

# Нашли управу? Ищем

Массовое расторжение договоров, снижение оборотов, возвращение собственников недвижимости к инхаус-управлению, дефицит оборудования, запасных частей и «расходников», инфляция, сложности с заемным финансированием, рост ФОТ и дебиторской задолженности, а также «обеление» сегмента при самом высоком в истории рынка запросе на экспертизу и умение работать «в полях» – управляющие компании снова почувствовали на себе все последствия кризиса первыми.

Текст: Максим Барабаш  
Фото: Архив CRE

**С**амый чувствительный удар управляющие компании получили в виде заметного снижения оборотов, считает **Андрей Кротков**, генеральный директор и совладелец управляющей компании **Zeppelin**. Расторгаются контракты с западными компаниями. «Некоторые собственники объектов из пыльного сундука достали идею инхаус-обслуживания, и пытаются создавать собственные подразделения по эксплуатации, – перечисляет эксперт. – Дебиторская задолженность превысила все мыслимые пределы. Сложности с заемным финансированием не

позволяют оперативно решать проблему кассового разрыва. Возникли проблемы и с закупками оборудования и части услуг специализированных подрядчиков (санкционные ограничения)».

### Договор дешевле денег

Одной из ключевых проблем для сегмента, очевидно, стало повышение ключевой ставки в первом квартале, и, как следствие, минимальный/отложенный ввод в сегменте коммерческой недвижимости, напоминает **Дмитрий Никоноров**, директор по

**развитию RD Management.** Для УК это означает, безусловно, сужение рынка потенциальных клиентов.

Параллельно продолжается тенденция к пересмотру действующих контрактов, как по стоимости, так и по объему предоставляемых услуг. Особенно это характерно для клининга в крупных ТРЦ – снижение потока посетителей привело к сокращению периодичности уборки и общим изменениям в сервис-планах. Однако стремление к максимальному сокращению пока носит, скорее эмоциональный характер. «Есть понимание, как у заказчика, так и УК о необходимости достижения разумного компромисса, – поясняет Дмитрий Никоноров. – Мы, например, не сталкивались с откровенным демпингом в последнее время. Компании стремятся максимально использовать собственные возможности для оптимизации стоимости, но не за счет заработных плат персонала и затрат на расходные материалы. Чаще всего говорится о сокращении числа подрядчиков и снижении уровня накладных расходов и вознаграждения».

Обычно речь идет о коррекции объемов предоставляемых услуг, соглашается Андрей Кротков, вновь вспомнили на рынке и про отложенную эксплуатацию. Один же из крупнейших владельцев торговых центров в России вообще расторг договоры со всеми УК, и создал свою службу эксплуатации (забрав персонал УК в свой штат), продолжает эксперт. «Начиная с марта по май, мы получали запросы на оптимизацию стоимости около трети всех контрактов, – вспоминает г-н Кротков. – В первую очередь – за счет отказа от дополнительных сервисов и увеличения интервалов обслуживания оборудования и уборки. С июня количество запросов значительно уменьшилось, что дает основания говорить о завершении первого этапа

корректировки рынка (кто хотел, или у кого была такая необходимость, ее уже реализовали). Демпинг же обычно связан или с намерением недобросовестных конкурентов оказания неполноценной услуги, или с какими-то налоговыми оптимизациями. В части первого защита происходит грамотно проводимым конкурсом, в части второго – процесс «обеления» отрасли продолжается и тут постепенно тоже порядка все больше».

## Барьер от демпинга

За счет снижения объемов оказываемых услуг стоимость была снижена на 10% - 15%, подсчитывает, в свою очередь, **Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management.** Снижение по технической эксплуатации пока все-таки носит точечный характер, соглашается он с коллегами: вне зависимости от загрузки объекта, необходимо обслуживать все системы. Снижение по клинингу реализуется более масштабно, этому способствует и теплая погода последних месяцев.

Если же говорить о тех объектах, где нет требования по сокращению затрат любой ценой, и должна быть оказана полноценная услуга, то там стоимость растет пропорционально росту затрат, указывает Андрей Кротков. На оборудование и технику они выросли на десятки процентов; фонд оплаты труда тоже растет «пропорционально целевой инфляции». Общая ситуация на рынке вообще способствует, скорее, увеличению стоимости услуг, чем дополнительному демпингу, поддерживает Борис Мезенцев.

Однако падение оборотов и сокращение выручки по действующим контрактам в ближайшие месяцы продолжится, прогнозируют в Zeppelin. Для УК это означает необходимость сжатия накладных расходов в том случае,



**Андрей Кротков**  
Zeppelin



**Дмитрий Никоноров**  
RD Management



**Борис Мезенцев**  
MD Facility Management

если уходящие объемы не будут замещены новыми контрактами. Для каких-то УК, чей портфель объектов был ориентирован на пострадавшие сегменты, это может стать критичным, и поставить вопрос о существовании. «Конкуренция только возрастает: часть крупных игроков/собственников переходит на insource, выводя порой очень значительные объемы с рынка, – констатирует Дмитрий Никоноров. – Но вот такие игроки как государственные компании и банки продолжают укреплять свои позиции как заказчики услуг FM».

## Ключевой вопрос

Все более остро будет проявляться и нехватка оборудования западных производителей, на базе которых созданы инженерные системы зданий, и специализированного ПО, прогнозирует Андрей Кротков. Вопрос о «западозамещении» вообще становится для российского рынка ключевым. «Уже произошло увеличение сроков и стоимости поставки запчастей и оборудования, используемых для оказания услуги по технической эксплуатации, – перечисляет Борис

Мезенцев. – Да, сама проблема ввоза решена за счет параллельного импорта, но это решение имеет несколько недостатков. Во-первых, – увеличение сроков поставки примерно с 8 недель до 10–12 недель. Во-вторых, рост стоимости, который составил порядка 25%. Кроме того, важно понимать, что при параллельном импорте теряется гарантия производителя. В лучшем случае здесь можно говорить о гарантийных обязательствах поставщика».

Уже к лету возник дефицит автотракторной техники, используемой для уборки территории. И это притом, что ее подорожание составило порядка 20%. Санкции и сложности с импортозамещением и логистикой поставок продолжают критически влиять на сегмент, поддерживает Дмитрий Никоноров. Для управляющих компаний это, в первую очередь, ЗИП и расходные материалы. «Нам пришлось оперативно налаживать цепочки поставок, искать замены, – уточняет эксперт. – УК в этом плане немного проще, чем insource службе эксплуатации, так как у нас сформирован запас необходимых «расходников», что позволяет продержаться в самый кризисный период».

Из хороших новостей – на рынке наконец-то исчез дефицит производственного персонала в клининге, сообщает Борис Мезенцев. Проблема была актуальна с начала пандемии, и привела к резкому росту заработных плат производственного персонала. Говорить о снижении заработных плат пока нельзя, но вопрос поиска и подбора кадров решен.

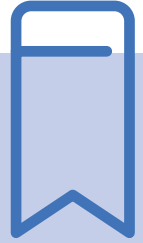


**Алла Тигнер,**  
коммерческий директор  
O1 Standard:

*– Полагаем, что конкуренция в сегменте FM- и FM-услуг будет обостряться. На фоне прифроста вакантных площадей в офисном и особенно торговом сегменте коммерческой недвижимости, собственники в очередной раз будут стремиться к сокращению издержек на обслуживание недвижимости. При этом последние два года компании уже активно сокращали свои бюджеты, хотя стоимость расходных материалов только увеличивалась. Не исключено, что стремление оптимизировать затраты приведет к появлению «карманных» компаний для обслуживания отдельных объектов.*

*Говоря же о демпинге в сфере обслуживания недвижимости, важно осознавать, что сокращение затрат в моменте имеет высокую вероятность прифроста затрат в долгосрочной перспективе, например, за счет риска аварийных ситуаций при несоблюдении плановых регламентов ППР. Нам видится перспективным путь автоматизации процессов и регламентов работы оборудования с целью сокращения потребления ресурсов и издержек на обслуживание.*





## Все такие внезапные

Один кризис пришел на смену другому, констатирует **Наталья Якименко, генеральный директор Lynks Property Management**. В 2022-м, когда пандемия стала оказывать все меньше влияния на рынок, на авансцену бизнеса вышли геополитические вопросы. «Можно пытаться провести множество параллелей, но точной копии происходящего нет – мы находимся в обстоятельствах, аналогов которым еще не было, – продолжает она. – Причем речь не только о России – ведь санкции никогда не бывают односторонними, они наносят сопутствующий ущерб всем участникам, а также разрушают общемировые экономические процессы. Текущий кризис является глобальным, и его не удалось избежать ни одной стране мира».

В самой сложной ситуации в итоге оказалась торговая недвижимость. Приостановка деятельности или полный уход ряда крупных операторов поставили под удар концепцию многих объектов, их покупательскую привлекательность, трафик, экономику, напоминает Наталья Якименко.

На рынке офисной недвижимости также произошел рост доли вакантных площадей и корректировка арендных ставок, в связи с уходом ряда международных компаний. Все это напрямую влияет на сегмент управления недвижимостью, и все силы управляющих компаний сейчас брошены на поиск альтернативных арендаторов, восстановление предложения и привлекательности ТЦ, снижение вакансии и повышение доходности БЦ. Ни один арендодатель и ни одна управляющая компания в России не сидят на месте – все ищут на рынке новых игроков, готовых занять опустевшее место, добавляет г-жа Якименко.

При этом в торговой недвижимости, например, масштаб бедствия напрямую

## Кстати

С 1 сентября 2022 года вступил в силу профессиональный стандарт «Работник профессиональной уборки» для линейного персонала клининговых компаний. Он разработан экспертами Ассоциации клининговых и фасилити операторов, и утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты от 21 апреля 2022 г. №232н.

Стандарт включает в себя описание обобщенных трудовых функций и представляет собой функциональную карту трудовых действий на объекте уборки и соответствующие требования к персоналу. Документ также позволяет оценивать квалификацию клинеров, уровень их профессиональной подготовки.

зависит от первоначальной концепции объекта, доли иностранных брендов в tenant-mix. «В нашем портфеле есть крупный торгово-развлекательный центр "Южный" в Казани и ТЦ "Казанский ЦУМ", где работу приостановили всего пара операторов, – рассказывает Наталья Якименко. – Или районный ТЦ "Фили Град" в Москве, где не закрылся ни один. Конечно, и эти объекты также испытывают сложности в связи со снижением платежеспособности населения, однако закрытие одного-двух магазинов практически не отразилось на трафике. Совершенно иная картина в проектах, где приостановили работу крупные бренды, такие как, IKEA».

Найти аналогичную замену офисному арендатору проще в том плане, что вам не важна концепция его бизнеса, поддерживает **Виктор Козин, управляющий партнер Becar Asset Management**. В ретейле взять, кого попало, не вариант – это может нарушить баланс арендаторов, и повлиять на концепцию торгового центра, не говоря уже о финансовых условиях. Как результат – УК не могут



**Наталья Якименко**  
Lynks Property Management



**Виктор Козин**  
Becar Asset Management



**Анна  
Никандрова**  
Nikoliers

быстро заменить ушедших операторов, занимавших, как правило, лучшие места в моллах. «Да, очень много уходящих брендов выкупаются отечественными предпринимателями, – продолжает эксперт. – Может быть так, что эффект новизны поможет поднять трафик». Но одновременно, по словам г-на Козина, собственники столкнулись со «странной ситуацией», при которой суды, еще весной стоявшие на стороне арендодателей, в июне после изменения законодательства стали запрещать ухудшать условия арендных отношений с правопреемниками ушедшего бизнеса. «В нашем случае определенные преференции получал "Макдоналдс", – рассказывает он. – Теперь в соответствии с законом мы вынуждены передавать право на использование этого же помещения на тех же самых условиях абсолютно незнакомому бренду, который уже успел подмочить свою репутацию качеством своей продукции. Почему так – я не понимаю».

Исходя из самого негативного сценария, к концу года торговые центры Москвы опустеют на 15-20%, в два раза больше нынешнего уровня – заменять уходящие бренды все же придется, вздыхает Виктор Козин. С одной стороны, фокус, действительно, сместится с западных партнеров на азиатских и российских. С другой, в моллах может стать больше так называемых альтернативных арендаторов. Например, коворкингов, которые раньше редко были представлены в торговых центрах.

«Более того, я ожидаю, что за счет параллельного импорта, который активнее начнет работать осенью, прежним ассортиментом удастся обеспечить до 30% магазинов ушедших сетей, – прогнозирует эксперт. – Не стоит забывать, что спрос рождает предложение, а отказаться от «европейского стиля» мало кто готов».

## Экспертное мнение

Спрос на действительно профессиональную экспертизу и умеющие работать «в полях» УК собеседники CRE называют «высочайшим». Он продолжит расти: кардинальные изменения на рынке приведут к тому, что многим объектам к концу года потребуются настоящие «службы спасения», считают игроки. «Прекращение работы отдельных брендов, формирующих ключевой tenant-mix, отразилось на работе УК, которые сосредоточились в своей работе на корректировке концепций и, как следствие, поиске замены ушедшим арендаторам, – констатирует **Анна Никандрова, партнер Nikoliers**. – Это крайне сложная задача, требующая значительной экспертизы и командной работы специалистов нескольких профилей. Уход международных консультантов из России и смена наименования топовых УК заставили слегка понервничать их клиентов – одни беспокоились о защите своих активов, другие решили проверить альтернативные возможности.

В целом, это не привело к существенному переделу рынка, лишь к единичным переходам управления. И поскольку ключевые игроки рынка управления среди международных консультантов сохранили и свой бизнес, и предоставление услуг управления недвижимостью, волнение успокоилось. Среди уже существующих игроков возможны ослабления позиций у отдельных компаний, поскольку ситуация является также для многих проверкой на прочность. Однако в моменте состав игроков все еще стабилен. Рынок постепенно привык к новым названиям УК и уже безошибочно определяет, кто есть кто».

## Начинай сначала

Пока уровень спроса на управление объектами недвижимости практически не изменился, но заметно увеличилось количество запросов на консалтинг



## Наталья Афанасова,

директор по управлению эксплуатацией объектов недвижимости CORE.XP:



*– Стабильный интерес в запросах на FM-услуги на действующих проектах недвижимости обусловлен стандартным спросом в первом полугодии любого календарного года. При этом, отметим активные запросы со стороны небольших клиентов - арендаторов, которые все больше внимание уделяют управлению пулом операционных процессов – Integrated FM услугам. Для компании CORE.XP подобные услуги являются стандартными. Международный опыт позволяет нам аккумулировать в едином контактном центре полный перечень услуг под задачи арендаторов.*

*Практически каждый диалог с профессиональными заказчиками заканчивается обоюдным пониманием запрета на дальнейшую оптимизацию: стоимость расходных материалов повышается, необходимость в резерве ЗИП очевидна, а уровень ФОТ неумолимо растет. При этом возраст основной массы объектов недвижимости заставляет внимательно относиться к инвестициям в модернизацию и улучшения. Сейчас как никогда есть время подумать об обновлении проектов, скромной ревитализации и улучшения объектов для пользователей.*

*Демпинговые цены же все больше наблюдаются у in house FM компаний, выходящих на внешний рынок. Низкая стоимость обусловлена ограниченными знаниями и опытом эксплуатации и скудной экспертизой на крупных проектах. К сожалению, уровень технической «насмотренности» таких компаний вызывает все больше вопросов у профессиональных игроков рынка.*

*При этом отметим, что компании, которые ранее занижали стоимость эксплуатации за счет применения непрозрачных схем, на данный момент находятся в условиях «красного светофора» налоговых служб и вынуждены участвовать в тендерах на уровне добросовестных компаний.*

в сфере управления с акцентом на определение коммерческих перспектив объекта. По словам Анны Никандровой, «некогда стабильные проекты» сейчас испытывают сложности в перестройке работы УК: командам приходится выходить из зоны комфорта, значительно мобилизоваться, перестраивать работу, оценивать объект и рынок фактически со стартовых для проекта позиций. Именно поэтому собственники рассматривают внешнее управление как эффективное решение. «Логично, что многие собственники ТЦ (и БЦ, хотя и в меньшей степени), столкнувшись со снижением денежного потока, а главное – с ростом вакантности площадей своих объектов, задумаются о привлечении профессиональных УК, способных обеспечить не только операционную деятельность, но и изменение концепции объекта, ротацию и заполнение арендаторами, грамотную корректировку коммерческих условий, – поясняет эксперт. – Как правило, это не под силу домашним командам, поэтому мы ожидаем значительного роста спроса на внешнее управление, но, вероятно, на условиях привязки вознаграждения к достижению результата».

Стоимость услуг управления в сегменте при этом даже несколько выросла – как в части текущих операционных затрат, так и профессионального вознаграждения УК. Правда, заказчики теперь хотят в самых мелких деталях понимать, за что они платят и какой получают результат, указывают в Nikoliers. С одной стороны – это усложнило процесс согласования условий, с другой – собственники не задают вопрос о стоимости через нескольких месяцев, и все вопросы сняты уже «на этом берегу». «Примечательно, но даже такие структуры как банки сегодня обращают внимание не только на стоимость, но и на качество услуг, – сообщает Анна Никандрова. – Поэтому "демпинг" как тактическое преимущество в получении контракта на управление стоит не на первом месте. Демпинг в сегодняшних условиях вообще плохой вариант для недвижимости».



## Роман Блонов,

директор по развитию Proptech «Миран»:



– *Ключевой тренд на рынке управляющих компаний – экономия с помощью диджитализации и различных программных продуктов. В последние месяцы офисные и торговые пространства начали освобождаться: выручка упала, перед бизнесом появилась задача в короткие сроки оптимизировать расходы и найти способ повышения эффективности. Соответственно, конкуренция увеличилась, а часть слабых игроков ожидаемо покинула рынок.*

*Мы фиксируем увеличение спроса на IT-решения, которые помогают оптимизировать любые бизнес-процессы и повышать их эффективность. К таким относится наша цифровая платформа Kaizen – с помощью интерактивных дашбордов, биоаналитики, геолокации управляющий может отслеживать занятость персонала, срок исполнения задач, фиксировать загруженность по дням. Переводя обслуживание в digital, он также получает возможность постоянно мониторить задачи, контролировать оценки по заявкам и видеть какие-либо изменения в работе. Спрос на подобные продукты стабильно растет, и мы уверены, что в будущем он продолжит активно набирать обороты.*

## Ба, знакомые все...

Условия для выхода на рынок новых игроков остаются не лучшими, и можно, скорее, говорить о расширении линейки, когда уже работающие компании попробуют освоить новые для себя сегменты. Непрофильные бизнесы не приносят максимальной прибыли участникам, но требуют усилий для наращивания экспертизы, это скорее путь диверсификации портфеля, поясняют в Nikoliers. В итоге никто из игроков не будет отказываться от непрофильных секторов, однако логично, что основные усилия УК будут сосредоточены на ключевых для них сегментах рынка, где есть возможность проявить максимальные компетенции.

К осени в Nikoliers прогнозируют смену УК на ряде объектов. Но тренд не будет носить массовый характер, и говорить о каких-то переменах можно будет весной 2023 года: многое будет зависеть от стабилизации политической ситуации и сроков ее наступления. «Как раньше точно не будет, – резюмирует Наталья Якименко. – Всем нам еще только предстоит осознать всю глубину изменений, произошедших в мировой экономике. Мы продолжаем погружение и еще не достигли дна, от которого можно будет оттолкнуться и пойти в рост. Тем не менее, первый шок позади и бизнес начал адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Постепенно формируются новые логистические цепочки, новые источники роста, новые вызовы. В сложившихся условиях повышение личной продуктивности и эффективности бизнеса – единственный способ не только преуспеть, но и остаться на плаву. А скорость принятия решений приобретает поистине решающее значение. Мы точно переживем эти времена, и те, кто успеет принять и понять характер изменений, станут сильнее и успешнее». [сRe](#)

## От редакции

Редакция сообщает, что при работе над июньским и июльским номерами журнала произошел технический сбой: при переносе базы данных с одного сервера на другой имела место автозамена некоторых файлов нашего фотоархива. В результате материалы некоторых наших спикеров были проиллюстрированы фотографиями других людей. Редакция CRE не снимает с себя вины за произошедшее, искренне сожалеет и приносит глубочайшие извинения пострадавшим, в частности: Екатерине Беловой, руководителю департамента по работе с офисными помещениями IBC Real Estate, Андрею Филатову, генеральному директору ППК «Максимиха» и Эндрию Чулаку, экс-зам.председателя правления «Альфа-Банка».