 16%;

4. увеличения удовлетворенности решенными обращениями арендаторов до 96%.

Вывод

Снижение потребительского спроса в связи с непростой экономической ситуацией в стране первыми ощутили арендаторы коммерческой недвижимости. Однако проблема на самом деле – общепромышленная, так как снижение количества арендаторов чревато трудностями для объекта коммерческой недвижимости и так далее по цепочке. Поэтому управляющей компании необходимо срочно искать резервы для снижения арендных ставок.

Современные системы help desk позволяют сократить издержки на процессы обслуживания и эксплуатации. При этом уровень качества обслуживания объекта не снизится. Высвобожденные резервы управляющая компания может использовать для снижения арендных ставок.



39

Как управлять коммерческими площадями в аэропортах?



Торговые площади в аэропортах, пожалуй, – один из наиболее высокодоходных сегментов коммерческой недвижимости и в то же время уникальный формат, который в силу своих особенностей имеет массу нюансов в управлении.

Текст: Кристина Лиморенко, коммерческий директор «ПРОФИС Недвижимость»

Неавиационная коммерция

Неавиационная коммерция является важной статьёй доходов для многих аэропортов мира. В большинстве крупных

региональных аэровокзалов России сдача коммерческих площадей в аренду приносит собственнику в среднем до 20% всех до-

40



Кристина Лиморенко,
коммерческий директор
«ПРОФИС Недвижимость»

ходов аэропорта. В современных аэровокзалах с развитой и правильно зонированной торговой галереей – до 40%. Впрочем, даже и это – не предел: в крупнейших авиахабах, расположенных в ведущих мегаполисах мира, доля доходов от неавиационной коммерции может составлять 70–80%. С позиций коммерции авиагавань является уникальным экономическим пространством, которое отличается особым режимом работы, особой категорией потребителей товаров и услуг, что обеспечивает тем самым широкие возможности для получения дохода.

На территории аэровокзала для ретейла могут сдаваться в аренду непосредственно отдельные павильоны, открытая площадь для островной торговли в зоне вылета,

прилета, выхода на посадку, а также прилегающие к аэропорту территории вне здания, где обычно размещают летние веранды заведения общепита. В крупных аэропортах регионов России доля коммерческих площадей для ретейла составляет 15–30% общей площади аэровокзала.

Взлетный tenant-mix

Как правило, спрос на коммерческие площади в аэровокзалах – всегда стабильно высокий. Подобные объекты интересны для ретейла в первую очередь из-за хорошей проходимости. Пассажиропоток крупных современных региональных аэропортов сопоставим с трафиком в крупнейших наиболее посещаемых моллах в этих же городах. При этом за счет ограниченного числа арендаторов конкуренция между компаниями из одного сегмента меньше. В то же время авиапассажиры расположены к совершению покупок, тем самым обеспечивая арендаторам хороший товарооборот. Кроме того, наличие торговой точки в аэропорту является и имиджевой составляющей компании, особенно для сетевых операторов.

Арендовать даже небольшое помещение с хорошим расположением в аэровокзале довольно сложно, большинство компаний, которые приходят туда, стремятся остаться как можно дольше. Таким образом, учитывая высокий спрос на подобные площади, УК практически всегда имеют большие листы ожидания. Имен-

но поэтому зачастую освобождающиеся площади реализуются через тендеры.

В аэровокзалах наиболее востребованы площади до 10 кв. м, которые, как правило, используют для островной торговли. На них приходится около 53% запросов. Также достаточно популярны торговые павильоны площадью 10–50 кв.м (26% спроса). Наименьшее число обращений от потенциальных арендаторов приходит на площади более 200 кв.м. Доля таких запросов составляет около 4% общего спроса.

Как правило, большинство договоров с арендаторами заключаются на 11 месяцев, для того чтобы УК могла оперативно провести ротацию в случае необходимости, а также иметь возможность ежегодно индексировать ставку, тем самым постоянно увеличивая доходность. С якорными арендаторами договоры заключаются на 3–5 лет, поскольку это является одним из основных требований подобных компаний.

Tenant-mix и доля тех или иных арендаторов, которые представлены в аэровокзалах, различаются в зависимости от ряда факторов: масштаба и пассажиропотока авиагавани, наличия международного сектора. Так, к примеру, если рассматривать среднестатистический современный региональный аэровокзал с международным сектором, то разделение на категории получается следующим. Заведения общепита – обязательный для любого аэропорта инфраструктурный арендатор – занимают 20–45% всех сдаваемых

в аренду коммерческих площадей. Примерно 30–35% площадей отводится под ретейл. Как правило, это магазины с товарами первой необходимости, товарами в дорогу, в том числе и продуктами питания, а также с сувенирами. Существенную долю среди представленного ретейла именно в региональных аэровокзалах занимают товары местного производства (еда, одежда и аксессуары, подарки). Отчасти поэтому значительное число среди них составляют индивидуальные предприниматели, которые сами и производят данную продукцию. До 7% площадей, как правило, занимает duty free. Аптеки занимают не более 3% всех площадей. Еще 15–20% площадей отводится под арендаторов другого



42

профиля. Это могут быть салоны связи, банковские отделения или банкоматы, билетные кассы, вендинговые автоматы, услуги. Впрочем, в каждом региональном аэропорту данный tenant-mix может корректироваться в зависимости от местной специфики.

Политика ставок

Существует несколько способов определения арендной платы. Первый – фиксированная, которая может изменяться в зависимости от времени года (зима/лето). Второй и наиболее распространенный –

это процент от товарооборота, который может включать фиксированный процент или прогрессивную шкалу, зависящую от размера товарооборота. Третий вариант – это когда арендная плата рассчитывается, учитывая пассажиропоток. Остальные способы могут быть комбинированными и использовать вышеперечисленные составляющие.

Процент от товарооборота зависит от категории арендатора и помещения, которое он занимает. У так называемых инфраструктурных арендаторов – операторов общепита и аптек размер концессии минимальный и стартует от 10% от товарооборота. Максимальную концессию, как правило, платят арендаторы, занимающие торговые площади до 10 кв.м, расположенные в наиболее выгодных местах. Размер подобных отчислений в региональных аэропортах может достигать до 30% от товарооборота.

Размер фиксированной арендной ставки УК определяет, ориентируясь на стоимость аренды в наиболее успешных ТЦ и объектах стрит-ритейла в данном городе, но при этом увеличивая ее на коэффициенты. Коэффициенты варьируются в зависимости от расположения помещения: зона вылета/прилета, внутренний/международный сектор и др.

К примеру, в аэропорту Сочи, который находится в нашем управлении, средняя ставка аренды на коммерческие помещения составляет 108 тыс. руб. за кв.м в год. Ставка для торговых павильонов площадью более 10 кв.м доходит



до 170 тыс., для заведений общепита – до 200 тыс., вендингов и банкоматов – 380 тыс. руб. за кв.м в год. Наиболее высокие цены на аренду площадей до 10 кв. м – 400 тыс. за кв.м в год и даже выше. Арендная ставка, как я уже говорила, может меняться в зависимости от сезона. Ежегодно мы индексируем арендные ставки на 5–7%.

Особенности управления

В силу специфики данного формата существуют также и определенные особенности в управлении коммерческими площадями в аэровокзалах. В первую очередь они связаны с брокериджем. Ввиду очень высокого спроса задача УК сводится не столько к поиску арендатора, сколько к выбору наиболее перспективного, который не только будет иметь высокий товароборот, тем самым обеспечивая более высокую прибыль собственнику, но и «впишется» в общую концепцию арендаторов торговой галереи. В данном случае ситуация сопоставима с «отбором» арендаторов в наиболее успешные концептуальные ТРЦ. Во-вторых, в рамках договоров УК имеет право отслеживать работу арендатора, в том числе его товароборот, ведь именно к этому показателю привязан размер арендной платы. УК постоянно проводит мониторинг и анализ деятельности торговых точек с точки зрения прибыли для собственника, и когда показатели не соответствуют ожиданиям – производит ротацию. В аэровокзалах, которые находят-



ся в нашем управлении, мы отслеживаем товароборот онлайн, через специальную программу, к которой подключены все наши арендаторы. Помимо этого, УК также следит и за качеством сервиса, который арендатор оказывает своим потребителям. Это особенно важно, поскольку в случае некачественного оказания услуг или продажи некачественного товара репутацию может потерять не только арендодатель, но и сам аэропорт.

Успешное управление коммерческими площадями и, как следствие, рост доходов от неавиационной коммерции являются одними из ключевых факторов в развитии аэропортов. Именно поэтому я бы посоветовала собственникам привлекать профессиональные внешние УК, а не стараться контролировать все самим, отдавая эту работу внутренним структурам аэропорта. У внешних крупных УК, которые давно работают на этом рынке, есть богатый опыт управления и повышения доходности подобных специфических объектов коммерческой недвижимости, есть широкий штат высококвалифицированных специалистов, специальные программы и многие другие инструменты.

44

Логистика карантинного режима

За последние несколько месяцев деловая активность во всем мире существенно снизилась из-за пандемии. В связи с предпринятыми государством ограничительными мерами в текущей ситуации большинство объектов коммерческой недвижимости вынуждены были изменить свой формат работы. Как «адаптировались» индустриальные парки к работе в условиях пандемии и какие меры безопасности предпринимают сегодня управляющие компании и сами арендаторы?

Текст: Артем Пичугов, директор по управлению недвижимостью Radius Group



Работа «без выходных»

Складская недвижимость обладает некоторой инертностью к изменениям на рынке. Как правило, данный сегмент чуть позже других ощущает влияние кризисных явлений и в то же время немного дольше выходит из подобных ситуаций. После введения ограничительных мер в целях профилактики нераспространения вируса объекты недвижимости разных секторов отреагировали по-разному. Торговые центры и объекты стрит-ритейла либо закрылись полностью, либо функционируют в усеченном режиме работы, когда открыт доступ только к продуктовым магазинам и аптечным пунктам. Большинство бизнес-центров и бизнес-парков хоть и не ограничивали доступ для своих арендаторов, но столкнулись с существенным падением трафика арендаторов и посетителей. Точки питания, расположенные в бизнес-центрах, либо закрыты, либо работают на выдачу заказов. Управляющие компании, в портфеле которых находятся объекты недвижимости этих секторов, оперативно вводят чрезвычайные мероприятия по пересмотру программы обслуживания, консервации, пересмотру бюджетов и контрактов с поставщиками сервисных услуг. Устанавливается «аварийный» режим, который подразумевает временный отказ от части плановых работ, инспекций инженерных систем, а также существенное сокращение персонала, вовлеченного в обслуживание здания до необходимого минимума.

В отличие от других форматов коммерческой недвижимости режим работы большин-

ства индустриальных парков в Московском регионе не изменился. Вне зависимости от того, как кризис сказался на бизнесе арендаторов, склады продолжают использоваться как минимум для хранения товаров и как максимум – для их обработки. Поэтому УК складского комплекса продолжают работу по управлению объектом и эксплуатации помещений в обычном режиме. Конечно, поменялась интенсивность работы складов разных компаний в зависимости от их сегмента. Без особых изменений продолжают работать склады многих производственных компаний. Мы наблюдаем существенно выросшую активность фулфилмент-операторов и компаний по доставке, которые прежде всего ориентированы на online-ритейл, непосредственно сами e-commerce-компании, а также крупный продуктовый ритейл и компании из фармацевтического сектора. Эти компании работали на предельных нагрузках в первые дни после введения ограничительных мер, что привело к существенному росту тра-



**Артем
Пичугов,**
директор по
управлению
недвижимостью
Radius Group

46

фика грузового транспорта в рамках парка и определенным неудобствам, но сейчас ситуация стабилизировалась. Также есть и те компании, которые до минимума сократили операции на своих складах или даже вовсе закрыли их до окончания карантина. Прежде всего, это fashion-ритейлеры. Закрытие всех магазинов заставило таких арендаторов заморозить всю свою деятельность на складах и сосредоточиться на сокращении текущих операционных затрат.

Спрос на online

Конечно, пандемия и принимаемые для ее пре-

дотвращения ограничительные меры изменили отчасти и формат взаимодействия УК и арендаторов. Для того чтобы минимизировать личные контакты, сегодня большинство переговоров с текущими арендаторами, даже с теми сотрудниками, которые находятся непосредственно на самом объекте, проходит через сервисы online-связи. Также мы видим, что в текущих условиях в целом существенно выросла востребованность цифровых сервисов, предназначенных для внутреннего взаимодействия УК и арендатора. Те компании, которые ранее нечасто пользовались подобными инструментами и предпочитали «бумажный» документооборот, сейчас, напротив, более активно пользуются такими сервисами. У нас в индустриальном парке «Южные Врата» большая часть взаимодействия с действующими резидентами сейчас также проходит через «окно арендатора» – отдельную страницу в нашей CRM-системе, где отображается вся актуальная информация, персональная для каждого арендатора. В «окне» арендатор видит выставленные и оплаченные счета, получает уведомления, оценивает работу УК на регулярной основе. Также через «окно» мы принима-





ем и обрабатываем все дополнительные заявки от арендаторов на работы в помещениях. Помимо этого, арендатор имеет возможность оценить предоставленную услугу, что также всегда полезно для управления контролем качества.

Отчасти видеоизменилось и взаимодействие с потенциальными арендаторами. Большинство переговоров проходит сейчас online, а показы объекта напоминают «экскурсию» по приемному отделению больницы: всем без исключения мы выдаем индивидуальные средства защиты: маски, перчатки, в обязательном порядке стараемся держать социальную дистанцию (не менее 1 м).

Новые меры безопасности

Пандемия внесла и определенные коррективы в правила работы людей. В первую очередь мы стали больше внимания уделять состоянию здоровья персонала компании и сервисных подрядчиков. Работа эксплуатационных служб промышленного парка подразумевает постоянное нахождение сотрудников на объекте. Перед сменой все сотрудники эксплуатационных служб проходят осмотр, в обязательном порядке измеряется температура. И если, к примеру,

раньше сотрудник мог бы выйти на работу с температурой чуть выше нормы, то сейчас при любом малейшем проявлении симптомов простуды отправляется домой на «карантин». И вернуться к работе он сможет после того, как получит справку о своем состоянии здоровья от врача. Необходимость подобных мер предосторожности в текущих условиях вполне обоснована. Сервисные компании вынуждены направлять сменный или дополнительный персонал, чтобы закрывать образовавшиеся «пробелы» в штатном расписании. Также для этого используются сотрудники из других законсервированных объектов.

Во-вторых, мы, впрочем, как и большинство УК, предпринимаем дополнительные меры для защиты сотрудников парка. Все со-

48



трудники сервисных компаний работают на складе арендаторов в масках, защитных перчатках. Мы оборудовали стойками с септиками все помещения в административном здании комплекса, на КПП.

Там, где это было возможно, мы перенесли работы на более поздний период, чтобы не создавать дополнительную необходимость в собрании людей. Все, что могло быть отложено, было отложено. Все административные сотрудники, которые не были задействованы непосредственно в работах на складском

комплексе, были переведены на удаленный режим работы.

Инициативы арендаторов

Конечно, на время пандемии в особом режиме работы функционируют не только службы управляющей компании индустриального парка, но и склады самих арендаторов. Ранее мы направили всем нашим резидентам основные рекомендации по мерам безопасности, которые необходимо предпринимать в условиях текущей ситуации, и абсолютно все из них сегодня соблюдают этот минимум. Кроме того, большинство арендаторов ввели свои дополнительные меры безопасности.

К примеру, в нашем индустриальном парке многие компании оборудовали входные группы таким образом, что приезжающие на склад водители не заходят на сам объект, а все документы передают через окно в так называемой «зоне ожидания».

Текущий формат работы индустриальных парков, в первую очередь с точки зрения предпринимаемых мер безопасности, вряд ли полностью сохранится в дальнейшем. Конечно, мы по-другому будем смотреть на online-конференции, на возможность дистанционной работы сотрудников, на контроль их здоровья. Вероятнее всего, после завершения пандемии в течение какого-то времени и УК, и сами арендаторы еще будут функционировать в текущем режиме «по инерции», но со временем все вернется к привычному ритму работы.

49

Рынок управления – в ожидании цифровизации

Рынок офисной недвижимости с каждым годом становится все более качественным. В горизонте последующих 3–4 лет более 90% нового предложения из всего запланированного объема будут составлять бизнес-центры класса А. Новые объекты становятся более технологичными, а также комфортными с точки зрения обеспеченности качественной технической и социальной инфраструктурой. Таким образом, девелоперы ставят все более высокую планку управляющим компаниям, которые эксплуатируют данные объекты, что и является триггером к постоянному развитию рынка управления. Как меняются подходы к управлению высококачественной офисной недвижимостью?

Текст: Александр Островский, генеральный директор и член Совета директоров компании Metrika Investments

Вектор развития

В течение последних нескольких лет в условиях относительно устойчивой макроэкономической ситуации в стране и активного девелопмента (Ред.: мы сейчас не принимаем во внимание печальные события последних пары месяцев) сегмент управления коммерческой недвижимостью

стабильно развивался. В ответ на растущие требования арендаторов УК начали активно внедрять в работу новые «фишки», которые позволили им повысить эффективность работы и качество предоставляемых



Александр Островский,
генеральный директор и член Совета директоров компании Metrika Investments

50

для заказчика услуг. Большинство компаний сделали ставку на автоматизацию процессов и начали активно работать над сервисами, обеспечивающими online взаимодействие с арендатором. В частности, одна из таких опций – личный кабинет арендатора, через который можно заказать и оплатить большинство дополнительных услуг.

С каждым годом столичный рынок управления вы-

сокачественной офисной недвижимостью становился все более конкурентным. Впрочем, пока основную борьбу на нем ведут ключевые игроки – крупные международные компании. Но, с другой стороны, наблюдается и тренд на «импортозамещение» с укреплением позиций локальных игроков, которые не только на сегодняшний день накопили серьезный опыт в управлении, но и успешно разрабатывают и внедряют собственные переносимые FM-технологии.

Зарубежный опыт

За рубежом мы уже давно наблюдаем активное применение управляющими компаниями PropTech. Сегодня в мире есть немало успешных интересных офисных проектов, где технологии искусственного интеллекта, интернет-вещей и др. являются неотъемлемой составляющей. Одним из ярких примеров является офисный комплекс The Edge в Амстерда-





Офисный комплекс The Edge, Амстердам. Вид снаружи

ме. Сегодня он считается, пожалуй, одним из наиболее технологичных и «зеленых» бизнес-центров в мире. Все, что происходит внутри здания: использование рабочего пространства, влажность, температура и освещение, инженерия и многое другое – контролируется с помощью десятков тысяч различных датчиков и сводится в одной системе. Это дает УК исчерпывающую информацию о том, что происходит в БЦ, и позволяет лучше управлять объектом, обеспечивая арендаторам максимально комфортную среду. В данном офисном центре реализованы также технологии искусственного интеллекта, интернета вещей, что позволяет предоставлять максимально персонализированный сервис. К примеру, мобильное приложение, которое установлено у каждого сотрудника, само сверяется с его рабочим графиком в течение дня, определяет, какое пространство ему будет необходимо в конкретный момент (рабочий стол, переговорная комна-

та или конференц-зал), и бронирует за ним это место. Почти все «умные» системы в офисе связаны с данным приложением и интернетом, поэтому с приходом на рабочее место температура автоматически подстроится в зависимости от предпочтений этого сотрудника. А когда во время перерыва он придет на кухню, чтобы выпить кофе, кофемашина уже будет готовить напиток согласно его обычным предпочтениям. И это лишь малая часть реализованных опций. Примеры подобного уровня проектов сегодня есть также и во многих других развитых странах (США, Китае, Ирландии и проч.).

52

Спрос на технологии

В России PropTech только начинает развиваться и пока не получил широкого применения. Тем не менее с ростом объема предложения качественной офисной недвижимости, а также популярности многофункциональных проектов в столице мы видим, как уже меняются требования к управляющим компаниям. Собственники и арендаторы ожидают новых подходов в качестве и техническом обслужива-

нии всех составляющих объекта. Именно поэтому сегодня рынок все больше нуждается в диджитализации и активном внедрении IT-технологий в процессы управления. Компаниям предъявляется больше требований к гибкости подходов, а также – к предложению уникальных решений в оказании услуг.

Внедрение инновационных технологий позволит УК не только повысить эффективность своей работы, но и станет имиджевой составляющей бренда компании. Конечно, использование новых «умных» IT-систем управления и оборудования потребует повышения квалификации сотрудников.

К примеру, мы для этого в том числе планируем организовывать property tour для сотрудников УК нашего БЦ Neva Towers в наиболее успешные и знаковые объекты офисной недвижимости в крупнейших мегаполисах мира. Причем в подобные поездки будут отправляться непосредственно сами исполнители, для того чтобы в дальнейшем использовать этот опыт и реализовать в рамках нашего проекта

Офисный комплекс The Edge, Амстердам. Вид изнутри





БЦ Neva Towers

наиболее успешные подходы в управлении и эксплуатации.

Рынок на пороге перемен

Уже сейчас становится понятно, что после пандемии и возобновления бизнес-активности рынок столкнется с серьезными изменениями, которые, в том числе, повлияют в среднесрочной перспективе на подходы в управлении офисной недвижимостью. В первую очередь – на эксплуатацию. Сегодня практически во всех бизнес-центрах значительно усилены меры по профилактике нераспространения пандемии вируса: увеличена частота влажных уборок и проветриваний общественных пространств, установлены автоматические септики для рук и многое другое. Сегодня большинство людей уже привыкли к новому образу жизни в условиях карантина и стали более ответственно относиться к своему состоянию здоровья. Поэтому предпринимаемые сегодня дополнительные меры безопасности в дальнейшем могут стать само собой

разумеющимся фактором, а также одним из требований арендаторов к УК.

Не исключено, что многие компании пересмотрят подходы к организации рабочего пространства и рабочего процесса. Вырастет спрос на офисы, которые грамотно спланированы и организованы с точки зрения разведения потоков, обеспечивают строгий контроль за вентиляционными системами и качеством воздуха, экономят ресурсы за счет внедрения зеленых технологий. Также в целях безопасности и для поддержания необходимой социальной дистанции может измениться подход к организации зоны ресепшен на входе в офис, куда в течение дня обычно при-

54

ходит много посторонних людей (курьеры, посетители), которая будет реализована через электронные устройства, вытесняя личное общение с девушкой за стойкой ресепшн. Помимо этого, будет расти спрос на автоматизацию различных процессов по эксплуатации офисов. В частности, УК будут активнее использовать различных роботов для уборки помещений, доставки посылок и корреспонденции, что в какой-то степени также позволит сократить контакты сотрудников офиса и персонала УК. Взаимодействие УК и арендатора все больше будет уходить в online, причем не только компании арендатора в целом, но и каждого сотрудника.

В то же время пандемия изменит и структуру спроса на офисы. Успешный опыт удаленной работы прости-

мулирует спрос на гибкие офисы, где компании смогут изменять объем занимаемых площадей в зависимости от текущих потребностей, без дополнительных условий. А это, в свою очередь, простимулирует УК задуматься о реорганизации офисного пространства и создании новых форматов.

Стандарты завтрашнего дня

Повышенные требования со стороны арендаторов к удобству, комфорту и здоровому благополучию сотрудников могут наконец-то дать серьезный толчок к развитию и применению инноваций в сфере PropTech в офисах на нашем рынке. В настоящее время в офисном сегменте такие технологии либо вовсе не применяются, либо используются узко и разрозненно. Очевидно, что в перспективе 2–3 лет мы увидим серьезные изменения в этом направлении, связанные с появлением кардинально качественно новых, технологичных проектов.

Ситуация с пандемией и предпринимаемыми для ее нераспространения мерами отчасти стала неким стимулом для развития рынка управления коммерческой недвижимостью. Конечно, те меры безопасности и новые FM-практики, которые сегодня используются в офисных центрах, – во многом вынужденные, но в любом случае это пошло только на пользу рынку. Будем надеяться, что в дальнейшем УК и собственники будут стремиться к созданию новой атмосферы для сотрудников – более безопасной и комфортной.

55

После карантина: три возможных сценария для развития FM-отрасли в 2020–2022 годах

Текст: Наталья Барамыгина, заместитель генерального директора Professional FM

Текущий кризис уже сказался практически на всех отраслях бизнеса, и сегмент управления недвижимостью не стал исключением. Его главное отличие от предыдущих кризисных периодов – то, что он является следствием действия нескольких факторов: с одной стороны, резкий спад уровня глобализации бизнес-процессов из-за закрытых границ и большей локализации ресурсов, с другой – общая экономическая нестабильность, спровоцированная изменением модели потребления, сокращением доходов населения и падением спроса на ряд товаров и услуг.



56



Наталья Барамыгина,
Заместитель
генерального
директора
Professional FM

Адаптационные реконцепции

Первый вариант развития событий – это поэтапная реконцепция каждого из сегментов недвижимости в соответствии с краткосрочными прогнозами и движение малыми шагами. В рамках данного сценария решения для каждого конкретного объекта будут индивидуальными и напрямую зависеть от сегмента, арендаторов и состояния объекта в моменте. Это реактивный сценарий, при развитии которого отрасль будет непрерывно искать ответы на новые вызовы. При этом в сегменте торговой недвижимости, как наиболее подверженном кризису, все процессы будут происходить не индивидуально, а в рамках глобальной стратегии, которая разрабатывается рыночными

ассоциациями, такими как, например, РСТЦ. Уже сейчас определена дорожная карта, проводятся консультации и взаимодействия с властями по выводу отрасли из пике.

В офисной недвижимости более реальными видятся все же не шаблонные, а индивидуальные решения, так как ситуация на каждом конкретном объекте зависит от пула арендаторов и доли вакантных площадей. Неоднозначными выглядят прогнозы по коворкингам: с одной стороны, этот формат, являясь гибким, может предложить реактивные решения компаниям, с другой стороны, он противопоставляется социальному дистанцированию и развитию удаленных рабочих мест. Что же будет происходить в рамках данного сценария в FM-сегменте.

- Эксплуатационные реконцепции. Это симбиоз оптимизационных изменений и реактивных решений в соответствии с текущей ситуацией на объекте. Концепции эксплуатации будут приведены в соответствие с текущей загрузкой арендопригодных площадей и скорректированной прогнозной моделью. Наибольшие изменения будут происходить и происходят уже сейчас в клининге и охране, наименьшие – в сегменте технического обслуживания. Это в первую очередь связано с тем, что графики ППР и работа службы технической эксплуатации зависят от перечня оборудования и конструктива здания, то есть от неизменных параметров.

- Переходы на более короткие отрезки

прогнозирования. Так как основная проблема текущей ситуации – неопределенность, то сокращать издержки, которые с ней связаны, можно только уменьшением горизонта планирования. Таким образом, структуры эксплуатации и бюджеты могут стать более гибкими с точки зрения изменений. Это может негативно сказаться и на заказчиках, и на FM-операторах, так как при уменьшении горизонта планирования поставщики услуг вынуждены закладывать стоимость страхования рисков, связанных с краткосрочными изменениями, и итоговый годовой бюджет при таком «методе набегающей волны» может оказаться даже больше, чем ранее запланированный.

- Расстановка приоритетов и отказ от дополнительных затрат. В период неопределенности основной приоритет будет отдаваться сервисам поддержки жизнеобеспечения и безопасности здания, а также сохранения эксплуатационных свойств оборудования и конструктива. От многих дополнительных работ, которые можно отложить на более длительный срок, заказчики будут отказываться для того, чтобы оптимизировать комплексные затраты по обслуживанию объектов недвижимости.

- In-house/Outsource. В рамках данного сценария на ряде объектов будет проведена, возможно, очередная оценка эффективности самой модели эксплуатации. На объектах, управляемых собственниками самостоятельно, могут быть проведены тендеры для определе-

ния рыночной стоимости оказания услуг или же для перехода к аутсорсинговой модели.

Минимум по минимуму

Второй возможный вектор развития событий в отрасли управления недвижимостью – это оптимизация бюджетов заказчиков и операторов по образцу 2015 года. Спрос на эксплуатацию сам по себе не изменится и глобально не снизится, однако запрос объема услуг может измениться. Мы уже имеем этот опыт: кризис 2015 года показал затяжную рецессию на рынке FM-услуг, которая привела к демпинговой конкуренции и способствовала переходу части рынка в «серую зону» для поддержания рентабельности хотя бы на уровне 3–5%. С таким показателем отрасль в целом не могла развиваться агрессивно. Однако регулирование налоговых процессов в 2018–2019 годах властями начало возвращать здоровую, а не ценовую конкуренцию

58

на рынок: стоимость контрактов на эксплуатацию начала расти. По мере роста стоимости увеличивалась и вероятность того, что отрасль сможет выйти из пике и развиваться по сценарию, который долгие годы обсуждался экспертами, – в приоритетах должны были оказаться клиентский сервис, стандартизация услуг и PropTech.

При этом не стоит забывать о том, что после оптимизаций на части объектов наблюдался рост

капитальных затрат в 2018–2019 годах, который фактически нивелировал оптимизационную выгоду. Собственникам объектов недвижимости необходимо учитывать данный фактор и моделировать затраты в 3–5-летней перспективе, а не оперировать исключительно годовыми бюджетами на эксплуатацию.

С учетом корректив, внесенных пандемией и волатильностью рубля, сегодня можно говорить о том, что некоторые модели эксплуатации объектов будут все же пересмотрены. К сожалению, вероятность реализации этого сценария увеличивается из-за сокращения спроса в целом и денежной массы в частности. Спрос и наличие свободных денежных средств являются драйверами роста отрасли как субрынка недвижимости. В пользу данного вектора развития говорит и ожидаемое органическое сокращение нового строительства, а следовательно, новых возможностей для контрактов FM-операторов. Основными факторами влияния на сегмент станут следующие.

- Массовые тендеры по эксплуатации с целью получить наилучшую стоимость оказания услуг. Результат их, скорее всего, будет схож с итогами пятилетней давности: бюджеты будут сокращаться вместе с объемом услуг и качеством их оказания.

- Уход ценных кадров из отрасли в смежные сегменты. В первую очередь это коснется сотрудников административного сектора и работников инженерных специальностей. В большинстве своем воз-



можно профессиональная переориентация работников на сферу IT.

- Видимость невидимого. При сокращении бюджетов заказчики будут «делать вид, что платят», а УК «делать вид, что оказывают услуги», однако это не должно коснуться профессиональных системных заказчиков, которые уже выработали эффективные инструменты кризис-менеджмента.

- Сокращение отрасли в целом. Снижение спроса на услуги и бюджетов заказчиков может отразиться на том, что не только сотрудники будут задумываться о смене своей деятельности, но и целые компании – о переориентации услуг. Бизнесы будут искать новые возможности для развития и использования своих трудовых ресурсов в других отраслях. Очевидно, что большинство выживших по окончании сложного периода компаний смогут сделать это либо за счет качества оказываемых услуг, либо за счет диверсификации бизнес-направлений. Это позволит игрокам выйти из кризиса в качестве многопрофильных компаний, а не узкоспециализированных операторов. Наиболее отчетливым видится вектор развития в сторону реального сектора (производства) и IT-проектов. Думаю, что одним из вариантов станет развитие стартапов или участие в инвестиционных фондах для поиска ниши.

Цифровая эпоха

Из-за происходящих сегодня процессов интенсивное развитие показывает от-

расль IT. Сейчас на вершухе айсберга находится прежде всего увеличение объема разработок для решения локальных «карантинных» задач (приложения по доставке, онлайн-обучение, цифровые пропуска, электронные ID, видеоконференции и т.д.). Нужно понимать, что реальное количество IT-проектов и вместе с тем специалистов, которые могут развивать такие проекты, вырастет. Частично рост произойдет органически через задействование текущих человеческих ресурсов отрасли, а часть новых кадров появится в отрасли после профессиональной переориентации: после кризиса ряд профессий могут стать



60



менее востребованными и, соответственно, доходными. В рамках цифровой эпохи в отрасли неизбежны изменения, которые ранее были сложно внедряемыми из-за высокой консервативности сотрудников и неготовности к трансформации. Сегодня весь brave new world – это глобальные изменения, и я уверена в том, что трансформации ликвидируют барьеры по противодействию персонала нововведениям. Что конкретно изменит возможный сценарий развития в рамках цифровой эпохи в сфере FM:

- классическая модель эксплуатации с ориентацией трудозатрат на операционные процессы эксплуатации, а не конкретный результат. В первую очередь в рамках этого сценария должны исчезнуть бюрократические внутренние процессы (сложный документооборот, большое количество совещаний, ручная подготовка отчетов), которые напрямую не влияют на результат работы для заказчиков;

- повсеместное внедрение программных и инфраструктурных продуктов, которые заменяют, а не автоматизируют операции, выполняемые сотрудниками. При этом facility-компании обязаны будут развивать свою внутреннюю IT-инфраструктуру, чтобы иметь возможности для переформатирования. Речь в первую очередь о задействовании IT-инфраструктуры FM-операторов в структуре обслуживания зданий (централизация информации, поступающей с диспетчерских пунктов объектов, удаленный доступ для проверки работоспособности и настройки оборудования);

- более эффективное использование трудовых ресурсов. Множество классических процессов эксплуатации, очевидно, давно требуют цифровой трансформации. Однако препятствуют этому классический консерватизм отрасли и отсутствие желания, а иногда и возможности заказчиков для модернизации зданий. В первую очередь digital должен прийти в процессы диспетчеризации и обходов помещений

на предмет выявления неисправностей оборудования и необходимости в текущем ремонте конструктива зданий. Оба этих процесса исполняются с помощью более продвинутых систем диспетчеризации, которые не просто «выводят ошибку на монитор», но и за счет внутренних алгоритмов в целом и machine learning в частности классифицируют проблему и ставят конкретную задачу службе эксплуатации. Сбор информации по конструктиву здания может осуществляться за счет модернизации систем видеонаблюдения, которые будут не только классически отображать на экране изображение с камеры, но и интерпретировать его в конкретные процессы (ставить задачу на осмотр трещины в стене и т. д.). Такие процессы смогут практически полностью исключить трудозатраты в данных аспектах, но это не приведет к снижению стоимости услуг, а сделает саму услугу более технологичной;

- «виртуальные серверы». Только не виртуальные, а реальные, и не серверы, а распределенные трудовые ресурсы. Сегодня каждая из facility-компаний имеет в той или иной мере большой пул кадровых резервов, которые перебрасываются в соответствии с контрактами на тот или иной объект. Новая внешняя среда может повлиять на концепцию услуг и применение мощностей компаний под конкретные задачи, а не просто в соответствии с текущими процессами. Иными словами, все задачи на объек-

тах будут ставиться не конкретным специалистам, а соответствующим рабочим группам, а обработка таких задач будет происходить по классическим принципам ITSM и в рамках создаваемых help desk, в частности. Безусловно, это в первую очередь касается интеллектуальных (административных и технической эксплуатации) задач, а не типовых операций, таких как уборка помещений или прием посетителей.

Уверена, что для отрасли крайне важно, чтобы реальным оказался сценарий цифровой эпохи, хотя нельзя исключать вероятность развития всех трех сценариев одновременно и их трансформацию в новый, гибридный, который будет содержать ключевые элементы каждого.



62

Что ждет управляющие компании после коронавируса?

Текст: Павел Люлин, генеральный директор управляющей компании SVN, д.э.н.



Рынок управления недвижимостью несет сейчас огромные убытки, как и другие рынки. Даже если в ближайшее время мы преодолеем вспышку коронавируса, это не гарантирует, что она не повторится. Многие эксперты здравоохранения – вирусологи – утверждают, что окончательная победа возможна только при обязательном вакцинировании населения, а на это потребуется 1,5–2 года. Значит, к повторению такого кризиса мы всегда должны быть готовы. Сейчас большинство торговых центров закрыты на 85%, в бизнес-центрах многие компании перевели сотрудников на удаленный формат работы там, где это возможно. Доходность таких объектов недвижимости в апреле снизилась более чем наполовину, а в мае их владельцы рискуют остаться вообще без дохода. Отсюда возникают сложности и у управляющих компаний.

Если говорить о прибыльности компаний в сфере комплексной эксплуатации недвижимости, то она никогда не была высокой, средние цифры составляли 10–15%. А в связи с распространением коронавирусной инфекции резко сократилось присутствие управляющих компаний на обслуживаемых ими объектах. Заказчики сокращают свои расходы на комплексное управление, а управляющие компании, в свою очередь, вынуждены сокращать персонал, залезать в кредиты на текущие расходы и оплату труда.

Чтобы поддержать отрасль в этот непростой период, Ассоциация компаний, обслуживающих недвижимость (АКОН), обратилась с открытым письмом к Председателю Правительства РФ Михаилу Мишустину. В письме обозначены основные меры, которые помогут пережить этот кризис: предоставить УК льготные кредиты на выплату заработной платы за апрель, а также применить к этим организациям льготы в виде отсрочки по уплате налогов и взносов: налог на прибыль; налог при упрощенной системе за 2019 год; страховые взносы на выплату страховой части трудовой пенсии; взносы на обязательное социальное страхование; страховые взносы на обязательное медицинское страхование; взносы на обязательное страхование от несчастных случаев.

Наша компания также поддержала это обращение. Мы очень надеемся, что правительство воплотит в жизнь хотя бы часть предложенных мер. В противном

случае нас ждет глубокий и затяжной кризис. После пандемии тренд на сокращение затрат на УК продолжится, и это будет еще одно испытание на прочность. С одной стороны, возрастут затраты на уборку в связи с повсеместной дезинфекцией, с другой стороны, заказчики захотят обслуживать свои объекты в прежнем урезанном режиме, как во время карантина. Это связано с понятным желанием сэкономить, особенно если учитывать, в каком положении сейчас оказались собственники коммерческой недвижимости. Но я думаю, к середине следующего года отрасль начнет отыгрывать падение, потому что без профессионального управления не обойтись, т.к. есть запрос на качественное обслуживание, на управление портфелем и на масштабируемость затрат.

Почему не раньше? Потому что слишком много текущих операционных проблем накопилось и продолжает накапли-



**Павел
Люлин,**
генеральный
директор
управляющей
компании SVN,
д.э.н.

64

«Профессионализм управляющей компании проявляется не только в том, как она обслуживает объекты, но и какую дополнительную ценность она представляет для заказчика. Она обязана выступать не только в роли просителя, но и инициатора, консультанта, советника»

ваться. Сейчас собственникам нужны деньги для совсем иных нужд. И когда снежный ком из задач и проблем перестанет расти и начнет понемногу уменьшаться, владельцы начнут думать не только о тактике, но и о стра-

тегических целях. А они в том, чтобы, во-первых, максимизировать денежный поток в среднесрочном и долгосрочном периоде, а во-вторых, увеличить жизненный цикл здания с точки зрения как управления объектом, так и его последующей продажи. Второй цели своим заказчикам также помогают достичь управляющие компании.

А пока такие организации временно переводят сотрудников на удаленную работу, на некоторых объектах организовано дежурство минимальным штатом, но тут все зависит от пожеланий заказчика. На мой взгляд, такая тенденция после коронакризиса не сохранится надолго. В пользу этого говорит и то, что у нас пока не сформирована культура удаленной работы, и люди, которые привыкли работать в офисе, сложно адаптируются к работе дома. В СМИ и соцсетях активно обсуждается мнение, что во время карантина все поняли ценность удаленной работы, и мир уже не будет прежним. Думаю, что кардинально ничего не поменяется. Те компании, которые и раньше не практиковали удаленную работу, вряд ли начнут это делать потом.

В торговых центрах тоже произойдут изменения, особенно они коснутся уборки. Управляющим компаниям нужно подготовиться к таким изменениям, а может быть, даже их инициировать. Если вы сейчас работаете не в полную силу на своих объектах, самое время изобрести заново модель работы после снятия всех ограничений. Придумайте для сво-



их заказчиков из разных сегментов недвижимости пошаговый конкретный план работы после коронавируса с предполагаемым бюджетом затрат. Что-то можно оптимизировать, на что-то, наоборот, нужны будут средства. Например, меры профилактики могут быть такими: группы риска обслуживаются с 9:00 до 11:00, на входе всем посетителям раздают маски, у арендаторов на входах стоят санитайзеры, увеличивается количество уборок МОПов и помещений арендаторов. Не надо оставлять своих заказчиков один на один с их проблемами, несмотря на то, что в сфере FM их не меньше. Это не первый кризис и, вероятно, не последний. Профессионализм управляющей компании проявляется не только в том, как она обслуживает объекты, но и какую дополнительную ценность она представляет для заказчика. Она обязана выступать не только в роли просителя, но и инициатора, консультанта, советника.

Наши коллеги из офиса SVN в США сделали прогноз по изменениям в управлении недвижимостью. По их мнению, произойдет снижение расценок почти на все виды услуг, но в то же время вырастет спрос на профессиональное управление. Также в отрасли снизятся зарплаты, а с некоторыми сотрудниками и их функциями придется расстаться. В пример они приводят отдел АХО: вероятно, сократится штат секретарей, компании среднего уровня лишатся таких позиций, как кофе-леди, ассистенты отделов тоже



могут попасть под сокращение. Хотя прогноз рассчитан на американский рынок, на мой взгляд, он применим и к российским реалиям. Что приобретут управляющие компании, пройдя через этот кризис? В связи с изменением внешних условий мы научимся быть по-настоящему эффективными, отказываться от не критичного и быстро адаптироваться к любым изменениям. А иначе – не выжить.





КОМПАНИИ

Lynks Property Management.....	67
RD Management.....	68
Zeppelin.....	69
УК «ЛВН-Менеджмент».....	70

Lynks Property Management

Комплексное управление недвижимостью и эксплуатация

Lynks Property Management оказывает полный комплекс услуг по управлению и эксплуатации объектов недвижимости, обеспечивая собственнику максимальный доход, а также предоставляет консультационные услуги в рамках управления объектами на всех этапах реализации.

520 специалистов в России и СНГ

1 миллион м² в портфолио

40 объектов в управлении

Эксперты компании Lynks Property Management предоставляют полный комплекс услуг по управлению и эксплуатации объектов недвижимости и сопровождают объект, начиная с ранних этапов жизненного цикла: со стадии проектирования, строительства и ввода в эксплуатацию. Основной задачей компании является повышение качества и инвестиционной привлекательности объектов в управлении.

Компания обладает многочисленной и опытной командой профессионалов – более 520 специалистов в России и СНГ с опытом работы более 20 лет.

УСЛУГИ

- Консалтинг
- Управление
- Эксплуатация
- Аудит
- Digital консалтинг
- Брокеридж
- Коммерциализация

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИВЛЕЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

- Комплексный подход к управлению
- Доступ к обширному международному и локальному опыту

- Привлечение высококвалифицированных специалистов рынка недвижимости
- Обеспечение максимальной доходности от каждого квадратного метра
- Поддержание и повышение стоимости объекта недвижимости как актива
- Оптимизация расходов и минимизация рисков
- Прозрачная финансовая отчетность

ПОРТФОЛИО

Сегодня под управлением Lynks Property Management – более 40 высококлассных объектов коммерческой недвижимости в управлении и более 1 миллиона м² в портфолио. Среди них: ТЦ «На Беговой», ТРЦ «Южный», ТЦ «Фили Град», МФК Talan Towers, Green Mall, «Бутово Молл», ТРЦ «Мозаика», БЦ «Лотте Москва», индустриальный парк «PNK Парк Вешки», сеть гибких офисов, БЦ «Квадрат», БЦ «Арт Плаза», БЦ «Пушкинский дом», административное здание АО «Объединенная металлургическая компания», офисные помещения Mitsubishi Motors Rus, «Бристоль Ритейл Логистикс», «Казцинк», «Самолет Девелопмент», «Лента» и «ЭГИС-РУС», логистические парки «Киевское-22» и «Калининец», колл-центр «Тинькофф Банк», ресторан Selfie, офисные помещения международной компании White & Case, складские помещения компании «Самсон КФ» и др.

НАГРАДЫ

Профессиональный уровень компании Lynks Property Management подтвержден наградами:

- Global Retail Real Estate Awards 2019
 - Лучшая рекламная кампания торгового центра: ТРЦ «Южный» (Казань, Россия)
 - Лучший pop-up формат: Ocean Soul в ТРЦ «Южный» (Казань, Россия)
- Russian Coworking Awards 2019: Управляющая компания года
- CRE Awards 2019 г. Нур-Султане (Казахстан): Управляющий года



Наталья Якименко
Генеральный директор



Леонид Волох
Управляющий директор, CPM IREM®, руководитель отдела управления недвижимостью



Индустриальный парк «PNK Парк Вешки»
Московская область, Россия
Общая площадь: 184 979 кв. м
Арендная площадь: 107 631 кв. м
Услуги: техническая эксплуатация
Открытие: 2019 год



Бизнес-центр «Квадрат»
Техническая эксплуатация
Москва, Россия
Общая площадь: 15 549 кв. м
Арендная площадь: 8 300 кв. м
Открытие: 2017 год



ТЦ Central Plaza в составе международного кластера «Ташкент Сити»
Ташкент, Узбекистан
Общая площадь: 53 319 кв. м
Арендная площадь: 23 848 кв. м
Открытие: 2020 год



127018, Россия, Москва
Суцеский Вал, 18
Тел.: +7 495 532 9909
E-mail: info@lynkspm.com
Интернет: www.lynkspm.com

68 | RD Management

RD Management основана в 1998 году и на сегодняшний день является ведущей компанией, оказывающей полный комплекс услуг в области управления и эксплуатации коммерческой и жилой недвижимости.

В компании работают более 700 квалифицированных специалистов

Под управлением компании RD Management находятся объекты, общая площадь которых составляет более 1 500 000 кв.м.

Основной принцип работы RD Management – это поддержание высокого качества предоставляемых услуг и соблюдение всех нормативных требований законодательства и разработанных стандартов компании. Профессиональный уровень компании подтвержден сертификатом соответствия международным стандартам качества ISO 9001:2008. Компания имеет сертификат СРО, который дает право заниматься консалтингом и техническим надзором на этапе строительства объекта.

Сегодня профессиональный стаж компании составляет 21 год, а список объектов включает в себя такие знаковые проекты, как: МФК «МонАрх», БЦ «Олимпия Парк», МФК Match Point, БП «Фактория», Галереи «Времена Года» и др. Спектр услуг, предоставляемых компанией, постоянно расширяется и совершенствуется. В данный момент компания RD Management осуществила выход на рынок обслуживания жилой недвижимости бизнес и премиум класса.

Компания RD Management одной из первых на рынке управления недвижимостью внедрила в свою работу систему BMA (Building Maintenance Administration) в 2012 году. В ком-

пании RD Management в настоящее время успешно функционируют следующие системы, призванные обеспечить требуемый уровень и контроль качества при оказании услуг:

- CAFM – BMA (Building Management Administration)
- мобильное приложение BMA
- ЭДО – электронный документооборот
- GPS мониторинг логистических операций

Услуги

Эксплуатация недвижимости

- Техническая эксплуатация
- Комплексная уборка
- Организация безопасности
- Организация работы паркинга
- Организация службы ресепшн

Консалтинг и аудит

- Технический консалтинг и аудит этапов проектирования и строительства
- Технический и юридический Due Diligence
- Энергетический аудит
- Экологический аудит
- Предэксплуатация

Проекты

- МФК «МонАрх-Центр»
- БЦ «Олимпия Парк»
- ДЦ «Резиденция на Рублевке»
- ТРЦ Dream House
- Ректорский Дом
- ДЦ «Парк Победы»
- БЦ «Ленинский проспект, 119»
- БЦ «Красина, 3»
- ТРЦ «Времена Года»
- ТРЦ «Хорошо!»
- Бизнес-парк «Фактория»
- Офис компании Алроса в БЦ «Аквамарин III»
- Совкомбанк (головной офис и отделения)
- МФК Match Point
- ЖК Хорошевский
- ЖК City Park



Константин Пыресеv
Генеральный директор



Дмитрий Никоноров
Директор по развитию



Бизнес-парк «Фактория»
Москва
Общая площадь: 59 000 кв.м.
Дата начала действия договора: 2019



ЖК City Park
Москва
Общая площадь: 60 000 кв.м.
Дата начала действия договора: 2019



МФК Match Point
Москва
Общая площадь: 182 000 кв.м.
Дата начала действия договора: 2019



121096, Москва,
ул. Василисы Кожинной, д. 1
Тел.: +7 (495) 772 7701
Факс: +7 (495) 772 7702
E-mail: sales@rdms.ru
Интернет: www.rdms.ru

Zeppelin

Zeppelin – один из ведущих FM-операторов, с 2003 г. специализируется на сокращении эксплуатационных расходов владельцев недвижимости при сохранении премиального уровня facility services.

Участник СРО АКФО и Реестра «Белый ФМ.рф».

Номинант Премии CRE Moscow Awards 2018, 2019, 2020.

Свыше 5,5 млн кв. м обслуживаемой недвижимости.

Более 1000 сотрудников.

Zeppelin предлагает:

- FM-консалтинг
- Техническую эксплуатацию
- Управление МКД и апартаментами
- Обеспечение безопасности и охрану
- Инфраструктурные сервисы и клининг
- Ремонтно-строительные и отделочные работы
- Выездное обслуживание и аварийное реагирование 24/7/365

Zeppelin выбирают:

- Брокеры и консультанты
- Девелоперы и арендаторы
- Покупатели и продавцы недвижимости
- Собственники и конкурсные управляющие

Zeppelin применяет:

- Цифровые технологии
- Прозрачный бюджет
- Индивидуальный подход
- Международные стандарты
- Гибкие условия сотрудничества

Zeppelin обеспечивает:

- Комфорт и безопасность
- Повышение классности здания
- Оптимизацию эксплуатационных затрат

- Увеличение капитализации объекта недвижимости

Преимущества Zeppelin:

- Импортзамещение – 100% российская компания
- Специализированная CAFM (Computer Aided Facilities Management) – цифровая платформа по организации и контролю FM-услуг и сервисов
- Аварийная сервисная служба с собственным автопарком
- Сертифицированная электролаборатория
- Круглосуточная диспетчерская BMS
- Международная сертификация ISO 9001
- Полный комплект разрешительной документации, включая Лицензию МЧС, Лицензию на управление МКД и Лицензию на обслуживание объектов культурного наследия РФ

Zeppelin доверяют:

- НТВ
- МАТЧ ТВ
- Газпром-Медиа Холдинг
- Европлан
- ABI PRODUCT
- ТПС
- ПСН
- РосЕвроДевелопмент
- MALLTECH
- AV Development
- Сеть коворкингов Workki
- СИБУР
- Фонд Сколково
- Сколковский институт науки и технологий
- Транснефть
- Уралвагонзавод
- Вертолеты России
- IEK
- АО Капитал
- ВЭБ
- Банк России
- МОСОБЛБАНК
- Банк ОТКРЫТИЕ
- ESAB
- Lamoda
- UNIQLO
- Siemens
- Tetra Pak
- Mercedes-Benz



Андрей Кротков
Генеральный директор, Партнер



Сергей Калитов
Исполнительный директор



Максим Сергеев
Технический директор



Андрей Филатов
Региональный директор



Клубный дом Story
г. Москва, 3-й Автозаводский проезд, вл. 13
Общая площадь: 19 445,8 кв. м



ТРЦ «Океания»
г. Москва, Кутузовский проспект, д. 57
Общая площадь: 135 041,8 кв. м



115035, Россия, Москва,
Садовническая улица, д. 41, стр. 2
Тел.: +7 (495) 900-10-90
E-mail: site.cnt@zeppelinpm.ru
Интернет: www.zeppelinpm.ru

70 | УК «ЛВН-Менеджмент»

Опыт в управлении – 20 лет

Площадь обслуживаемых объектов – более 1 300 000 кв. м

Полный спектр услуг по коммерческому управлению, комплексной эксплуатации и обслуживанию объектов различного назначения и уровня оснащения

Обеспечение бесперебойного и безопасного функционирования объекта недвижимости

Управляющая компания «ЛВН-Менеджмент» достигает эффективных показателей в коммерческом управлении недвижимостью на любой стадии жизнедеятельности объекта, начиная со стадии проектирования, строительства и ввода в эксплуатацию. Работает с объектами различного назначения: бизнес-центрами и офисными зданиями, торговыми и развлекательными комплексами, государственными и медицинскими учреждениями, арендуемыми помещениями.

Компания применяет отработанную, адаптированную под специфику объекта модель эксплуатации, основанную на безусловном приоритете профилактических работ, рациональном использовании всех видов ресурсов. Методика в полной мере учитывает пожелания и финансовые возможности заказчика.

В компании разработана и действует политика в области качества, основанная на стандарте ISO 9001:2015 (ГОСТ Р ИСО 9001-2015). Высокий уровень специалистов, постоянно действующая система повышения квалификации, обучение и своевременная аттестация, а также постоянный

контроль со стороны руководства позволяют гарантировать высокое качество оказания услуг.

УСЛУГИ

Коммерческое управление:

- повышение экономической эффективности объекта;
- управление арендными отношениями и взаимоотношениями с арендаторами;
- разработка внутренних норм и правил эксплуатации объекта;
- маркетинг и коммерциализация;
- сопровождение процесса купли-продажи объектов коммерческой недвижимости.

Сопровождение этапов строительства:

- консультационные услуги по сопровождению проектных и строительномонтажных работ при строительстве, реконструкции и модернизации зданий;
- услуги по вводу объекта в эксплуатацию.

Техническая эксплуатация:

- технический аудит и подготовка технических заключений;
- эксплуатация инженерных систем и оборудования;
- разработка и выполнение планово-предупредительных мероприятий;
- круглосуточная диспетчерская и аварийно-техническая служба с возможностью удаленного мониторинга;
- взаимодействие с государственными органами, поставщиками коммунальных услуг.

Управление инфраструктурой:

- оказание клининговых услуг;
- логистика твердых коммунальных отходов и снега;
- проведение санитарных мероприятий;
- организация работы с посетителями;
- круглосуточное дежурство сотрудников охраны.



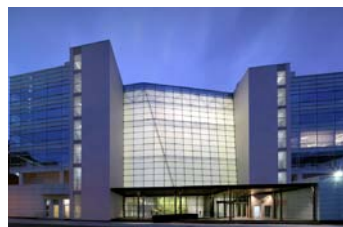
ТЦ «АВИАПАРК»
Общая площадь: 399 546 кв.м.
Техническая эксплуатация
Управление инфраструктурой



МФК «COLUMBUS»
Общая площадь: 278 000 кв.м.
Техническая эксплуатация
Управление инфраструктурой



ТРЦ «САЛАРИС»
Общая площадь: 310 000 кв.м.
Техническая эксплуатация
Управление инфраструктурой



БЦ класса А+ «Демидов»
Общая площадь: 31 278 кв.м.
Техническая эксплуатация



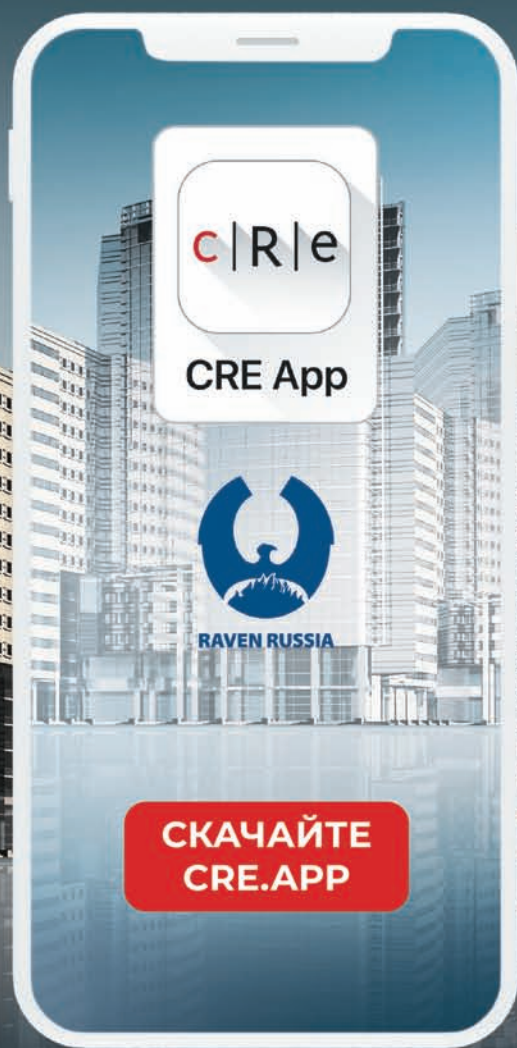
119334, г. Москва
ул. Вавилова, д. 24, к. 1
Тел.: +7 (499) 783 91 45
E-mail: Uk@lvnd.ru
Интернет: www.lvnm.ru

Происходит
что-то важное,
станьте его частью
сейчас

8000

СЕАНСОВ
В МЕСЯЦ

c|R|e
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ



Более полную
версию журнала
читайте в CRE APP

доступно в
Google Play



Download on the
App Store



Реклама

3+

АНАЛИТИЧЕСКИХ
МАТЕРИАЛОВ В ДЕНЬ

5+

PUSH УВЕДОМЛЕНИЙ
В ДЕНЬ

20+

НОВОСТЕЙ
В ДЕНЬ

700+

КОМПАНИЙ

800+

ПЕРСОН

1900+

ОБЪЕКТОВ

8300+

УСТАНОВОК