

# Управляющие компании



## В центре – управление

Управляющие компании и в 2021-м останутся на передовой.

Текст: Евгений Арсенин  
Фото: Архив CRE

Продолжающееся снижение доходности коммерческой недвижимости, возрастающая нагрузка на УК при обвалах стоимости контрактов, бои без правил с конкурентами, уход рынка в серые схемы, миграционный кризис и всемирная «санитарная паранойя» – эксперты CRE считают, что «новая нормальность» станет для сегмента самым суровым испытанием за последние 13 лет.

Пандемия, карантин и связанные с ними последствия: локдауны, удаленная работа, ограничения в перемещениях людей и грузов продолжают влиять на рынок, не сомневается **Константин Пыресев**, генеральный директор RD Management. Стремление к экономии

и оптимизации затрат вынуждает как собственников коммерческой недвижимости, так и управляющие компании искать новые формы взаимодействия и сотрудничества: сокращенный ППР, перевод части услуг в раздел «по необходимости», более широкое



жения» пандемии – усиленные меры безопасности, частичная удаленная занятость, временная приостановка новых проектов – останутся преобладающими как минимум на протяжении этого года. Кроме того, усилится влияние мегатрендов: электронной коммерции, цифровизации, развития индустрии 4.0 и пр.

Критическое значение для сегмента по-прежнему имеет и нехватка трудовых ресурсов, но если эпидемиологическая ситуация летом будет улучшаться, то из ближнего зарубежья, возможно, вернуться мигранты, и дефицит станет менее острым, указывает **Борис Мезенцев**, операционный директор MD Facility Management. При этом речь о снижении уровня зарплат для этих работников не идет – скорее, о стабилизации.

## Внешние силы

Снижение доходности коммерческой недвижимости и, как следствие, платежеспособности собственников будет оказывать в 2021-м давление на стоимость управления, а также на объем услуг, поддерживает **Михаил Сафонов**, директор по развитию property management и ритейла, Knight Frank. Снижение же курса рубля и дефицит рабочей силы в сегменте FM, напротив, способствуют увеличению стоимости эксплуатационных услуг. «В итоге эти два противоположных вектора могут уравновешивать друг друга весь год», – полагает эксперт.

Кроме того, многие активы в прошлом году перешли в разряд проблемных и теперь отчаянно нуждаются в антикризисных мерах, указывает Наталья Якименко. В итоге роль профессионального управления только возрастет, считает эксперт, причем нуждаться

использование «распределенного» ресурса. При этом уровень оказываемых услуг не должен снижаться, а ожидания заказчиков растут. «Развязка коронадрамы наступит не ранее второго полугодия, так что устраивайтесь поудобнее и наблюдайте», – предлагает **Андрей Кротков**, генеральный директор и партнер Zeppelin.

Коронакризис существенно изменил в целом динамику рынка, резюмирует **Наталья Якименко**, генеральный директор Lynks Property Management. В итоге теперь все прогнозы действительно только с пометкой «в зависимости от эпидемиологической обстановки». По ее словам, хотя введение повторного локдауна в 2021-м маловероятно, ситуация остается «крайне изменчивой». Многие объекты с трудом выдержали в 2020-м пандемию, и хотя сейчас рынок оживает, полное восстановление, по прогнозам г-жи Якименко, займет более двух лет. Основные же «дости-



**Константин Пыресев**  
RD Management



**Андрей Кротков**  
Zeppelin



**Наталья Якименко**  
Lynks Property Management

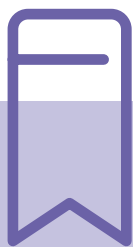


**Борис Мезенцев**  
MD Facility Management



**Михаил Сафонов**  
Knight Frank





## Кстати

В офисах класса А стоимость эксплуатации сохранится на сегодняшнем уровне. Арендаторы хотя и пересматривают сервисные планы, но часто невостребованные услуги заменяются более актуальными в моменте, например, увеличением объема клининга и дезинфекций офиса. Что касается зданий класса В и ниже, то здесь мы наблюдаем корректировку и снижение стоимости операционных расходов, которая продолжится в 2021 году. Единственным активно растущим сегментом в офисах остаются гибкие офисы, которые аккумулируют существенный объем спроса по новой аренде, в том числе со стороны крупных компаний. В силу своих особенностей, например, во многих гибких пространствах принята система незакрепленных рабочих мест, гибкие офисы требуют разработки специфических сервисных планов, с особым акцентом на клининг. Это стоит учитывать управляющим компаниям.

Источник: O1 Properties

в поддержке будут не только проблемные игроки. «Доверяя нам проекты, клиенты ведь рассчитывают получить обоснованный ответ на вопрос, стоит ли оставлять объект в портфеле или необходимо начать подготовку к выходу из проекта, а также увидеть четкий план по преодолению кризиса, – перечисляет г-жа Якименко. – Важную лепту вносят и быстро меняющиеся правительственные ограничения, которые требуют большого опыта и слаженных действий большого штата специалистов (юридического департамента, направления Government Relations, маркетинговой и инженерной служб, специалистов HR, бухгалтерии, и пр.)».

При этом часть собственников, столкнувшись с резким падением доходов, еще в 2020-м была готова отказаться от внешних управляющих компаний в пользу создания собственной. Идет и параллельный процесс: активное развитие паевых фондов под управлением банковских структур, а также фондов, создаваемых частными компаниями, формирует новый рынок управления, на котором действующие игроки очень востребованы, указывает Наталья Якименко. Однако не стоит исключать и возможное появление новых, в том числе аффилированных банковскими структурами, управляющих компаний.

## Другой альтернативы нет

Интерес ко «всему гибкому» на рынке не только сохранится, но и усилится – в том числе, в среде крупных корпоративных клиентов. «Низкий спрос на офисы компенсируется повышенным интересом к коворкингам, – констатирует **Виктор Козин**, управляющий партнер, вице-президент Besar Asset Management. – Уверен, что будущее за гибкими пространствами, сервисными офисами и коворкингами. Достаточно сравнить количество рабочих мест в коворкингах за рубежом и в России, а затем посмотреть на динамику прироста рабочих мест в гибких офисах за последний год». «Влияние пандемии на рынок управления офисной недвижимостью сохранится, но мы ожидаем стабилизации ситуации, – прогнозирует **Дмитрий Свешников**, операционный директор O1 Standard. – Не исключено даже, что во второй половине года начнется постепенное восстановление рынка. Драйвером этого процесса станет более интенсивное возвращение арендаторов в офисы. Многие арендаторы в классах А и В+ до сих пор сохраняют режим удаленной работы для большей части сотрудников (более требуемых 30%), но предполагают, что весной смогут вернуться в офис, если ситуация с коронавирусом будет нормализоваться».

Пока же неполная загрузка офисных зданий остается главным сдерживающим фактором для восстановления рынка УК, соглашается Дмитрий Свешников. Самыми востребованными услугами для бизнес-центров в 2021-м, по его прогнозам, останутся услуги по клинингу и дезинфекции помещений, как плановой, так и экстренной. Внимание будет

уделяться, кроме того, состоянию инженерных систем, особенно вентиляции, а также соблюдению всех требований по социальной дистанции для безопасного возвращения арендаторов в офисы. Вырастет интерес и к любым «зеленым» аспектам – прежде всего среди собственников и арендаторов зданий класса А и премиум-сегмента. Новые же объекты в обязательном порядке будут проектироваться уже с учетом противоэпидемиологических трендов – разведения потоков, бесконтактной среды и т. д. «Но, в отличие от остальных сегментов, изменения на рынке офисной недвижимости не закончатся вместе с пандемией, – полагает Борис Мезенцев. – Уже сегодня мы видим новый тренд – все больше компаний переводят своих сотрудников на “постоянную” удаленную работу. Уже есть понимание, как работать в таком режиме, как в дистанционном формате управлять сотрудниками и контролировать их. Поэтому этот сегмент еще ожидает определенная трансформация, и о ее масштабах можно будет говорить в зависимости от того, насколько силен будет этот тренд».

Именно этот риск перевода на удаленную работу в постоянном режиме мотивирует УК и собственников зданий искать варианты для повышения привлекательности офисов, внедряя различные цифровые инструменты для улучшения клиентского опыта, резюмирует **Анна Никандрова**, партнер Colliers International. «Роль управляющих компаний в офисном сегменте может значительно вырасти, – поддерживает Михаил Сафонов. – Тот же менее рискованный для арендаторов гибкий формат аренды офисных пространств потребует большей экспертизы в области управления и IT-решений, которыми обладают профессиональные управляющие компании. Управление бизнес-центром может стать сравнимым по сложности с торговой недвижимостью».

Перспективны для УК и практически любые альтернативные секторы коммерческой недвижимости – технопарки, комплексы апартаментов с обслуживанием, коворкинги, ЦОДы, перечисляет Наталья Якименко. «Мультифункциональные комплексы – один из самых привлекательных форматов, – убеждена, в свою очередь, **Евгения Власова**, управляющий директор Sawatzky Property Management. – Мы

отмечаем высокий интерес к услугам нашей компании со стороны застройщиков этого сегмента. Привлечение экспертного отдела и профильных специалистов УК еще на стадии концепции позволяет проработать вопросы будущего функционирования объекта».

## Прямые продажи

Торговая недвижимость останется в 2021-м одной из наиболее пострадавших отраслей. Помимо прямых убытков в период закрытия, к снижению доходности ведут пересмотр коммерческих условий и спад покупательской способности, напоминает Наталья Якименко. Кроме того, продолжает расти вакансия. В итоге действующие моллы с тоской будут смотреть на финансовые показатели даже 2020 года, прогнозирует Андрей Кротков; большая часть девелоперских проектов в очередной раз заморозится или будет перенесена.

Продолжающееся снижение покупательской способности и, как следствие, товарооборотов арендаторов приведут к падению доходов собственников торговых центров,



притом, что расходы сокращать уже просто некуда, указывает Анна Никандрова. «Для УК торговых центров оптимизация бюджетов стала важным вопросом, но основными задачами были сохранение арендаторов и продвижение объектов с помощью онлайн-инструментов при существенном сокращении финансирования, – поясняет эксперт. – В торговой недвижимости даже лучшие объекты будут менять арендаторов, таким образом, большой объем работы возникнет у брокеров, которым нужно будет “закрывать” вакантные помещения, а также ротировать ритейлеров».

Учитывая, что многие покупатели, уйдя в онлайн-шопинг, так и не вернулись назад (по крайней мере пока), от управляющих компаний будут ждать «суперкреативных идей» по трансформациям ТЦ, которые повысили бы привлекательность объекта, говорит Виктор Козин. Коммерческое управление может стать еще более востребованной услугой, поскольку рынку потребуются не только разработка, но и планомерная реализации стратегии обновления, резюмирует Анна Никандрова. По ее словам, учитывая, что в сегменте внешнего управления моллами сейчас

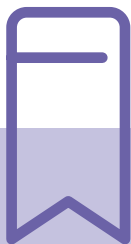


играют три-четыре профессиональных компании, в Colliers видят даже потенциал небольшого роста вознаграждения. «В начале года мы зафиксировали и прогнозируем в 2021 году достаточно высокий спрос на услуги профессионального коммерческого управления, ориентированного на снижение последствий пандемии и восстановление доходности, – соглашается Михаил Сафонов. – При этом очередные ограничения в европейских странах, ожидания третьей волны коронавируса, а также появление новых угроз вносят некоторую нестабильность в развитие рынка. Это, в свою очередь, влияет на решение собственников о передаче в управление своей недвижимости, так как данный вопрос очень чувствительный и требует определенной предсказуемости внешних факторов».

В свою очередь, зоной для развития внешнего управления в складах могут стать непрофессиональные инвесторы, которые решат переместить свои вложения из других серьезно пострадавших сегментов коммерческой недвижимости. Исторически в этом сегменте было очень мало профессиональных УК, напоминает Анна Никандрова: собственники предпочитали управлять такими объектами сами. Однако складской бум 2020-го, спровоцировавший беспрецедентный выход новых игроков, сформировал очевидную потребность в профессиональном управлении.

Независимо от изменения эпидемиологической ситуации продолжится и восстановление сегмента бизнес-поездок (командировок) – здесь также будет реализовываться отложенный спрос, полагает Борис

## Кстати



Прослеживается курс на общее снижение стоимости услуг для УК, однако параллельно, в связи с дефицитом дешевой рабочей силы, связанным с оттоком мигрантов, ужесточением требований Роспотребнадзора, произойдет увеличение стоимости клининговых услуг.

Алексей Мешков, директор отдела управления недвижимостью CBRE



Мезенцев. Восстановление, связанное с туристическими поездками, также начнется – как за счет внутреннего туризма, так и снятия эпидемиологических ограничений, восстановления авиасообщения. «Очень верим, что этот сегмент к лету проснется, – говорит Виктор Козин. – Пандемия подтолкнула игроков этого сегмента выпускать на рынок не только классические продукты – например, наши отели под брендом Vertical умудрялись показывать загрузку в 30–40% даже во время самого строгого локдауна».

Продолжится и активный выход УК, ранее специализировавшихся на обслуживании коммерческой недвижимости, в жилой сегмент и апартаменты. Однако это затронет исключительно премиальный и бизнес+ сегменты. По словам Виктора Козина, уже в 2020-м его компания, например, пополнила портфель десятью такими ЖК. Практика же «контракта одного года» приведет к тому, что «вторичный» рынок объектов будет весьма активен и компании будут бороться за «передел» рынка, прогнозирует Константин Пыресеv.

## Талия рюмкой

В 2021-м FM-операторам придется снова затянуть пояса – из-за роста себестоимости услуг и катастрофического положения у большинства клиентов, прогнозирует Андрей Кротков. Начавшийся в пандемическом 2020-м процесс оптимизации затрат, на который критически повлияли COVID-19 и последовавшие за ним ограничительные меры, ослабление рубля и отток рабочей силы вынуждают собственников продолжать «искать любые резервы по сокращению». В итоге все предложения УК по снижению будут восприниматься положительно, даже несмотря на увеличение рисков для обеих сторон, уверен Андрей Кротков.

Правда, пространства для маневра ни в одну из сторон, по словам Анны Никандровой, уже не осталось: дальнейшее снижение опасно, а рост цен невозможен из-за сильной конкуренции. При этом уже полгода на рынке наблюдается рост заработных плат, напоминает Борис Мезенцев – при дефиците сотрудников, который пока не удается компенсировать ни за счет использования труда работников из других регионов России, ни за счет местных

## Кстати

Мы ожидаем рост спроса на разработку стратегии обновлений: от смены состава арендаторов до изменений в маркетинге, дизайне и архитектуре. Продолжит расти значимость брокеров во всех сегментах. Мы обычно закрываем в год 300–500 сделок только в торговой недвижимости. Такой объем мы делаем в том числе благодаря тесному взаимодействию брокеров департамента торговой недвижимости и специалистов из блока управления. Мы уже в течение трех лет развиваем и всячески продвигаем важность управления клиентским опытом в коммерческой недвижимости. Отмечу, что в других сферах бизнеса, например в ритейле, банках, телекоме, это направление активно развивается уже не один год. И 2020 год показал, что именно компании, уделяющие этому внимание, проще адаптируются к новым реалиям и переживают кризисные времена. На 2021 мы запланировали несколько проектов по улучшению опыта взаимодействия как с нашими клиентами, так и с арендаторами и гостями управляемых объектов.

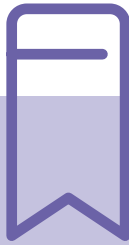
Источник: Colliers International

жителей. До последнего времени этот вопрос, например, в клининге решался путем достижения договоренностей между заказчиками и провайдерами услуг об изменении наполнения контракта. Меняются графики работы, по-другому расставляются приоритеты, но стоимость остается неизменной, перечисляет г-н Мезенцев. В итоге, если в ближайшей перспективе границы не будут открыты и не начнется приток мигрантов в страну, компен-



**Алексей Мешков**  
CBRE





## Что будет больше всего влиять на сегмент управления в 2021-м?

- ✓ Ограничительные меры со стороны Роспотребнадзора.
- ✓ Повышенное внимание к санитарной безопасности.
- ✓ Изменение курса рубля.
- ✓ Продолжающийся запрос на оптимизацию контрактов при требованиях сохранения прежнего качества.
- ✓ Дефицит трудовых ресурсов, связанный с массовым оттоком мигрантов из ближнего зарубежья.
- ✓ Резкий рост заработных плат на фоне острой нехватки персонала в сфере клининга, вызванный все тем же закрытием границ и отсутствием притока трудовых мигрантов.
- ✓ Трансформация (снижение ставок, перераспределение площадей) в сегменте офисной недвижимости, которая связана с новым трендом на организацию работы сотрудников в удаленном режиме.
- ✓ Повышенный спрос на профессиональное управление в складском сегменте со стороны паевых фондов и частных инвесторов.
- ✓ Рост спроса на управление гибкими офисными пространствами (сервисные офисы, коворкинги).
- ✓ Выход на рынок многофункциональных проектов.
- ✓ Дальнейшие попытки обеления на рынке FM-услуг – при параллельном сознательном уходе даже известных игроков в «серую зону».
- ✓ Частичный переход на «ответную» эксплуатацию.
- ✓ Активный переход УК, ранее игравших на поле коммерческих объектов, в сектор жилой недвижимости.

Источник: эксперты CRE

сировать рост заработных плат уже не получится, и это все-таки приведет к индексации стоимости контрактов.

Параллельные тенденции к оптимизации (читай – минимизации) бюджетов будут сохраняться и усиливаться весь 2021-й год, считает Константин Пыресев. Но главное – уже сейчас изменился подход у части заказчиков к вознаграждению УК: теперь стоимость формируется не путем формирования затрат со стороны УК, но заказчик озвучивает выделенные средства, а УК определяет собственные возможности по работе в заявленном бюджете. «По некоторым проектам уже запущены процедуры с оптимизированной штатной структурой, что должно будет привести к сокращению бюджетов на эксплуатацию, – делится **Светлана Пилюгина**, руководитель отдела продаж и маркетинга Arleona HSG. – Вообще, все заказчики действуют в зависимости от финансовой ситуации. Есть хорошие примеры, когда выгодная локация и грамотно подобранный пул арендаторов дают возможность уверенно держаться на плаву. В таком случае нет необходимости экономить и на эксплуатации объекта. В любом случае сохраняется тенденция к сокращению перечня услуг до минимально достаточного для поддержания жизнедеятельности объекта, а все остальные услуги выносятся за скобки и планируются по необходимости».

С другой стороны, с возвращением работников в офисы, а посетителей – в ТЦ возрастет нагрузка и на управляющие компании, напоминает Виктор Козин. Однако при перезапуске на полную мощность далеко не все заказчики будут готовы вернуться к докризисному же вознаграждению для УК. «Но, надеюсь, что к концу года мы избавимся хотя бы от требований властей, связанных с закупкой дополнительных средств индивидуальной защиты (СИЗ), – вздыхает эксперт. – Эта статья расходов полностью ложится на плечи УК, тогда как собственники не готовы повышать стоимость контрактов».

## Белый танец

Несмотря на катастрофическое снижение доходов, в 2021-м продолжится и госборьба за «обеление» рынка УК, прогнозирует Виктор Козин. В частности, с 10 января 2021 года вступили в силу поправки


в ФЗ-115 (так называемый «антиотмывочный» закон). Ими устанавливаются новые правила контроля за операциями с наличными: теперь Росфинмониторинг будет контролировать все операции с наличными на сумму свыше 600 тыс. руб. Кроме того, ведомство начало собирать информацию абсолютно обо всех операциях с недвижимостью на сумму свыше 3 млн руб. Причем речь в данном случае идет не только о наличных, но и о безналичных расчетах. «Вероятнее всего, количество мелких компаний, которых раньше было полно на рынке и которые заключали контракты на новые объемы по демпинговым ценам, но при этом жили от силы год-два, уменьшится», – полагает Виктор Козин. Андрей Кротков соглашается: Ассоциация добросовестных клининговых и фасилити-операторов (АКФО) «усилит чистку своих рядов и непрозрачного периметра рынка, а ФНС перейдет на новый этап эволюции этого процесса, ужесточит контрольные мероприятия, в т. ч. и за счет активного внедрения института “налоговой оговорки”».

Светлана Пилюгина парирует: наметившийся ранее тренд на обеление рынка в ближайшее время не получит ожидаемого развития – из-за кризиса. «Я бы, например, отметил анонсированный уход с российского рынка компании ISS, работавшей на рынке с 1997 года и имевшей репутацию “белой” вороны в сфере клининга, так как она всегда работала “вбелую”, задолго до того, как это стало вынужденным из-за давления со стороны налоговых органов», – делится Константин Пыресеv.

## Цифровые материи

Вопросы цифровизации и автоматизации бизнес-процессов, переход на ЭДО и в онлайн станут одним

из основных трендов 2021 года, убежден Андрей Кротков. Компании, не обладающие подобной цифровой базой, станут, по его словам, «просто профнепригодными». «Мы в Becar начали процесс перевода наших услуг в “цифру” еще несколько лет назад, – рассказывает Виктор Козин. – Всего было разработано более десяти IT-продуктов, центральным из которых стал KAIZEN in FM. В этом году мы намерены и далее следовать стратегии формирования на базе KAIZEN платформы-агрегатора. Главная цель – сделать KAIZEN систематизированной платформой, позволяющей предоставлять заказчикам множество услуг с возможностью в один клик выбрать аккредитованного исполнителя. Конечно, будет учитываться специфика работы и самих требований к исполнителям. При этом в управлении этой платформой будет задействован самый что ни на есть интеллект, правда, искусственный. Уже сейчас в базу KAIZEN in FM загружено более 200 объектов, обслуживаемых силами более чем 5 тыс. исполнителей – не только наших сотрудников, но и подрядчиков. Число же выполненных заявок приближается к 1 млн».

Диджитал-процессы, использование мультифункциональных электронных платформ и мобильных приложений – ключевые факторы влияния на развитие рынка управляющих компаний в новом году, соглашается Евгения Власова. «Так, например, сейчас в работе экспертного отдела нашей компании находятся несколько проектов общей площадью более 1 млн кв. м, в которых используется BIM-моделирование, – говорит эксперт. – Заказчики все чаще отмечают необходимость наличия в штате управляющей компании сертифицированных сотрудников, прошедших обучение BIM-технологиям». 



**Виктор Козин**

Becar Asset Management



**Дмитрий Свешников**

O1 Standard



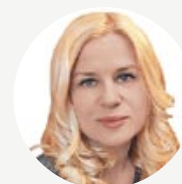
**Анна Никандрова**

Colliers International



**Евгения Власова**

Sawatzky Property Management



**Светлана Пилюгина**

Apleona HSG