

# УПРАВЛЯЮЩИЕ С КОМПАНИЕЙ

УСИЛЕНИЕ РОЛИ ГОСУДАРСТВА НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПРОДОЛЖИТ ДИКТОВАТЬ НОВЫЕ ПРАВИЛА ИГРЫ В СЕКТОРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ И ОКАЗЫВАТЬ НА НЕГО БОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ. ПРИ ЭТОМ САМИ УК В НАСТУПИВШЕМ ГОДУ СКОНЦЕНТРИРУЮТ ЗА СОБОЙ СТАТУС САМОГО ГИБКОГО, ТЕХНОЛОГИЧНОГО И ИННОВАЦИОННОГО СЕКТОРА.

Текст: Алина Арсенина Фото: Архив CRE

«По итогам 2017 года мы отметили обострение конкуренции среди УК, – соглашается Андрей Кротков, генеральный директор и партнер Zepelin. – Причем как в рядах лидеров отрасли, так и среди новичков, недавно переключившихся на аутсорсинговое FM-обслуживание от in-house, девелопмента или смежных областей. Однако, если в начале года вновь выходящие на наш рынок неспециализированные компании заметно осложняли борьбу за контракты, то уже к IV кварталу стала очевидной тенденция

отказа от услуг новичков и возобновления тендеров. В то же время есть целый сегмент заказчиков, которые не нуждаются в столь профессиональном подходе к эксплуатации, и они станут клиентами для вытесненных с качественного FM-рынка компаний».

В свою очередь, более требовательные заказчики будут переоценивать отношения с существующими УК и тестировать альтернативных поставщиков услуг, полагает Семен Юрченко, партнер, руководитель отдела управления недвижимостью

## Прямая речь



**Тимур Хазраткулов,**  
операционный директор управляющей компании SRV

– Рынок услуг по управлению недвижимостью будет сжиматься и по объему, и по количеству профессиональных игроков. Независимым УК стоит задуматься о некоем формате консолидации для сохранения себя как класса.

Существенное влияние на рынок услуг УК оказывает отсутствие новых проектов на рынке, а также почти нулевой рост покупательской способности населения. С учетом обострения конкуренции, которое связано с отсутствием новых проектов, я не исключаю ухода с рынка некоторых игроков. С моей точки зрения,

в зоне риска находятся те компании, у которых нет собственных активов. Основной объем спроса на услуги будут создавать существующие проекты с неактуальным торговым предложением и слабыми управляющими командами. Для немногочисленных проектов, которые планируются к выводу на рынок в ближайшие два-три года, будут актуальны услуги по привлечению арендаторов.

Будут преобладать контракты с фиксированными ценами, а уровень цен услуг УК будет стремиться к уровню затрат заказчика.



**Cushman & Wakefield.** Кроме того, в связи с усилением контроля органами государственной власти за деятельностью УК (например, в сфере ЖКХ) будут в целом ужесточены требования к УК, к их соответствию нормативным документам, принятым стандартам. В итоге на рынке останутся те, кто сможет подтвердить документально свою «профпригодность». При этом персонал, независимо от должности и выполняемых работ, должен будет отвечать требованиям трудового и миграционного законодательства РФ. Ключевой фактор – борьба за качество сервиса при неизменном уровне затрат.

Конкуренция среди лидеров отрасли была и останется очень жесткой, соглашаются в Zeppelin: помимо того, что отечественные УК продолжают «соревнование» с зарубежными представительствами и франшизами международных FM-корпораций, они повсеместно будут вынуждены значительно уступать в цене за счет собственной прибыли. Отсюда обострение необходимости выхода в новые ниши. «На сегодня уже наметилась тенденция расширения компетенций УК за счет услуг управления в жилье, – поясняет Андрей Кротков. – Освоение сегмента, совершенствование бизнес-процессов по управлению многоквартирными домами и апартаментами будет длиться еще несколько лет».

**Андрей Кузнецов, генеральный директор компании «Маторин»,** поддерживает: переход на профессиональный аутсорсинг становится новым трендом. «В сегменте госзакупок услуг управления будут проводиться более прозрачные конкурсы, неизбежно увеличение некоррупционных сделок (пока незначительное, но все же), – прогнозирует г-н Куз-

## Тренды–2018

- ✓ Рекордно низкий объем ввода новых площадей во всех сегментах коммерческой недвижимости. Этот критерий вынудит УК расширять ниши деятельности, осваивать новые сегменты недвижимости и услуг, что приведет к некоей трансформации рынка.
- ✓ Старт московской программы масштабной реновации жилья и переориентация ведущих девелоперов на жилые проекты. Это уже вполне сформировавшаяся тенденция – именно в жилом секторе в ближайшее время сформируется упорная конкурентная борьба. Если прочие ниши еще только «нащупываются», то в жилье УК получен хороший отклик.
- ✓ Активный реновационный процесс промышленных зон, с одной стороны, и развитие инфраструктуры МЦК и ТПУ – с другой. Потенциал этих территорий уже нашел свое отражение в огромном количестве реализуемых проектов по возведению апартаментов, жилья и сопутствующей торгово-офисной составляющей. Эти площади уже вышли или в ближайшее время также выйдут на рынок с запросом на эксплуатационное обслуживание высокого уровня.
- ✓ Переход от слов к делу по работе с непрофильными активами.
- ✓ Возможно, профессиональными площадками все же будут созданы инструменты по работе с компаниями-дискаунтерами.
- ✓ Уход УК в сторону специализации.
- ✓ В том случае, если в федеральных законах № 44 и № 223 будут внесены поправки, запрещающие выбирать подрядчика только по одной низкой цене, конкуренция на рынке перейдет на «более честный» уровень. При изменении законодательства можно прогнозировать и оздоровление рынка. Иначе все послылы некоммерческих организаций вынудят тех, кто готов играть по-честному, работать вне рыночных цен.
- ✓ Всеобщая диджитализация.

Источник: Эксперты CRE

## Прямая речь



**Константин Шмелев,** управляющий партнер компании «Прайм Сервис»

– Фактор экономии денежных средств (cost saving) ключевого влияния при выборе УК на решение собственников уже не оказывает, все собственники договорились с текущими УК о продлении срока действия договоров на тех же условиях.

Незначительное перераспределение рынка все-таки стоит ожидать. Компания Malltech собирается выходить на внешний рынок управления и эксплуатации. С учетом их портфеля и того, какая экспертиза у компании внутри, думаю, скоро это будет новый серьезный игрок

на рынке. Также нарастила свой портфель компания Zeppelin. УК давно на рынке, но они обновили команду, которая была сформирована еще до начала кризиса, и отчасти благодаря сильной команде теперь они успешнее, чем другие игроки, получают новые контракты.

Большого объема вводимых площадей на рынке не ожидается из-за отсутствия девелопмента. Строится активно только жилье, но там большинство девелоперов имеют собственные УК и эксплуатирующие компании. Есть исключения, конечно, но их не так много.



## Прямая речь



**Ольга Нерушева,**  
директор  
по развитию  
бизнеса комплекса  
управления  
недвижимостью  
«Группы ПСН»

нецов. – Начинает набирать обороты и смежный рынок отечественных IT-решений для управления недвижимостью, и уже в 2018 году в этой сфере будут интересные события. Существенное сокращение возможностей налоговых оптимизаций в 2017 году, продолжится и в 2018 году. Как следствие – уход части мелких операторов».

### УК В ОДИН КЛИК

«В 2018 году в Москве будет выведено на рынок несколько качественных и знаковых проектов коммерческой недвижимости, а именно ТРЦ “Саларис”, МФК “Каширская Плаза”, БЦ “Парк Хуамин”, – делится **Александр Устинов, заместитель генерального директора по развитию RD Management.** – Это приведет к органическому увеличению рынка УК, однако не снизит конкуренцию на рынке профессиональных УК. Мы прогнозируем постепенное восстановление и рост стоимости услуг профессиональных УК в 2018 году в связи со следующими факторами: демпинговые стратегии показали свою неэффективность, часть собственников, попробовав оптимизацию, возвращаются к рыночной стоимости услуг; наблюдается положительная динамика роста ставок аренды и эксплуатационных расходов; на рынке появилась отраслевая ассоциация, которая придерживается политики честной конкуренции и политики противодействия уклонению от уплаты налогов».

**Виктор Козин, вице-президент NAI Becar,** соглашается: в 2018 году УК будут внимательнее относиться к выбору подрядчиков, основываясь не на одном только ценовом критерии. «Риски, которые возникнут при выборе непрофессиональных компаний,

Больших изменений на рынке управления коммерческой недвижимостью в части темпов роста мы не ожидаем. Существующая экспертиза управления уже приобретает ювелирную огранку: УК демонстрируют высокий уровень экспертизы, операционного управления и качества предоставления услуг, что приносит свои результаты, как для собственников объектов управления, так и для арендаторов.

Тренды, которые будут занимать умы УК, – это, конечно, оптимизация затрат без потери качества и, как веский конкурентный ресурс, диджитализация сервисов и услуг. Управле-

ние уже давно перестало быть бездушным процессом, замыкающимся на технической эксплуатации и оплате коммунальных услуг. Сегодня это вопрос правильно выстроенных коммуникаций и работающей системы лояльности для пользователей. Поэтому основным фактором станет улучшение b2c-взаимодействия.

Актив с хорошей УК – это залог успеха. Инвесторы, понимая растущую конкуренцию на рынке, предпочитают профессиональное управление, чтобы избежать типичных ошибок и, соответственно, не упустить время.

становятся слишком высокими, – поясняет г-н Козин. – В большинстве случаев они не могут отвечать за результаты своей работы, а управляющим приходится только догадываться, будет ли конечный результат соответствовать их ожиданиям». Кроме того, продолжится переход собственников от концепции необдуманной экономии к анализу последствий.

Учитывая, что в FM-сегменте конкуренция складывается не только исходя из ценового критерия, но и на основании так называемой инновационности компаний, это дает основание полагать, что сторонние УК, обладающие большими ресурсами, как с точки зрения финансов, так и опыта внедрения подобных решений, будут более клиентоориентированными, мобильными в управлении, а значит, и высококонкурентными, нежели in-house-компании, делятся в NAI Becar. «Сейчас клиенты хотят заказывать услуги УК ровно так же, как они заказывают пиццу – в один клик, – считает Виктор Козин. – Заказ услуги должен сопровождаться удобством и комфортом сервисов. Цена перестанет быть основным фактором в принятии решения в пользу того или иного подрядчика, она выровняется. На первое место выходит качество сервиса, прозрачность и открытость бизнеса в отношениях с заказчиком».

Еще один тренд 2018 года – специализация УК и работа с новыми форматами: востребованы такие УК, которые имеют в портфелях реальные кейсы именно по той задаче, которую ставит клиент. «Выживут те, у кого есть ресурсы и возможности для дальнейшего развития, то есть те, кто пойдет по пути диджитализа-



ции, – убежден Виктор Козин. – Компании же, у которых таких возможностей нет, быстро с рынка отнюдь не уйдут: они будут переживать длительный период стагнации, пока не изживут себя самостоятельно».

«Учитывая внимание к непродуктивным активам корпораций, повышенным спросом будут пользоваться такие форматы недвижимости для альтернативного использования высвобождаемых площадей, как коворкинги, коливинги, апарт-отели, проекты редевелопмента, инфраструктурные проекты, agile-офисы», – перечисляет г-н Козин. В свою очередь, клиенты будут обращаться за помощью к тем консалтингам и УК, которые уже имеют за плечами схожие с запросами заказчика практические кейсы.

## БИТВА ЗА ОБЪЕКТ

Впрочем, высокая конкуренция и сложное финансовое положение заказчиков все же продолжат заставлять УК соглашаться на минимальную стоимость контрактов, что могут позволить себе только крупные игроки рынка, сообщает Андрей Кротков. «Дальнейшее снижение возможно только в ущерб качеству или за счет налоговых и миграционных нарушений, а это уже угроза репутации и всему бизнесу, – вздыхает эксперт. – В значительной степени выбран резерв УК на работу с минимальной или нулевой прибылью, и рано или поздно компании будут вынуждены повышать ставки или отказываться от контрактов. В 2018 году мы совместно с Национальной Ассоциацией Фасилити Операторов (НАФО) сосредоточимся на приведении ценообразования в FM-отрасли в строгое соответствие с тре-



бованиями налогового, трудового и миграционного законодательства».

Оздоровление facility-рынка будет подразумевать увеличение ставок для УК, занимающихся в том числе эксплуатацией и клинингом, поддерживает Виктор Козин. Однако на динамику спроса и предложения будет очень сильно влиять финансовое положение собственников, а также политическая и законодательная ситуации, ставки и состояние национального резерва.

## КРУПНАЯ РЫБА

По словам Александра Устинова, появления новых крупных игроков в 2018 году не предвидится еще и потому, что в отрасли уже сформировались серьезные барьеры входа для «новичков». «В свою

## Прямая речь



**Алексей Емельянов,**  
генеральный директор компании City & Malls PFM

– Сегодня многие компании ограничивают свое пребывание на объекте сферой технического обслуживания: контролируют работу инженерных сетей, оборудования, обеспечивают клининг, безопасность и т. д. Все это область facility management, где основная задача – нормальное функционирование зданий. Но будущее за теми компаниями, которые работают в области property management и могут обеспечить весь спектр услуг, включая коммерческую составляющую. Это значит, что УК может взять на себя работу с арендаторами, с финансовой

документацией, а также мероприятия, направленные на привлечение новых резидентов. В перспективе сюда относится и финансовый менеджмент – управление доходами и рисками. В таком случае от собственника требуется минимальное участие, и у тех компаний, которые смогут это обеспечить, есть все шансы стать лидерами.

Основные игроки рынка управления недвижимостью, скорее всего, останутся на нем и в будущем. Но их число, с высокой вероятностью, пополнится за счет внутренних УК.





**Андрей Кротков,**  
Zeppelin



**Андрей Кузнецов,**  
«Маторин»



**Александр Устинов,**  
RD  
Management



**Анна Никандрова,**  
Colliers  
International  
в России

очередь, сегмент УК, предоставляющих услуги комплексного управления на рынке коммерческой недвижимости, будет развиваться в заданном несколько лет назад направлении, – полагает **Анна Никандрова, партнер Colliers International в России.** – На рынке девелопмента фактически нет новых игроков, существующие имеют свою линию поведения, выбирая либо внешних партнеров, либо создавая внутреннюю УК. Одним из направлений, открывающих возможности развития портфеля, являются инвесторы, которые приобретают непрофильные активы. Так, в прошедшем году были единичные сделки, когда профессиональный игрок из одного сегмента приобрел активы другого профиля. Безусловно, на начальном этапе такие компании будут привлекать внешнюю профессиональную компанию. Если говорить о торговой недвижимости, то внешние УК будут привлекаться прежде всего в случае необходимости глобального обновления текущих проектов, а именно для разработки новой стратегии и ее реализации. В сегменте внешних УК, предоставляющих комплексные услуги, существует немного игроков, и их портфели ежегодно меняются – приходят новые или заканчивается работа с существующими. На мой взгляд, в 2018 году не произойдет критических изменений в составе игроков на рынке внешнего управления. Скорее всего, мы будем наблюдать перераспределение долей рынка между существующими компаниями».

С учетом того, что в 2017 году в России было введено в эксплуа-

тацию 28 ТЦ, а в 2018 году ожидается снижение даже таких минимальных показателей, ритейлеры, сохраняющие планы по открытию новых магазинов, будут вынуждены менять стратегию развития. «У девелоперов, владеющих объектами с хорошим расположением, но устаревших концептуально, появляется прекрасная возможность при помощи реконцепции создать продукт, востребованный современным ритейлом, – поясняет Анна Никандрова. – Таким образом, в 2018 году мы предполагаем увеличение количества запросов на услуги по реконцепции. Мы внимательно наблюдаем за изменениями во всем мире, и становится очевидно, что именно инновации в маркетинге сейчас являются чрезвычайно важными для успешности торгового проекта. Со своей стороны, мы очень много сил вкладываем в изучение новых тенденций в маркетинге, психологии, дизайне и других смежных областях, чтобы максимально полно понимать проблемы наших заказчиков и находить иногда не совсем стандартные решения».

«Кроме того, в настоящее время стало популярным приобретение апартаментов, особенно у молодых семей, – отмечает Семен Юрченко. – Но после покупки недвижимости собственники апартаментов начинают получать от УК счета на оплату коммунальных и эксплуатационных расходов с весьма существенными суммами, по сравнению с аналогичными статьями расходов для квартир. В этом году Минстроем РФ разрабатывается законопроект о регулировании правового статуса апартаментов. Планируется, что само понятие “апартаменты” будет внесено в ЖК РФ. Надеюсь, что после принятия такого законопроекта будут пересмотрены в сторону уменьшения ставки по коммунальным и эксплуатационным расходам владельцев апартаментов».

Кроме того, собеседники CRE ожидают, что в 2018 году установленная кадастровая стоимость объектов недвижимости «будет наконец-то соответствовать реальной рыночной стоимости», что приведет к уменьшению налоговой нагрузки собственников, уменьшению арендных ставок и заполнению пустующих помещений платежеспособными арендаторами. Такая ситуация позволит компаниям пересмотреть эксплуатационные бюджеты в сторону увеличения, особенно в статье «вознаграждение УК». CRE