

Текст: Иван Майоров  
Фото: архив CRE

# ЖИЛАЯ ФУНКЦИЯ



Сразу после начала кризиса 2014-го рынок наблюдал паломничество управляющих компаний из сегмента коммерческой недвижимости в жилой под девизом «Выжить теперь можно будет только так». Эксперты CRE – о том, почему в итоге играть на двух полях получилось у очень немногих.

То, что происходило в сегменте УК четыре года назад, **Сергей Креков**, глава попечительского совета Ассоциации компаний, обслуживающих недвижимость (АКОН), называет «крестовым походом». «Компании шли на мифический рынок с огромными объемами в триллионы рублей, – вспоминает эксперт. – К этому их подталкивала ожесточенная конкуренция на рынке обслуживания коммерческой недвижимости, которая привела к чудовищному падению цен на протяжении длительного периода».

По словам г-на Крекова, рынок обслуживания жилой недвижимости казался «пришельцам из коммерции» «менее насыщенным», а компании, присутствующие на нем, – «более инертными». Кроме того, в жилом сегменте расценки на обслуживание постоянно росли и по уровню маржинальности уже догнали, а где-то и обогнали коммерческий рынок. Исключением, по словам Сергея Крекова, были рынки Москвы и Санкт-Петербурга с их муниципальными тарифами, но и здесь «можно было получить хорошую экономику», если площадь объекта для Москвы была более 5000 кв. м (доля таких домов в общем объеме рынка города 50%), а для Санкт-Петербурга более 3500 кв. м (доля таких домов в общем объеме рынка 53%).

Кроме того, определенную роль сыграли заявления властей о том, что они «хотят навести порядок в этой сфере», анонсировали введение лицензий и поощрение конкуренции, что создавало преимущества для компаний с коммерческого рынка, особенно во взаимодействии с заказчиком (собственником). «Реальность же оказалась иной: заказчик (собственник) ничего не решает, – вздыхает Сергей Креков. – Большая часть жилого фонда – более 80% по стране – распределяется на основании ст. 161 ЖК РФ по конкурсу, проводимому муниципалитетом на основании Постановления Правительства РФ от 6 февраля 2006 года № 75 “О порядке проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления многоквартирным домом”. Особенность этих процедур в том, что цена за обслуживание не определяет победителя, а итоговое решение по конкурсу – за муниципалитетом. К числу неприятных неожиданностей стоит отнести и то, что на наиболее лакомых объектах то и дело возникают ТСЖ (ТСН). Последняя лазейка для входа на рынок компаний с коммерческого рынка была закрыта по-

сле внесения изменения в ЖК РФ – ст. 161 “Выбор способа управления многоквартирным домом. Общие требования к деятельности по управлению многоквартирным домом”, по которой застройщика лишили права выбирать управляющую организацию и передали это право муниципалитетам. Стало ясно, что рынок находится в руках муниципальных властей и пускать на него чужаков они не намерены».

### НИШЕВЫЙ ПРОДУКТ **Андрей Кротков**, генеральный директор и партнер Zeppelin,

поддерживает: побег из «коммерции» в жилье вызвали именно рухнувшие во время кризиса ставки аренды на офисные и торговые площади и последующее урезание собственниками коммерческих объектов бюджетов на обслуживание и управление. «Управляющие компании сегмента CRE были вынуждены сокращать норму прибыли на свои услуги, чтобы выжить и не потерять объекты, – делится эксперт. – Вполне логично, что в целях компенсации упущенной выгоды, развития и экономической устойчивости на рынке FM-компании обратили внимание на рынок жилой недвижимости, который успешно сосуществует, поскольку темпы и масштабы строительства в этом сегменте весьма внушительны и продолжают расти. Кроме того, значительная часть девелоперов, являющихся традиционными заказчиками для facility-операторов, оперативно перепрофилировали ранее начатые коммерческие объекты в МКД и апартаменты. Естественно, пожелав остаться со своими проверенными временем и опытом FM-подрядчиками. Например, именно по этой причине и Zeppelin с головой погрузился в жилье».

По словам г-на Кроткова, интересными для facility-операторов оказались не только вновь возводимые объекты (комплексы апартаментов и многоквартирные жилые дома), но и те «вторичные» МКД, собственники которых уже



**Сергей Креков**,  
АКОН



**Андрей Кротков**,  
Zeppelin

«нахлебались жэкэхашного управления». «Как ни странно, но оптимальным решением в таких случаях оказалось привлечение профессиональной управляющей компании из сектора коммерческой недвижимости, – продолжает Андрей Кротков. – Жильцы же очень быстро смекнули, что это позволяет им получить большую прозрачность всех финансовых потоков, высокое качество услуг и давно забытую клиентоориентированность подрядчика».

В итоге, сообщает **Александр Устинов, заместитель генерального директора по развитию RD Management**, целый ряд управляющих компаний обозначили свое присутствие как в коммерческом сегменте, так и в жилом (RD Management, Sawatzky, Zeppelin и др.). При этом одни игроки создали отдельное подразделение, отвечающее за жильё, другие же развивают функционал в рамках существующей компании. Например, ОМС создала УК «ДОМС», осуществляющую управление жилыми комплексами; а RD Management, группа компаний

Sawatzky и Zeppelin обслуживают жилой сегмент в рамках своих компаний. «С 2014-го часть игроков пришла в жильё с демпинговыми стратегиями, которых они придерживались в коммерческом сегменте, – вспоминает г-н Устинов. – И эффект, на мой взгляд, возможно будет оценить через больший период, когда жильцы будут менять управляющие компании. Качество предоставляемых услуг ведь полностью зависит от бюджета УК. Важно понимать, что ставка обслуживания в первую очередь обсуждается с застройщиком, и компания, которая дает более привлекательные условия на период сдачи объекта в эксплуатацию, выигрывает тендер; впоследствии стоимость работ УК достаточно сложно изменить. Если компания изначально демпинговала, то повысить тариф на 10, 20 или 30 % и более не представляется возможным. Это означает, что УК не сможет качественно обслуживать инженерное оборудование, выполнять клининговые работы».

## Прямая речь



**Вадим Казберов,**  
операционный директор  
компании  
City&Malls PFM

– Определенно утверждать, что это была масштабная экспансия, не совсем корректно. Смещение акцентов УК в сторону жилого сектора является статичным явлением, и кризис начала 2014 года лишь ускорил формат направления деятельности УК.

Что касается успешности, эффективности и целесообразности, стоит отметить, что девелоперы и застройщики, располагающие внутригрупповыми управляющими компаниями, имели и имеют возможность резко переориентировать фокус с коммерческой недвижимости на жилую. В этом достаточно серьезную поддержку девелоперу оказывает статус «застройщика» и возможность заводить собственную УК на стадии строительства. В своем большинстве успешность переключения с КН на ЖН обусловлена данным фактом.

В целом управление жильем является наиболее высоко рискованным видом деятельности относительно коммерческой недвижимости, например, в 2017–2018 гг. произошли изменения в законодательстве, отрицательно отразившиеся на маржинальности УК в секторе жилой недвижимости. Лучше всех этот переход получился у компаний, имеющих в своем распоряжении

ресурсы и финансы. Не получилось – у нишевых УК коммерческой недвижимости в структуре собственника. Ну а насколько УК приспособились, можно судить по арбитражной практике и массе исков ТСЖ к УК.

Да, на первый взгляд управление коммерческой и жилой недвижимостью очень похоже с точки зрения профиля, затрат, подходов и прочих нюансов. Но при более глубоком рассмотрении двух направлений управления различия колоссальные, в первую очередь это касается ресурсного финансирования. Поступиться УК пришлось, наверное, всем: затратами на персонал, доходной частью, отработанной системой бюджетирования и прогнозов поступлений, снижением операционных издержек, понятными перспективами развития и прочим. Приобрести взамен – имидж, опыт, рентабельность в некоторых случаях.

Дальнейшего массового «перехода в жильё» не будет. Скорее будут выходы игроков рынка, объединения. Сейчас есть множество более серьезных и масштабных событий, оказывающих влияние на рынок, и миграция бизнеса в пределах сегмента не видна и не оказывает влияния на общую картину.

## ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ

**Анна Никандрова, партнер Colliers International в России,** констатирует: управление объектами жилой недвижимости слишком сильно отличается от управления коммерческими проектами. «Отличаются не только бизнес-модели, но и конечный бенефициар услуг, – поясняет г-жа Никандрова. – Легкий переход из одной области в другую практически неосуществим без дополнительных ресурсов и экспертизы, так как требуются иные специалисты, навыки и процедуры. В связи с этим принятие решения о расширении бизнеса в жилой сегмент – стратегический шаг, требующий разносторонней оценки ситуации. Пока мы, кстати, не видим, чтобы у кого-то из основных игроков в части управления недвижимостью был большой портфель жилых объектов, и говорить о том, что компании, ранее ориентированные только на коммерческие объекты, стали много работать в жилом секторе, преждевременно. Рынок подобных услуг еще не сформирован, и в стране нет большого объема экспертизы».

Андрей Кротков, в свою очередь, среди главных отличий рынков называет «профессиональный европейский подход к FM-услугам» в коммерческом сегменте. «Никаких пьяных сантехников и уборщиц с грязной тряпкой, – сообщает эксперт. – Это как с конной упряжки пересесть сразу на иномарку. Например, Zerpelin в жилье кроме финансовой прозрачности привносит инновационную структуру управления и контроля, системный подход к организации ППР (планово-профилактического ремонта), основанные на цифровых и программно-аналитических продуктах и решениях, а также передовые технологии уборки и главное – страхование профессиональной ответственности. Мобильное приложение также пользуется огромной популярностью у жильцов».

Систему автоматизации внутренних процессов компании, которая ранее действовала лишь в сегменте коммерческой недвижимости (диспетчеризация заявок, технологические карты, ППР, опросы пользователей и отчетность), называет основным прорывом в управлении жильем и Александр Устинов. «Основное отличие ЖКХ от рынка коммерческой недвижимости в том, что в жилом секторе практически нет понятия ППР, – продолжает г-н Устинов. – В этом сегменте осуществляется реактивная эксплуатация: когда лампочка перегорает, ее меняют. С приходом УК из коммерческой недвижимо-



сти в жилую уровень эксплуатации инженерных систем и уровень сервиса однозначно повысился, уже сейчас игроки рынка коммерческой недвижимости обеспечили технологичность процессам эксплуатации жилья. Но при этом за последние три года важным моментом стала работа с юридической правовой базой в жилой недвижимости, и в связи с этим взаимодействие с жильцами и работа с нормативно-правовой базой являются залогом успеха деятельности УК. Например, существуют отличия в схеме работы УК на этапе заселения объекта, когда происходит некая консервация части неиспользуемого оборудования. С одной стороны, эта схема работает в офисах и торговых центрах на этапе ввода в эксплуатацию, а с другой, люди живут в домах 24 часа в сутки и должны пользоваться услугами тоже 24 часа в сутки, поэтому интенсивность работы УК в жилье должна быть направлена в эту сторону».

Отдельно в Colliers International выделяют компании, оказывающие услуги по управлению апартаментами. «Этот вид жилой недвижимости появился в России относительно недавно, но уже известен и пользуется спросом, – рассказывает Анна Никандрова. – В этом блоке необходимы компании, которые помогают собственникам получить достойный возврат своих инвестиций через сдачу в аренду апартаментов как на долгий, так и на короткий период. В бизнесе есть свои игроки, которые, однако, не претендуют и практически не развивают другие направления в рамках управления жилыми объектами. Еще несколько лет назад, например, профессиональные управляющие компании привлекались

либо в объекты высокого класса, либо в том случае, когда девелопером выступала иностранная компания. Мы, кстати, планируем развивать направление управления объектами жилой недвижимости и будем опираться на знания и советы наших иностранных коллег. Например, в Финляндии компания Colliers имеет большой портфель объектов именно в этом секторе, так что мы уже сейчас применяем лучшие практики и инструменты».

## ДАЙТЕ ДОЛЮ

Впрочем, пока собеседники CRE оценивают долю «перешедших на жилую сторону» как ничтожную – от 1 до 5 % рынка. «УК с коммерческого рынка смогли занять в жилье десятую долю процента, – полагает Сергей Креков. – Некоторые работают на подряде по техническому обслуживанию и уборке у крупных управляющих компаний, ТСЖ (ТСН), многие смогли использовать этот опыт и освоить нишу апартментов, обслуживания загородных поселков и таунхаусов. Одной из ошибок компаний с коммерческого рынка было то, что за основу борьбы за долю на рынке они взяли принцип конкуренции, рассчитывая, что этого достаточно, но, как

## Прямая речь



**Дмитрий Свешников,** директор отдела управления недвижимостью CBRE в России

– Крупного и однозначного «паломничества» мы не наблюдали. Да, были случаи расширения линейки предоставляемых услуг, но говорить о том, что все начали заниматься обслуживанием жилья, не совсем верно. А во-вторых, обслуживание жилого фонда всегда подразумевает под собой дополнительные риски, связанные с нежеланием собственников своевременно оплачивать услуги УК. На основании сказанного не считаю, что переход

из коммерческого сегмента в жилой может быть в большей степени стратегически выверенным и удачным решением. Долю игроков, ушедших из коммерческого в жилой сегмент, мы оцениваем на уровне 10–20 %.

Не думаю, что в будущем произойдут какие-то резкие изменения. Еще раз подчеркиваю, что УК из коммерческого сегмента, начиная работать с жилым сегментом, лишь расширили линейку предоставления своих услуг.

показало время, эта стратегия себя не оправдала. Сегодня на рынке обслуживания жилой недвижимости идет консолидация, большое количество сделок M&A. В сегменте – более двух десятков бизнес-групп, контролируемых через свои УК более 10 млн кв. м по стране, а крупнейший игрок по своим объемам перевалил за сумму в 50 млн кв. м. Более того, сейчас заметен интерес компаний из жилого сегмента к рынку обслуживания коммерческой недвижимости, и в первую очередь они интересуются рынком апартментов».

При этом грань между коммерческой и жилой недвижимостью все больше стирается, констатирует Александр Устинов. «И тот уровень комфорта, который задает коммерческая недвижимость в высококлассных офисах, безусловно, вызывает спрос и ожидание в жилой недвижимости, – продолжает г-н Устинов. – А чтобы такое происходило, игроки рынка коммерческой недвижимости и должны переходить в жилой сегмент. Например, отчетность о деятельности УК должна быть абсолютно прозрачной. Эта информация публикуется на порталах о жилье, поэтому компании, которые демпингуют, загоняют себя в ловушку. Выведение рынка жилья в “белую” зону несомненно приведет к повышению цен на качественную эксплуатацию». По словам Александра Устинова, ставки эксплуатации зависят от площади и классности объекта, но средняя ставка качественной эксплуатации в жилье комфорт и бизнес-класса колеблется от 60 до 90 рублей за «квадрат» в месяц, в премиальной недвижимости – до 250 рублей за кв. м в месяц.

Впрочем, по мнению Сергея Крекова, «главное сражение» за рынок обслуживания жилой недвижимости впереди и вести его будут вовсе не УК с коммерческого или жилого рынка, а агрегаторы – по примеру сферы такси. «Там ведь тоже на момент появления агрегаторов ситуация на рынке была ужасной для потребителя, но современные технологии и падение реальных доходов населения сделали свое дело, – поясняет г-н Креков. – Этот момент стремительно приближается и в сфере ЖКХ. По мере того как собственник, обремененный бесконечным ростом платы за содержание и эксплуатацию, будет вынужден менять свою модель поведения в вопросах управления своим домом, будет меняться и модель взаимодействия участников рынка, а на сцену выйдут всевозможные агрегаторы». CIRE