

c | R | e

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

ИНФОРМАЦИОННО-  
АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

№ 2 | 2022 г.



# PROPERTY GUIDE

ГИД «УПРАВЛЕНИЕ  
НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

Журнал выпущен при поддержке:



MELON  
FASHION GROUP

# Retail & Development Brunch

ВЫСТРАИВАНИЕ  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ  
ЦЕПОЧЕК

РОСТ  
ВАКАНСИИ ТРЦ

15 НОЯБРЯ

ИЗМЕНЕНИЕ  
В СТАВКАХ  
АРЕНДЫ

GJ GLORIA JEANS

ПЕРВАЯ УНИКАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА, С ФОКУСОМ  
НА СОСТОЯНИЕ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И РИТЕЙЛА.  
ПОГОВОРИМ О ПРОБЛЕМАТИКЕ, НАЙДЕМ РЕШЕНИЯ  
И ПОДЕЛИМСЯ АКТУАЛЬНОЙ ВАКАНСИЕЙ  
В ФОРМАТЕ «BLACK FRIDAY»

МОДЕРАТОРЫ:

Шоколадница

ПАДЕНИЕ  
ТРАФИКА



ДМИТРИЙ  
МОСКАЛЕНКО

УХОД  
БРЕНДОВ

M.Video



РОСТ  
E-COM

СМЕНА  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО  
ПОВЕДЕНИЯ



TASHIR

ПОИСК НОВЫХ  
ФОРМАТОВ

АННА  
НИКАНДРОВА



STOCKMANN

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



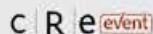
ПАРТНЕРЫ



СПОНСОР



ОРГАНИЗАТОР



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ





「СОДЕРЖАНИЕ」

「АНАЛИТИКА」



「КОМПАНИИ」



# ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

J.TOLUTANOVA@PRESSKOM.NET

Друзья, несмотря на нестабильную ситуацию во всех сферах нашей жизни, рынок управления продолжает существовать и адаптироваться к новым реалиям, а все его участники как никогда остро нуждаются в своей печатной трибуне. Поэтому мы пока сохраняем традицию выпуска Гидов увеличенного объема, чтобы дать возможность высказаться каждому из вас. Как всегда, мы держим руку на пульсе и стараемся освещать основные проблемы, пути их решения, тенденции, делаем прогнозы. Как сократить расходы на обслуживание, где брать кадры в условиях мобилизации, что делать после ухода зарубежных заказчиков, запущен ли процесс импортозамещения – все это и многое другое обсудим в данном номере.

Приятного чтения!

ГИД «УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»  
2 / 2022

Редактор: Юлия Толутанова / Редакционный отдел: Екатерина Реуцкая /  
Корректор: Елена Селиверстова / Дизайнер-верстальщик: Ольга Чакмак /  
Дизайн проекта и обложка: Алексей Важенин / Отдел производства:  
Елена Гусева / Предпечатная подготовка: Алексей Кошелев  
Коммерческий директор: Алена Мужикян /  
Руководитель отдела CRE Awards: Елена Маслова

Адрес редакции и издателя:  
117105, Россия, Москва, Варшавское шоссе, д. 5, к. 1  
тел. +7 (499) 490-04-79  
a.muzhikyan@presskom.net (по вопросам размещения рекламы)  
E-mail: info@cre.ru

Гид «Управление недвижимостью» /  
Приложение к журналу Commercial Real Estate  
Выход в свет: 26.10.2022  
Тираж – 4000  
Издается 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.



# АНАЛИТИКА

Кадровый запрос.....	6
Ручное управление .....	15
Юристы разъясняют .....	30
Как изменился рынок управления недвижимостью после ухода крупных иностранных игроков .....	38
Проблемы автоматизации и пути решения: чек-лист опытного управленца.....	44
Как себя чувствовал рынок клининга в 2021 году?.....	48
Пять механизмов, которые обеспечивают техническую эксплуатацию коммерческих объектов в условиях санкций .....	57
И волки сыты, и овцы целы: разумное урезание сервисного обслуживания в офисе при сокращении мощностей арендатора.....	62
Есть ли малому бизнесу место в сфере управления недвижимостью? .....	66
Релокация - дело тонкое.....	69

# 6

## Кадровый запрос

Сегмент управляющих компаний может оказаться одним из наиболее пострадавших в результате объявления частичной мобилизации, потеряв как уникальных специалистов, так и значительную часть рабочих рук в целом.

Текст: Иван Майоров



Еще до событий 21 сентября на фоне начавшихся процессов по возвращению в Россию трудовых мигрантов из стран СНГ рынок персонала уже переживал фазу стагнации – работодатели столкнулись с необходимостью поиска различных путей решения нехватки персонала, конкуренция за линейный персонал возросла, вспоминает **Оксана Гусева, руководитель отдела подбора персонала управляющей компании Zeppelin**. В сентябре в стране сохранялась и рекордно низкая безработица, которая в том числе свидетельствовала о дефиците кадров на рынке труда. По итогам августа уровень безработицы составил 3,8% против 3,9% месяцем ранее.

Сейчас акцентная составляющая ситуации на рынке труда напрямую связана с политической обстановкой в стране и мире в целом и, в большей степени, с проводимой частичной мобилизацией, указывает Оксана Гусева. По ее словам, с момента объявления на рынке труда «произошли колоссальные изменения»: для кандидатов основополагающим критерием при выборе работы становится возможность бронирования на период мобилизации, которую может предоставить работодатель. В итоге ожидается рост вакансий на замену работников, призванных в ходе частичной мобилизации, но работодатели уже сейчас сталкиваются с падением спроса соискателей среди мужчин призывного возраста. Ситуация на рынке управляющих компаний осложняется еще и тем,

что условный портрет потенциальных кандидатов схож с портретом частично мобилизованных граждан – эксперт ожидает краткосрочного сокращения вакансий из-за перестройки работы многих предприятий и ухода с рынков части компаний. Кроме того, постоянно растет и нехватка инженерных специалистов, усиленная на сегодняшний день выездом наиболее высококвалифицированных кадров из страны.

## Работа для вас

Рынок наблюдает колоссальные изменения, которые, безусловно, влияют на ситуацию с персоналом и в сегменте управления, и в эксплуатации недвижимости, соглашается **Мария Шестакова, директор по персоналу RD Management**. По ее словам, большинство компаний с «аналитическим подходом к управлению персоналом» уже с начала специальной военной операции так или иначе начали готовиться к кадровому голоду, частично



Оксана  
Гусева



Мария  
Шестакова



Елена  
Чернова

# 8

ождая начала мобилизации. На этот период остались и неотработанные вопросы про кадровое оформление, ожидание ответа на которые поро-



**Анна Теплова,**  
руководитель  
отдела кадров  
ГК Cristianval

– На мой взгляд, острых проблем с персоналом сейчас нет. В отрасли клининга работают много граждан СНГ, их количество осталось стабильным, но более точную оценку ситуации можно провести в ноябре с началом зимнего сезона. В это время мы привлекаем дополнительный персонал на уборку внешней территории. В основном такими работами заняты граждане РФ, но в этом году, возможно, соотношение внутреннего и зарубежного персонала поменяется, станет больше рабочих из стран ближнего зарубежья в связи с мобилизацией. У нас традиционно востребованы квалифицированные менеджеры объектов и линейный персонал, который имеет колоссальный опыт работы с техникой. Мы уже давно формируем и кадровый резерв, а в последнее время мы включаем в него сотрудников из присоединенных территорий, вектор смещен в их сторону. Это люди с большим опытом, так как в Донецкой и Луганской областях много производств. Кроме того, у них высочайшая мотивация работать и зарабатывать. Причем они находятся не только в резерве, но и уже работают на наших объектах.

дило домыслы, слухи и спровоцировало панику среди работников и работодателей. «Топ-менеджеры, обладающие высоким эмоциональным спокойствием, с трезвым, рациональным и объективным взглядом на вещи, прекратили поиски работы и больше не рассматривают смену места, – рассказывает г-жа Шестакова. – Прежде всего это связано с тем, что руководители не видят долгосрочных перспектив от смены работодателя. Кроме того, они сейчас озабочены решением текущих операционных вопросов, возникших с оттоком специалистов, быстрой заменой уже мобилизованных сотрудников либо покинувших страну. Компании рассматривают все варианты для сохранения мужчин в бизнесе: от удаленного режима работы до бронирования тех, кто пребывает в запасе. Как и ранее, на рынке наблюдается низкая региональная мобильность линейного и среднеквалифицированного персонала».

Кроме того, после 21 сентября компании, выполняющие гособоронзаказы, увеличили наем персонала, в том числе в регионах, напоминает Мария Шестакова. Эти факторы в ближайшее время особенно остро повлияют на привлечение персонала на строительные объекты Москвы и Московской области и сезонные работы в ЖКХ с наступлением зимы. В связи с мобилизацией управляющие компании, возможно, вскоре столкнутся и с увеличением стоимости договоров охранных услуг, поскольку



привлечение персонала в традиционно «мужские» отрасли будет крайне трудным. Пока баланс в отношении линейного персонала достигается тем, что сотрудники, планировавшие смену места работы, на время приостановили поиск в ожидании повесток, уточняет эксперт. Плановых ротаций персонала в ближайшее время не планируется, добавляет она. Кроме того, произошло сокращение стажерских программ и внутренних программ переквалификации специалистов: большинство компаний боятся вкладываться в обучение молодых технических специалистов, которых могут призвать на службу.

Именно FM-отрасль попала в зону риска оказаться обесточенной в результате призыва части технических специалистов, соглашается **Роман Бойко, генеральный директор Urbitec FM**. Но, по его словам, пока штат сотрудников на всех подконтрольных компании объектах укомплектован, и бесперебойная работа будет поддерживаться даже с учетом потери части специалистов. «Непредвиденные обстоятельства в первую очередь отражаются на рынке труда: темпы поиска и найма сотрудников замедляются, рынок замирает, – считает эксперт. – Но рано или поздно из-за возросшего дефицита кадров все постепенно восстановится – предложений станет больше, так же как и релевантных кандидатов». «Пока все перемены, скорее, носят эмоциональный характер, чем практический, – резюмирует **Елена**



**Чернова, директор отдела управления недвижимостью Lynks Property Management, Россия и СНГ.** – Рынок недвижимости в целом довольно инертный и медленно реагирует на внешние события. Конечно, мы постоянно думаем об изменениях в структуре, прорабатываем различные варианты. Однако не могу сказать, что ситуация как-то в корне изменилась – понять это будет возможно несколько позже. Причем сейчас сложно сказать, произойдет это через месяц, полгода, год или больше».

## Дефицитные позиции

На рынке управляющих компаний вообще слишком давно наблюдается «хронический дефицит»

# 10

*Именно FM-отрасль попала в зону риска оказаться обесточенной в результате призыва части технических специалистов.*

технических кадров – инженеров, мастеров, технологов и рабочих редких специальностей, соглашается с другими спикерами Елена Чернова. Относительно быстро можно закрыть вакансии линейных технических специалистов, но очень сложно подобрать главных и ведущих инженеров, осо-

бенно в балансе с бюджетами. «Больше всего чувствуется нехватка сотрудников узкой специализации, – поддерживает Роман Бойко. – Рынок труда всегда испытывал дефицит специалистов, имеющих узконаправленную квалификацию и, самое главное, – опыт работы со сложным технологичным оборудованием и системами. В целом компании вынуждены более гибко подходить к поиску специалистов. Но специфика работы FM-отрасли в классическом представлении не позволяет в полной мере применять HR-практики в подборе персонала в текущих реалиях».

По-настоящему талантливые, инициативные и квалифицированные кадры всегда на вес золота, резюмирует Елена Чернова. И даже при достаточно высоких бюджетных ставках работодатели сталкиваются с дефицитом инженеров по вентиляции и кондиционированию, инженеров слаботочных систем. Рынок вообще не очень емкий, и каждая компания старается найти специалистов с максимально релевантным опытом в обслуживании отелей, БЦ, ТЦ и складских комплексов, добавляет она. Фактически это приводит к движению персонала по кругу внешних и внутренних УК. Работа на региональных рынках же осложняется еще более узким пулом потенциальных кандидатов и, как правило, их ожиданиями к минимальному времени, которое они готовы тратить на дорогу. Впрочем, уже сейчас, хотя и очень медленно, на рынок выходят специали-



сты, ранее работавшие в иностранных компаниях, которые ушли из России. Это приведет к небольшим перестановкам на рынке труда УК. «Люди в нашем бизнесе – главный ресурс: мы, например, много лет формируем кадровый резерв, который называем Lynks People, – это люди, близкие нам по убеждениям, – рассказывает Елена Чернова. – Нет особого смысла искать специалиста, который полностью соответствует детальной должностной инструкции, нужно уметь применять таланты этого человека в текущих задачах, которые стоят перед



компанией. Также я считаю важной работу по «выращиванию кадров». Мы очень внимательно вы-

#### **Майя Грехова**, генеральный директор PRO Realty

– Ситуация с персоналом еще до пандемии была сложной, а в феврале этого года пришло осознание, что тогда сложности были незначительными. Теперь же мы понимаем, что в пандемию все было решаемо и многое зависело от правильного руководства и стратегии HR. После 21 сентября намного сложнее формировать кадровый резерв, подбирать и обучать персонал, не понимая срока их привлечения в компанию и планирования затрат на эти процедуры. Значительно увеличился объем кадрового делопроизводства и рекрутинга. При этом все эти задачи должны решаться одновременно всеми компаниями рынка, что еще более усугубляет положение дел.

Дополнительно необходимо учитывать различные политические взгляды внутри команд: кто-то идет записываться в добровольцы или вносит свой вклад как волонтер, кто-то при получении повестки или еще до этого испытывает страх и принимает решение прятаться от призыва. И когда внутри команды обсуждаются эти диаметрально противоположные позиции, командная работа однозначно теряет свою эффективность.

Разумеется, рынок PM и FM не живет в отрыве от происходящих в стране процессов. До 21 сентября специальная военная операция по большей части касалась только тех, кто непосредственно имел к ней отношение. Теперь же к людям приходит осознание, что ситуация касается каждого. Рынок труда переживает небывалую турбулентность. Главная сложность, повторюсь, – невозможность спрогнозировать перечень специалистов, которых нужно будет подбирать на временные вакансии, и срок необходимой замены сотрудника. Каждый кандидат на рынке труда ищет работу, на которой сможет работать достаточно длительный срок, и принимает решение в пользу будущего работодателя, в том числе с учетом срока трудового договора.

Заказчики же законно требуют исполнения контрактов в полном объеме, и обеспечивать квалифицированный подменный персонал нужно в течение 16 часов, которые даются получающему повестку. И этот срок максимальный – далеко не все призывники первым делом извещают работодателя. Заменить руководителей еще сложнее – подбор и адаптация занимают значительно больше времени, при этом срока передачи дел просто нет.

Техническая эксплуатация – это мужская работа, а большая часть персонала – военнообязанные, подлежащие мобилизации. Общась с компаниями на рынке, понимаешь, что пока процент мобилизованных незначителен и практически сравним в разных компаниях. Но даже этот незначительный процент уже влияет на кадровую политику. FM уже давно не живет с длинной «скамейкой запасных» и людей в горячем резерве. Каждый человек – на своем месте.

Сейчас помогает настроенная система цифровизации процессов. При замене технического исполнителя, если есть история и инструкция по выполнению всех операций, квалифицированный сотрудник может довольно быстро войти в процесс технической эксплуатации с минимальной потерей скорости и качества. Также помогают «мобильные бригады». Формулировка четких критериев к мобилизуемым дала бы возможность с более высокой точностью формировать пул сотрудников, которые подлежат призыву.

# 12

*Относительно быстро можно закрыть вакансии линейных технических специалистов, но очень сложно подобрать главных и ведущих инженеров.*

смотрим кандидатов внутри компании, которые готовы развиваться. К примеру, практически весь менеджмент у нас сформирован из людей, которые росли внутри компании».

## **Борис Мезенцев,**

операционный директор MD Facility Management:

– Если сравнивать с тем, что происходило с персоналом в последние два-три года, то можно сказать, что сейчас ситуация стабилизировалась, и дефицита нет. При этом мы ожидаем, что уровень заработных плат в зимний период вырастет.

Мы также прогнозируем рост заработных плат и возможный дефицит по инженерам и специалистам, задействованным в услуге «техническая эксплуатация», а также водителям и трактористам.

Возможным решением здесь является перемещение сотрудников компании между объектами, привлечение персонала из других регионов РФ.

## **Мобильное приложение**

Пока же игроки ищут решения, зачастую – в авральном режиме. Работодатели снизили планку требований к соискателям, стали предлагать адекватные условия труда с рыночной заработной платой, перечисляет Мария Шестакова. При выборе кандидатов начали более гибко подходить не только по полу и возрасту, но и месту жительства. На руководящие позиции стали присматриваться к женщинам, а к техническим специалистам – в возрасте «50+». «Мобилизация затронула участников рынка в сегментах как линейного, так и руководящего персонала, однако если смотреть на процент от общей численности, то речь пока идет об 1–2%, – размышляет **Михаил Сафонов, директор по развитию Property Management и Retail Knight Frank PM.** – На место сотрудников, призванных на службу, привлекаются люди с открытого рынка труда. Те сотрудники, которые по каким-либо причинам выехали из страны, пока работают удаленно, если их работа возможна в дистанционном формате. Конечно, хотелось бы понимать, что нас ожидает в дальнейшем, но мы осознаем, что это сложно. Дело в том, что часть объектов выполняет социальную функцию, и для ее поддержания необходимы заблаговременное планирование, набор персонала для замещения временно выпадающих позиций».



Уже сейчас работодатели задумались о техническом перевооружении, увеличении заработных плат, стали предлагать улучшенные условия труда и проживания для работников, поддерживает Оксана Гусева. После объявления частичной мобилизации многие игроки заняли выжидательную позицию и прорабатывают дальнейшую стратегию – с учетом постоянных корректировок и разъяснений по процедуре мобилизации это наиболее рациональное решение. С другой стороны, с такой динамичной и нестабильной ситуацией на рынке труда промедление может сказаться на конкурентоспособности управляющих компаний. «Мы используем одно из основных решений – это развертывание мобильного сервиса, – рассказывает, в свою очередь, Наталья Афанасова, руководитель отдела управления эксплуатацией объектов недвижимости CORE.XP. – Здесь возможно решать два вида задач клиента: оперативное реагирование на заявки и выполнение полноценных регламентных работ на инженерном оборудовании.

**Анна Никандрова**, партнер Nikoliers:

– Управляющие компании не столько ощущают ущерб от прямой потери части сотрудников, которых привлекают к решению первоочередных для страны задач, сколько от морального настроения персонала (и не только лиц мужского пола). Соответственно, УК еще больше, чем раньше, направляют ресурсы на поддержку своих команд. Последствия будут заметны, если ситуация затянется на неопределенный срок. В данный момент получается управлять кадрами и компенсировать возникающие проблемы.

Явного невосполнимого дефицита кадров пока не наблюдается. УК, работающие с региональными проектами, привыкли испытывать кадровый голод в части профильных специалистов, в развитие и обучение персонала в регионах всегда вкладывались значительные ресурсы, потеря которых является нежелательной. На обучение и адаптацию нового сотрудника требуется несколько месяцев, в конце года эта нагрузка на бизнес может стать весьма некомфортной.

Ну а традиционные способы работы с персоналом: заблаговременное формирование кадрового резерва (как внутри компании, так и извне), перераспределение задач среди сотрудников, где-то – изменение модели оказания услуг (изменение баланса работ, выполняемых штатными командами объектов и внешними подрядчиками).

**Андрей Андреев**, партнер, руководитель департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP)

– В разрезе работы УК главным вызовом в контексте кадров стал массовый отъезд граждан в связи с частичной мобилизацией. Оценить эффект и его последствия пока представляется затруднительным, так как этот процесс еще идет.

В нашей компании мобильный сервис успешно задействован на небольших объектах клиентов: офисы продаж жилых комплексов, помещения арендато-

# 14

## КСТАТИ

Индекс рынка труда (изменения рекрутинговой активности на рынке труда, по данным Исследовательского центра SuperJob) составляет 1 пункт, что соответствует средней рекрутинговой активности компаний в аналогичные периоды 2017–2019 годов. За неделю показатель вырос на 0,01 пункта.

За прошедшую неделю спрос на персонал в относительном выражении больше всего вырос в сфере консалтинга и стратегического развития (+16%), однако, учитывая, насколько масштабному падению спроса подвергся этот сегмент рынка труда с начала года, подобный прирост числа вакансий не является чем-то впечатляющим. Спрос на сотрудников кадровой отрасли за неделю вырос на 14%. В АХО вакансий стало больше на 10%, причем наибольший прирост спроса пришелся на диспетчеров. В транспортно-логистической отрасли также рост на 7%, особенно порос сегмент грузовых автоперевозок.

На 7% больше вакансий стало в закупочной отрасли, на 6% – в ретейле. Стало больше вакансий для специалистов, работающих с продуктами питания, косметикой и ТНП. Рост спроса в сферах страхования и услуг составил по 4%, в маркетинговой отрасли – 3%. Вакансий для промышленной и строительного персонала стало больше на 2%. Спрос на персонал в сферах образования и финансов практически не изменился (минус 1%). На 2% меньше вакансий в ИТ, бухгалтерии и туризме, на 4% – в юридической отрасли, на 6% – в курьерских службах.

*Источник: пресс-служба SuperJob*

ров, складские проекты и т.д. При этом, наполнив эту службу узкопрофильными специалистами, мы решим задачи крупных объектов в случае крайней необходимости точечной замены инженерно-технического персонала». Роман Бойко также говорит об активной работе над внедрением ИТ-решений на объектах, способствующих перераспределению человеческих ресурсов и, соответственно, оптимизации штата.

Однако именно бронирование части своих работников остается основной возможностью сохранения ключевых специалистов, полагает Оксана Гусева. Перевод на удаленную работу, вывод в оплачиваемый и неоплачиваемый отпуск работников, перевод их на гражданско-правовой вид отношений также выступают механизмами защиты от рисков. «Главная помощь от государства, в которой сейчас нуждается каждая компания, – это точная информация с разъяснениями по вопросам предоставления бронирования, новых законопроектов и поправок, – резюмирует она. – Согласно опросу Forbes, около трети (30,5%) компаний в России пытаются получить бронь на своих сотрудников от частичной мобилизации, 12,6% – увольняют сотрудников по их собственному желанию без положенной по Трудовому кодексу двухнедельной отработки, а 7,9% – переводят часть штата на удаленную работу. Все это вытекает из недостаточного количества информации среди специалистов разного уровня».



## Ручное управление

С конца сентября рынок управления коммерческой недвижимостью переживает волну очередных требований «оптимизаций всего», постановки тендеров на паузу, дефицита ключевых и линейных специалистов, «расходников», оборудования и программного обеспечения.

Текст: Евгений Арсенин

# 16

сти и уходу отдельных операторов – как в РМ, так и в FM (*имеется в виду уход международных сервисных компаний. – Ред.*), вспоминает **Анна Никандрова, партнер Nikoliers**. Ситуация же последних трех месяцев вынуждает кардинально перестраивать многие устоявшиеся алгоритмы работы.

Изменения начались еще с начала 2022 года на фоне введенных санкций, которые привели к нарушению логистических цепочек поставок товаров, росту стоимости, приостановке деятельно-

Однако до событий конца сентября можно было сказать, что произошла очередная адаптация к новым ограничениям и рынок пришел в относительно устойчивое состояние: это прослеживалось по бизнес-активности, показателям объектов и планам развития клиентов, указывает **Михаил Сафонов, дирек-**



**Светлана Давыдова,**

CHRO, директор по организационному развитию УК «СИТИ»

– Ситуация и до октября была не самая лучшая: рынок достаточно узкий, хороших специалистов не много, и почти все они требуют обучения нашим стандартам и погружения в корпоративную культуру. Специальным курсом всех обучаем и клиентоориентированности – это слабое место подготовки специалистов в учебных заведениях, она приобретает сотрудниками только в соответствующем климате у работодателя.

Мы не останавливаем наем на плановые вакансии, кандидаты есть. Кто-то из сотрудников увольняется, так как находят работу в защищенном бронированием сегменте, но это единицы. Я еще несколько лет назад предложила рынку объединиться и создать отраслевое сообщество, в том числе чтобы избежать перегрева зарплат путем формирования идентичных зарплатных сеток и компенсационных пакетов. Это снизило бы необоснованную ротацию, когда за 2-3 тысячи разницы оклада техники бегают из компании в компанию, что приводит к удорожанию найма и потерям на период адаптации нового работника. Но некоторые игроки откровенно не были к такому готовы, опасаясь мифического проигрыша в рыночной конкуренции. Я считаю, что это мышление дефицитности, и оно заведомо является проигрышной стратегией. На мой взгляд, у всех нас разные клиенты, и каждый приходит именно к своей УК. Сейчас нужно не конкурировать, а объединяться. Я плотно общаюсь с некоторыми игроками рынка фасилити, и у нас есть схожие миссии – менять, во-первых, представление клиента об УК, создавая образ партнера, помогающего повысить привлекательность управляемого нами объекта, во-вторых – менять саму конъюнктуру рынка, обеляя отрасль, в-третьих – способствовать повышению стандартов обслуживания в целом. На мой взгляд, высшая цель конкуренции именно в этом – делать лучше, делать прозрачно, делать красиво, делать для людей.

Ну а если говорить конкретно о помощи в сегодняшней ситуации, необходимо, чтобы нашей отрасли давали бронь на редкие узкоспециализированные должности, которые критичны для деятельности компании. Мы управляем объектами, многие из которых технологически сложные и являются потенциально опасными (как места большого скопления людей, например). Мы обеспечиваем нормальные условия жизнедеятельности для десятков тысяч наших резидентов и гостей ежедневно, и нам важно сохранить качество и стандарты обслуживания.



**тор по развитию Property Management и Retail Knight Frank PM.** Но теперь горизонт планирования сократился до одного дня, добавляет **Роман Бойко, генеральный директор Urbitec FM.** «Давать какие-либо прогнозы затруднительно, ситуация меняется даже не каждый день, а чаще, – поясняет он. – Но, как бы ни развивались события, управляющие компании продолжают работать много и круглосуточно. Мы все постоянно держим руку на пульсе и сейчас находимся в поиске и замене поставщиков по ряду направлений, используем отечественные аналоги материалов и оборудования и продолжаем оказывать качественное и оперативное обслуживание объектов наших клиентов».

## Большая переменна

Ключевых изменений для сегмента три, считает **Павел Люлин, вице-президент СТЦ.** «Первое – частичная мобилизация, случайно вымывающая ключевых сотрудников УК, – перечисляет он. – Затем – уход иностранных заказчиков, многие из которых придерживались принципа передачи непрофильных функций в управлении и составляли ядро портфеля ряда управляющих компаний. И, наконец, снижение бюджетов в коммерческой недвижимости (в первую очередь, в торговой и офисной). Пока на рынке управления сохраняется баланс, но вероятен исход международных управляющих компаний, которые покинут Россию вслед за своими

ключевыми заказчиками, тоже иностранными». Еще в прошлом году из страны ушла датская ISS, в этом году рынок покинул финский Cavegion, продав бизнес российскому собственнику – остается вообще не так много иностранных операторов, кто продолжает работу в России. О новых управляющих компаниях же пока вообще не слышно, по крайней мере, в сегменте коммерческой недвижимости, отмечает Павел Люлин: рынок услуг по эксплуатации (FM)

и коммерческому управлению (PM) продолжает сжиматься, и даже действующим игрокам на нем уже сейчас тесно.

«С другой стороны, в какой-то момент наступит равновесие, когда спрос на аутсорс-управление превысит предложение, и этот момент уже близок, – резюмирует эксперт. – Тогда оставшиеся компании смогут работать комфортно». «Ключевым событием для сегмента действительно стал исход международных компа-



Анна  
Никандрова



Михаил  
Сафонов



Роман  
Бойко



Павел  
Люлин

# 18

---

*До событий конца сентября можно было сказать, что произошла очередная адаптация к новым ограничениям и рынок пришел в относительно устойчивое состояние.*

---

ний с российского рынка, включая крупнейших игроков – профессиональных УК так называемой «большой пятерки», – соглашается **Андрей Андреев, партнер, руководитель департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP).** – Конечно, команды оста-

лись, в некоторых случаях – в сокращенном составе, но с экспертизой, базой знаний, технологиями. Локализация бизнеса и компаний не даст существенных изменений в качестве работы этих УК в среднесрочной перспективе, ну а в долгосрочной – зависит от самих УК, их стратегии, способности быстро адаптироваться под изменяющийся рынок, ландшафт которого претерпевает в некоторых сегментах существенную трансформацию. И уже есть примеры, когда в прошлом достаточно сильные УК сейчас сильно сдают позиции, теряют бизнес и команды».

Многие УК, в свою очередь, провели ребрендинг или передали управление российскому менеджменту с сохранением действующих проектов, поддерживает **Андрей Кротков, генеральный директор и совладелец Zeppelin.** Компании, где поменялся собственник или ключевой менеджмент, реорганизовываются и разрабатывают новые стратегии работы без головных владельцев и зарубежных филиалов. Консалтинговые компании в сфере управления недвижимостью сменили ориентир на страны СНГ, где создают филиалы и предоставляют свои услуги.

Пока же на рынке значительно выросла конкуренция, сообщает Андрей Кротков: для арендаторов наступило время неопределенности. Из-за санкций в отношении России многие компании осторожно инвестируют в развитие или ищут альтернативные варианты и ниши



в своем сегменте рынка. В связи с этим на рынке FM-услуг снизился спрос и возросла конкуренция. Кроме того, сегмент переживает очередную тотальную оптимизацию расходов, но стоимость услуг для новых клиентов выше, так как на 30–40% выросла стоимость затратной части при формировании эксплуатационного бюджета: ФОТ, инфляция, привлечение специализированных подрядных компаний, техника и оборудование, расходные материалы, сложности с заемным финансированием и т.д. Сегмент УК одним из первых же начал не на словах, а на деле реализовывать и проекты импортозамещения. Однако отечественные производители пока не могут удовлетворить спрос на запасные части и оборудование для качественной эксплуатации, и в FM-сегменте в итоге приходится продлевать работоспособность уже смонтированного оборудования. Основная задача УК теперь – искать альтернативные запасные части или компании, которые занимаются восстановлением специализированного оборудования, добавляет Андрей Кротков.

## На сложных щах

Из России ушли международные сервисные компании (например, из обслуживания грузоподъемных механизмов – лифты/эскалаторы, холодильного оборудования, диспетчеризации, пожарной безопасности) – вместо них сформировались отечественные команды (в основном состоящие из тех же специ-



алистов, но не имеющие прямых поставок запасных частей и поддержки производителей оборудования), соглашается Анна Никандрова. Это означает, что обслуживание наиболее ответственного инженерного оборудования в зданиях будет проходить с временными задержками (в случае аварийного ремонта, поскольку поставки будут идти по обходным каналам), что, конечно, повлияет на комфорт посетителей, но безопасность в целом будет поддерживаться на необходимом уровне.

Уход же международных операторов (арендаторов) действительно является серьезным вызовом для рынка недвижимости всех сегментов, и управляющие компании в сег-

# 20

менте РМ, отвечающие перед собственниками за доходность, столкнулись с необходимостью их срочного замещения для сохранения и роста доходности, указывает Михаил Сафонов. «В случае с успешными и стабилизированными объектами нам это удастся сделать с ре-

зультатом, превосходящим изначальные ожидания и даже прошлогодние показатели, – помогает активность отечественных операторов, которые в ускоренном режиме трансформируют свои форматы и с готовностью обсуждают предлагаемые нами нестандартные решения, – продолжает г-н Сафонов. – По объектам, которые находятся в нестабильном положении, задача более сложная, но, снова же, решаемая». «Ситуация с каждым арендатором разная, – рассказывает Андрей Кротков. – Компании, которые, объявив об уходе, пока только заморозили производственные активы и свели до минимума административные функции, договор с УК не расторгают, потому что объект требует хотя бы минимального содержания и эксплуатации. В контрак-



**Дмитрий  
Никонов,**

директор  
по развитию  
RD Management

– Любой кризис усиливает те тенденции, которые мы наблюдали ранее. Еще острее встал вопрос кадрового голода, никуда не делось желание заказчиков оптимизировать затраты, также приходится уделять внимание импортозамещению. Пока что все наши коллеги продолжают работать, и это радует: значит, отрасль держится. Новых игроков пока не видно. И это тоже хорошо.

Тендеры идут, но это – тендеры на действующие объекты, основная цель таких конкурсов – анализ те-

кущей стоимости и, если получится, оптимизация затрат. Отмечу, что ТЗ становятся все более и более забюрократизированными – худшие практики госконтрактов проникли и в частный сектор закупок.

Желание же «оптимизироваться» вечно, борьба с ним подобна борьбе с ветряными мельницами. Но никакая компания не готова терять контракт (хотя в нашей практике были случаи, когда мы сознательно уходили с проекта, не соглашаясь с условиями, выдвигаемыми заказчиком). Необходима постоянная и кропотливая работа с заказчиком, выстраивание партнерских отношений, что возможно только при длительных контрактных обязательствах, без привязки к ежегодному тендеру. Можно предположить, что ФМ скорее станет «жертвой» очередной оптимизации, которую ПМ как раз и предложит собственнику.

Главная помощь государства – не мешать рынку самостоятельно решать свои вопросы, административное регулирование бизнес- процессов не дает позитивного эффекта.

Если о прогнозах – то ничего хорошего. Но и плохого тоже. Возможно, активизируются госкорпорации и банки в поисках профессионалов для управления/обслуживания их объектов и помещений. Также есть надежда на обратный откат – компании- собственники недвижимости вновь будут обращаться к аутсорсингу, «наигравшись» с собственными службами эксплуатации и многочисленными проблемами, которые регулярно «генерит» наш бизнес.

тах с такими заказчиками уменьшается объем предоставляемых услуг. С арендаторами, которые провели ребрендинг и остались работать на территории РФ, УК перезаключают договоры, часто с изменением условий. Если же говорить про заказчиков, компании которых полностью ушли, – с ними контракты расторгнуты.

**Алексей Борисюк, управляющий директор FM, Bescar Asset Management,** называет главным изменением для рынка то, что собственники и любые лица, принимающие решения, «затаились». Большинство из тех, кто планировал тендеры в этом году, поставили их на паузу. Многие из участников рынка, собирающихся сменить УК, также поставили вопрос на паузу, предпочитая продлевать действующие контракты. «Все в ожидании каких-то изменений, которые смогут придать определенности, – вздыхает он. – Также можно ожидать изменений на фоне того, что 1 октября завершился мораторий на банкротство. Теперь непрофильные активы в сфере недвижимости с новой силой начнут переходить в собственность банков и их управляющие компании. Уже сейчас заметен рост числа объектов, которые выставляются на продажу, но к росту сделок это пока не привело».

В итоге на рынке правят бал два тренда: замереть или активно что-то предпринимать. Наиболее популярная стратегия заключается в попытках хоть как-то стабилизироваться в обстановке крайне низкой предсказуемости, считает **Майя**



**Дмитрий Свешников,**  
управляющий директор  
O1 Standard

– Для сегмента эксплуатации недвижимости, где традиционно сформировались гендерное соотношение, ситуация складывается сложнее в сравнении с предыдущими периодами. Однако во времена «глобальных потрясений» сотрудники, как правило, остаются на текущих местах, где на первое место выходят показатели лояльности компании.

Мы регулярно проводим исследования человеческого капитала в нашей команде. В этом году наши сотрудники высоко оценили стабильность компании. Поэтому мы уверенно входим в новый период турбулентности с высоким кредитом доверия.

Заинтересованность в стабильном месте работы снижает текучку и сдерживает «кадровый голод». Тем не менее мы наблюдаем существенное снижение потока кадров по новым вакансиям.

### **Грехова, генеральный директор PRO Realty.**

«Все понимают, что в сложившейся ситуации минимальная победа – это сохранение статус-кво, – добавляет она. – За годы пандемии и период с начала специальной военной операции рынок неплохо справлялся со своими задачами. 2021 год стал, вопреки некоторым прогнозам, успешным для многих компаний. Третий квартал 2022-го был как раз пери-

# 22

одом стабилизации: шок от необходимости менять логистические цепочки, работы с санкционными партнерами и много другого прошел, появилось понимание, что



**Наталья Афанасова,**

руководитель  
отдела управления  
эксплуатацией  
объектов  
недвижимости  
CORE.XP

– Как правило, рынок управления недвижимостью в летний период не считается самым активным. В этом году ситуация не изменилась: точечные запросы и тендеры, которые носят характер среза стоимости услуг эксплуатации. При этом мы наблюдаем активность со стороны региональных девелоперов с точки зрения интереса к FM и комплексного подхода к управлению недвижимостью. Как правило, эти запросы касались складской и торговой недвижимости. Прогнозы делать нужно и необходимо. При этом основная задача для операторов FM – это помощь клиентам в моменте: подготовка различных регламентов взаимодействия, проработка сценариев совместной работы на ближайший период.

Естественно, стоит задуматься о новых возможностях и сегментах, которые непременно появляются в конце каждой такой встряски. Мудрый подход, четкая проработка и планирование всех вопросов помогут профессиональным игрокам устоять.

в этой новой реальности можно жить и работать. Но события конца сентября внесли новые вводные, и итоги года пока туманны. Тенденция услуг эксплуатации in-house в текущих реалиях все более усиливается».

## А мы пойдем на тендер

Первую половину года рынок был в стадии заморозки, вспоминает Андрей Андреев. 99% всех тендерных процессов были либо приостановлены, либо отменены. Имели место даже случаи, когда тендер завершился победой новой УК, которая должна была приступить к исполнению контракта, например, с 1 марта/1 апреля, но собственник все равно принимал решение аннулировать результаты тендера и продлить договор со своей действующей УК еще на 6 месяцев или год.

Большинство тендеров на рынке встало на «стоп» или проводятся лишь для оптимизации текущих расходов заказчика, соглашается Павел Люлин. «Но такие закупки с понижением бюджета сейчас связаны с рисками работы с “черным” поставщиком, через которого к заказчику может прийти налоговая, или существенного и неконтролируемого снижения объема услуг, – поясняет он. – При этом себестоимость услуг продолжает увеличиваться, поскольку растут и зарплатные ожидания линейного персонала (техники, администраторы, клинеры, охранники), возможности налоговых оптимизаций практически исчерпаны,

а поставки заграничных запасных частей и оборудования выросли в цене. Таким образом, УК оказывается между лезвиями ножниц, одно из которых – растущая себестоимость услуги, а другое – неготовность заказчика платить выше. В таких случаях рынок всегда затормаживается, но затем происходит адаптация и возобновление активности».

На FM-рынке действительно прослеживается тенденция к сокращению количества проводимых тендеров, поддерживает **Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management**. Заказчики чаще договариваются с текущими подрядчиками о пролонгации контрактов с приемлемой для сторон индексацией, соглашается он с другими экспертами. Это связано с тем, что проведение тендера зачастую сейчас ведет к большему увеличению цены, чем индексация, которая необходима действующим подрядчикам. «К тендерам мы готовим глубокое обоснование стоимости услуг, – перечисляет Андрей Кротков. – ФОТ – мониторинг уровня ЗП по данным Роструда, НН и т.д. Затраты на ЗиП и РМ – с учетом импортозамещения комплектующих. Затраты на привлечение специализированных подрядчиков, с подтверждением стоимости услуг по КП, причем не менее чем в трех вариантах. Обоснование стоимости заемного финансирования. Подробная расшифровка накладных расходов. Выделение в отдельную статью, “максимальная минимизация” вознаграждения УК. При пролонгациях многолетних

---

*Примеры, когда некоторые небольшие собственники требуют оптимизации затрат в ущерб качеству, на рынке появляются все чаще.*

---

контрактов – обоснование необходимой индексации конкретных статей бюджета на величину инфляции по данным РосСтата, МинФина и т.д.».

Контракты активно перезаключаются там, где работали УК, ослабившие свои позиции в конце 2021 – начале 2022 года, добавляет Анна Никандрова. В остальных случаях готовятся плановые пересмотры и перезаключения к началу следующего года. В тендерах намечилось существенное обострение борьбы среди участников, ценовые параметры коммерческих предложений сильно сблизились, и даже те компании, которые ранее считались «дорогими», сегодня дают конкурентоспособные предложения, добавляет она.



# 24

*На рынке правят бал два тренда: замереть или активно что-то предпринимать.*

## **Экономика и жизнь**

Уже сейчас более 50% клиентов обратились с запросом на оптимизацию, делится Андрей Кротков. Боль у каждого своя: где-то обрушился арендный поток, у бюджетников возникли проблемы с казначейским финансированием. Заказчикам сейчас вообще не важно, на чем

конкретно экономить, добавляет эксперт. Приветствуются любые варианты – сокращение объема оказываемых услуг, изменения периодичности их оказания, переход на бюджетные «расходники». «Но перспективы у собственников объектов, которые заиграются в оптимизацию расходов на эксплуатацию, печальные, – убежден эксперт. – Неисполнение подрядчиками обязательств по договору приведет к активной претензионной работе и штрафам, а те впоследствии – к расторжению договоров. Собственникам придется повторно проводить тендеры и заключать более дорогие новые контракты. В итоге получаем увеличение технических рисков на необслуживаемых объектах и, как следствие, рост аварийных ситуаций, предписаний от контрольно-надзорных ведомств, уголовные дела и закрытие объектов».

Однако примеры, когда некоторые небольшие собственники требуют оптимизации затрат в ущерб качеству, на рынке появляются все чаще. И они к этому готовы, однако возможно это не всегда. Главная проблема для FM – сильная волатильность расходов, начиная от закупки материалов и оборудования и заканчивая стоимостью специализированных работ, добавляет эксперт. Растет и дефицит рабочих ресурсов, в первую очередь так называемых «синих воротничков»: клинеров, дворников/трактористов, младшего технического персонала, техников строительных специальностей. «В последние несколько лет в сегменте





нашего рынка мы слышим такие слова, как оптимизация/экономия/сокращение внутренних расходов, – вздыхает Роман Бойко. – Безусловно, это имеет место быть, но только если не влияет на качество обслуживания и безопасность объекта. Мы же считаем, что для компаний, предоставляющих услуги на рынке управления, непрерывная разработка и внедрение новых решений для улучшения качества и оперативности обслуживания сегодня уже не тренд, а необходимость. По крайней мере, для себя мы выбрали именно такой вектор развития. Чем сложнее время, тем сильнее растет потребность в новых технологичных продуктах, которые позволят оптимизировать процессы и сократить расходы. На сегодняшний день нашей командой на базе отечественного ПО и аппаратных компонентов уже реализовано несколько проектов, способствующих не только достижению вышеперечисленных показателей, но и автоматизации комплексов инженерной инфраструктуры объектов недвижимости».

Сокращение сумм в контрактах наблюдалось еще с ранней весны, соглашается Надежда Мухлисова, директор по маркетингу ГК Cristianval. «Мы, например, обслуживаем много офисов, заводов и объектов инфраструктуры, иностранные заказчики составляли значительную долю портфеля, – рассказывает она. – Часть из них ушли с рынка, часть – ограничили функционирование. Заводы либо встали совсем, либо сократили произ-

водственные мощности. При этом эксплуатация на таких объектах все равно ведется, пусть и меньшим количеством персонала. Некоторый спад произошел и в количестве тендеров. Многие заказчики не рискуют сейчас что-то менять. Не изменилось только количество тендеров ради тендера, когда на объекте много лет работает один подрядчик, но по внутренним регламентам положено проводить тендер каждый год. Конечно, на объекте остается прежняя компания, потому что рынок не может предложить такие же низкие зафиксированные на несколько лет цены. Страстная жажда оптимизации была всегда, и от этого сильно страдает качество работы. Я знаю случаи, когда уборка на объектах происходит просто горячей водой почти без химии, потому что при оптимизации в первую очередь сокращают расходы на содержание здания. Представьте, какая там грязь! Подрядчик же в свое вре-



Андрей  
Андреев



Алексей  
Борисюк



Майя  
Грехова



Надежда  
Мухлисова

# 26

мя зашел по демпинговым ценам, изначально понимая, в каком состоянии будет находиться объект при такой маленькой стоимости обслуживания».

Оптимизация, делящая последние несколько лет, не может продолжаться бесконечно, уверен Алексей Борисюк. Сейчас игроки уже уперлись в определенный «потолок» по снижению зарплат, и дальнейшие сокращения расходов неэффективны. Все пути оптимизации были испро-

ваны во время пандемии и в начале года, соглашается Борис Мезенцев. Любая оптимизация сейчас означает видимое снижение качества оказания услуг.

## Вход и выход

Очевидно, что в условиях, когда практически вся экономика на паузе, реализация новых и модернизация уже существующих объектов под большим вопросом, резюмирует Роман Бойко. «Быстрая адаптация к новым реалиям продолжает оставаться важнейшей задачей, – уверен он. – Чтобы как можно раньше вернуться к прежним темпам деловой активности, нужно продолжать работать с утроенной силой, искать компромиссы, договариваться, принимая совместные сбалансированные решения. К уже известным сценариям управления добавляется еще один: пошаговый план с минимальным горизонтом. Необходимы ежедневная сверка и немедленная адаптация, в противном случае любое событие может изменить всю картину. Чтобы отвечать запросам клиентов и сокращать внутренние расходы, участники рынка вынуждены разрабатывать новые технологические решения. И новая экономическая реальность не изменит общий тренд на цифровизацию. Все ищут способы повышения эффективности, а это неизбежно приведет к тому, что цифровые технологии будут востребованы».

Андрей Кротков строит свои прогнозы, ожидая, в частности, сокращения количества новых проектов. По данным



Knight Frank Russia, в первом полугодии 2022 года было введено всего 38 тыс. кв. м против 446 тыс. кв. м в 2021 году за тот же период. При этом в 2,8 раза выросло количество складских площадей в сравнении с прошлым годом, но также увеличилась вакансия, что в будущем приведет к уменьшению ставок и увеличению субаренды. Объекты будут простаивать или обслуживаться не в полную мощность. Затем рынок ждет масштабное сокращение штата: из-за ухода иностранных компаний освобождаются занимаемые ими площади в обслуживаемых зданиях, поэтому УК приходится оптимизировать расходы на проектах, в том числе сокращая штат сотрудников; все зависит от контрактов, которые будут расторгнуты или, наоборот, заключены. Пока, по его словам, изменение численности персонала незначительное, но из-за инерции FM-рынка сложности могут появиться позже. Очевидно, продолжится и индексация. «Остается небольшая надежда, что укрепление рубля привлечет в страну рабочую силу, что актуально перед наступлением зимнего периода, и, возможно, замедлит рост стоимости персонала, – полагает г-н Кротков. – Однако, несмотря на снижение целевой ставки, банки по-прежнему очень неохотно кредитуют УК под обороты, а если и идут на овердрафт, то условия невыгодные. Это значит, что дорогое заемное финансирование съест все резервы УК и не позволит им снизить или даже зафиксировать



свою себестоимость. Поэтому придется повышать цены на услуги в новых контрактах». Продолжится и курс на импортозамещение. УК будут решать проблемы логистики и импортозамещения, максимально продлевая срок службы действующего оборудования, пока на рынке не появятся новые продукты альтернативных производителей. Игроки будут искать унифицированные детали или аналоги запасных частей от поставщиков из дружественных стран, создавать новые логистические маршруты. Усилится и модернизация или замена не отработавшего свой ресурс оборудования из-за отсутствия на рынке запасных частей. Такой

# 28

вариант будет применяться при высокой стоимости ремонта, которая сопоставима с затратами на модернизацию или замену оборудования.

Позитивный эффект на рынок сейчас могли бы оказать меры по сокращению налогов на имущество для собственников, что позволило бы часть высвободившихся средств направить на эксплуатацию, считает Михаил Сафонов. Среди других мер, которые могли бы помочь отрасли, эксперт называет отмену пра-

вил и проверок, когда на собственников или УК по сути возлагают ответственность надзорных органов: например, штрафы за работу с недобросовестными контрагентами с формулировкой, что заказчик работ/услуг «не проявил должной осмотрительности» при выборе контрагента. «В итоге у нас целый отдел занят проверками контрагентов, что влияет на себестоимость наших услуг, – поясняет г-н Сафонов. – Если какая-то компания недобросовестна, нужно принять меры против ее деятельности, но нельзя ждать, пока кто-то закажет у нее услуги, и взыскивать штраф с заказчика. Когда вы покупаете продукт или услугу, вы не можете предугадать, что производитель уклоняется от уплаты налогов, не платит зарплату сотрудникам или допускает какие-либо другие противозаконные действия, – этим должны заниматься надзорные органы». «В 2020 году один из моих клиентов сказал “у этого кризиса нет спонсоров”, – рассказывает, в свою очередь, Андрей Андреев. – Сейчас “спонсора” найти еще сложнее, но все же государство может и должно помочь наиболее пострадавшим отраслям экономики, включая и отрасль коммерческой недвижимости. В первую очередь это могут быть налоговые послабления или даже каникулы для собственников. Тут я имею в виду, в частности, налоги на землю и имущество. Субсидии или спецусловия/тарифы по коммунальным услугам, моратории (настоящие, не на бумаге) на проверки надзорных органов, включая “Мосводоканал” и “Мосводосток”. Для собственников БЦ – выборочные решения, для наиболее страдающего сейчас



ретейла – весь комплекс возможной поддержки и субсидий от государства. Да, прогнозы сейчас делать невозможно, тем более на месяцы вперед. Геополитика очень сильно влияет не только на бизнес, но и на каждого из нас, и с практически мгновенным эффектом. Я думаю, в период такой невероятной турбулентности, чтобы его пережить, важно не долгосрочное планирование и прогнозирование, а умение быстро адаптироваться и приспосабливаться к новым вводным».

Борис Мезенцев же в ближайшее время и в зимний период прогнозирует рост заработных плат и возможный дефицит по некоторым категориям производственного персонала. В первую очередь это коснется инженеров и специалистов, задействованных в услуге «техническая эксплуатация», а также водителей и трактористов. «Под частичную мобилизации теоретически подпадает значительная часть персонала FM-компаний, – добавляет Майя Грехова. – Понимая, что служба – это гражданский долг каждого, кто может принести пользу государству, для бизнеса было бы актуально определение неких предельных значений по призыву, например, не более X% от средней списочной численности компании. Наша работа напрямую влияет на безопасность зданий и сооружений, и одномоментная мобилизация большого числа технических специалистов может поставить под угрозу сохранность объектов недвижимости и работающего в ней персонала других компаний. Как еще один из пунктов помощи – более оперативное



поступление разъяснений по документарному оформлению мобилизованного персонала. До сих пор не опубликованы инструкции по действиям работодателей, и мы вынуждены ссылаться на информацию в открытом доступе, разъяснения экспертов и т.п., а хотелось бы ссылаться на конкретные документы».

Поддержка государства в итоге могла бы помочь в двух случаях: ограничить мобилизацию в отношении ключевых специалистов (особенно редких технических и инженерных специальностей) и предоставить возможность снижения налогового бремени хотя бы на период 1–2 лет. Но с учетом ситуации в экономике ждать этого не приходится, считает Павел Люлин.

# 30

## Юристы разъясняют

В каждом номере мы спрашиваем ведущих российских экспертов в области права о важнейших изменениях для рынка коммерческой недвижимости и сегмента УК.

Текст: Евгений Арсенин





**Юрий Аксенов,**  
партнер Orchards

– Один из наиболее значимых законопроектов для рынка коммерческой недвижимости и сегмента УК недавнего времени – это принятый в середине июля закон № 332-ФЗ, закрепивший особенности регулирования отношений с арендаторами – организациями торговли и общественного питания, находящимися под контролем «недружественного» иностранного лица. Принятие закона стало реакцией на распространившуюся практику закрытия магазинов и точек общепита многими иностранными компаниями, объявившими об уходе или приостановлении деятельности в России: для многих арендодателей, чей доход напрямую зависел от результатов хозяйственной деятельности арендатора, это стало серьезной проблемой. Теперь арендодатель располагает выбором: либо потребовать плату в среднем размере за период, предшествовавший 24.02.2022, либо отказаться от договора без риска применения к нему мер ответственности. Такой подход предоставляет собственникам помещений и управляющим компаниям больше «пространства для маневра» при поиске решений повсеместной проблемы снижения доходов.

Вместе с тем падение выручки – не единственная головная боль управляющих компаний в текущей ситуации. Участники рынка

открыто говорят о проблемах с импортируемой техникой, оборудованием, запасными частями и расходниками: цены растут, а сроки доставки увеличиваются. Многие вендоры отказывают в технической поддержке и плановых обновлениях – особенно это проявляется в области программного обеспечения и цифровых технологий. Как следствие – УК не всегда способны исполнять свои контрактные обязательства, что создает предпосылки для применения к ним мер ответственности со стороны пользователей их сервисов. При этом на рассмотрении Государственной Думы еще с весны находится «антисанкционный» законопроект № 92282-8, позволяющий минимизировать ответственность за неисполнение обязательства, если оно стало следствием введения ограничительных мер со стороны недружественных стран – можно предположить, что с его принятием можно было бы решить хотя бы какую-то часть из описанных проблем.

Следует также отметить, что с 1 октября прекратил свое действие введенный в апреле Правительством России «тотальный» мораторий на банкротство. Несмотря на то что мораторий критиковали именно за его всеобщий характер, свой вклад в стабилизацию экономики он все же внес, поэтому было бы логично продлить его действие, но только на наиболее пострадавших участников экономических отношений: на сегодняшний день очевидно, что сегмент рынка коммерческой недвижимости и управляющих компаний вполне подходит под эту категорию.

# 32



**Виталий Можаровский,**

партнер,  
Alumni Partners

– К счастью, за последнее время ничего существенного не было, что само по себе уже хорошо. Из того же, что заслуживает внимания, можно упомянуть следующее.

## **Новые главы Гражданского кодекса РФ о недвижимых вещах и о вещных правах на некоторые из них**

Первоначально Федеральный закон от 21 декабря 2021 г. № 430-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации» должен был вступить в силу с 1 марта 2023 г., однако в июне 2022 г. этот срок был перенесен на 1 сентября 2022 г.

Значительная часть нового нормативного материала представляет собой дублирование, иногда с незначительными изменениями, норм самого ГК и иных федеральных законов. Это касается определения земельного участка как недвижимой вещи, создания зданий и сооружений и др. При этом во вступивших в силу изменениях по-прежнему нет определения зданий и сооружений как недвижимых вещей (вопрос о квалификации вещи как движимой или недвижимой по-прежнему стоит остро),

не определяется статус апартаментов. Тем не менее основные новеллы заключаются в следующем.

- По аналогии с земельными участками введены правила об образовании зданий и сооружений в результате раздела или объединения. Особо установлено, что при разделе линейного объекта, в том числе при осуществлении которого не производится его реконструкция, могут быть образованы один или несколько линейных объектов, включая линейный объект, раздел которого осуществлен, с измененными параметрами [1]. Это весьма важное практическое изменение, которое позволит собственникам линейных объектов при необходимости оперативнее вовлекать соответствующее имущество в гражданский оборот.

- В ГК теперь закреплена выработанная в судебной практике позиция о том, что собственнику помещения, машино-места (в любом здании и сооружении, жилым и нежилым) принадлежит доля в праве собственности на общее имущество в таких здании или сооружении [2]. Однако в части отнесения к общему имуществу земельных участков ГК РФ лишь продублировал действующее жилищное и земельное законодательство – земельный участок «автоматически» входит в состав общего имущества только многоквартирного дома. При этом напомним, исходя из практики Верховного Суда РФ: при отчуждении помещения в нежилом здании к покупателю переходит доля в общей долевой собственности на участок.

- Сокращен срок (три месяца вместо года), по истечении которого уполномоченный орган власти может обратиться в суд с требованием



о признании права муниципальной/государственной собственности на линейный объект как на бесхозяйную вещь (п. 3 ст. 225 ГК).

Таким образом, новые главы ГК РФ назвать революционными нельзя, скорее это ставшее традиционным для российского законодательства поднятие на уровень закона наработок судебной практики и зачастую не вполне оправданное дублирование нормативного материала.

### **Изменения в процедуре государственной регистрации права собственности при вводе объектов капитального строительства в эксплуатацию**

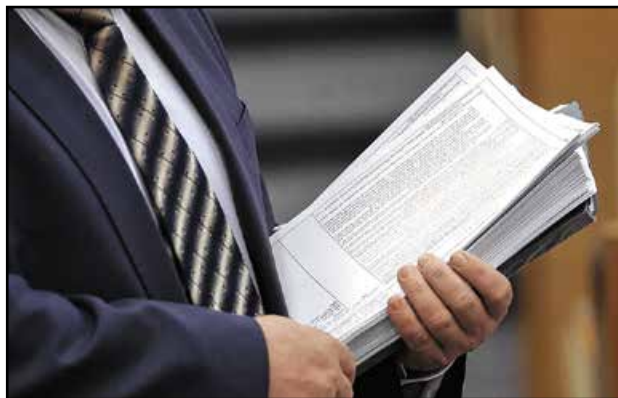
1 сентября 2022 г. вступили в силу положения Федерального закона от 6 декабря 2021 г. № 408-ФЗ, касающиеся государственной регистрации права собственности при вводе объектов капитального строительства в эксплуатацию. Как известно, с 2017 г. орган власти, выдавший разрешение на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию, подавал заявление в орган регистрации прав о кадастровом учете этих объектов, после чего будущий собственник недвижимости самостоятельно обращался за регистрацией своего права. Теперь же, согласно Федеральному закону № 408-ФЗ, по общему правилу тот же орган власти, выдавший разрешение на ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию, будет обращаться и за государственной регистрацией права собственности застройщика, иного лица (иных лиц) на такое здание, сооружение или на все расположенные в таких здании, сооружении помещения, машино-места.

С одной стороны, эти новеллы действительно могут в определенной степени оптимизировать

все три базовые для застройщика процедуры (ввод объекта капитального строительства в эксплуатацию, его кадастровый учет и регистрация прав на него), особенно в несложных случаях, когда застройщик самостоятельно финансирует строительство объекта капитального строительства на своем участке, и соответственно, будет его индивидуальным собственником.

С другой стороны, пока не очень понятно, насколько такой порядок обязателен для застройщика, который будет индивидуальным собственником (можно ли не указывать в заявлении о выдаче разрешения на ввод согласие на осуществление государственной регистрации права собственности). По этой причине я рекомендую учитывать эти новеллы при согласовании условий «инвестиционных» договоров, по которым третьи лица рассчитывают на получение в собственность помещений или машино-мест в построенном здании.

Новый порядок не применяется при вводе в эксплуатацию объекта недвижимости, строительство (реконструкция) которого осуществлялось с привлечением денежных средств участников долевого строительства, а также в отсутствие соглашения между застройщи-



# 34



ком и инвесторами о возникновении прав на построенное (реконструированное) здание, сооружение или на все помещения, машино-места, расположенные в таких здании/сооружении.

## ***Добросовестность приобретателя при сделках с «супружеской» недвижимостью***

Хотя физические лица нечасто являются собственниками крупных объектов коммерческой недвижимости, но такая ситуация вполне обычна для помещений street retail и вообще небольших объектов коммерческой недвижимости. Поэтому можно упомянуть вступившие в силу 1 сентября 2022 г. новеллы – Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 310-ФЗ «О внесении изменений в Семейный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Семейный кодекс РФ (СК РФ) 1995 г. в п. 3 ст. 35 закрепил правило, согласно которому для за-

ключения одним из супругов сделки по распоряжению имуществом, права на которое подлежат государственной регистрации (сделки, требующей нотариальной формы или подлежащей обязательной государственной регистрации), необходимо получить нотариально удостоверенное согласие другого супруга. Поэтому сделки с недвижимостью, относящейся к общему имуществу супругов, требуют нотариально удостоверенного согласия другого супруга. Если такое согласие не было получено, то «потерпевший» супруг вправе требовать признания сделки недействительной в судебном порядке в течение года со дня, когда он узнал или должен был узнать о совершении данной сделки. Как видно, СК РФ ограничивает право на оспаривание сделки с недвижимостью только истечением срока, который носит субъективный характер. При этом с практической точки зрения крайне затруднительно достоверно установить, состоит потенциальный контрагент в браке или нет, соответственно, приобретатель «супружеской» недвижимости часто оказывается незащищенным в случае недобросовестности отчуждателя.

Надо напомнить, что с 1 сентября 2013 г. в Гражданский кодекс РФ была введена ст. 173.1, которая, в частности, указала, что оспариваемая сделка, совершенная без необходимого в силу закона согласия третьего лица, может быть признана недействительной, если доказано, что другая сторона сделки знала или должна была знать об отсутствии на момент совершения сделки необходимого согласия третьего лица. Иными словами, презюмируется добросовестность приобретателя имущества по такой сделке. Возник вопрос, применимы ли правила ст. 173.1 ГК РФ к п. 3 ст. 35 СК

РФ. Суды решали этот вопрос по-разному, но чаще не применяли правила ГК РФ к сделкам с «супружеской» недвижимостью. Яркий пример – Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 6 сентября 2016 г. № 18-КГ16–97.

Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 310-ФЗ разрешил эту коллизию, дополнив п. 3 ст. 35 СК РФ прямым указанием на необходимость применения правил ст. 173.1 ГК РФ, т. е. добросовестность приобретателя имущества по такой сделке теперь презюмируется, и сделка, совершенная без необходимого в силу закона согласия супруга, теперь может быть признана недействительной, только если доказано, что другая сторона сделки знала или должна была знать об отсутствии на момент совершения сделки необходимого согласия супруга. Соответственно, можно предполагать, что теперь приобретатели «супружеской» недвижимости будут защищены в большей степени.

[1] П. 3 ст. 141.5 Гражданского кодекса РФ.

[2] П. 2 ст. 287.4, ст. 287.5 ГК.



**Елена Степанова,**

партнер, руководитель  
практики недвижимо-  
сти и строительства  
Capital Legal Services

– Ситуация на рынке коммерческой недвижимости продолжает существенным образом меняться, в связи с чем в последние месяцы в Государственную Думу было внесено значительное количество различных законодательных инициатив, направленных на поддержку участников рынка.

Довольно резонансным стал Федеральный закон от 14 июля 2022 № 332-ФЗ, который предоставил арендодателям право требовать от арендаторов внесения арендной платы в размере, равном среднемесячной арендной плате, полученной за 2021 год или за период с 01 января 2022 года по 24 февраля 2024 года, или отказаться от договора аренды (если арендатор не возобновил использование помещения объекта аренды после получения соответствующего требования).

Арендодатель может воспользоваться указанными правами в случае если: 1) арендатор является организацией торговли или общественного питания; 2) арендатор находится прямо или косвенно под контролем иностранного лица, связанного с недружественным иностранным государством; 3) условиями договора аренды предусмотрен расчет арендной платы в виде доли от доходов, полученных в результате использования арендованного имущества, или в ином виде, предполагающем, что размер арендной платы будет зависеть от результатов деятельности арендатора; 4) размер арендной платы существенно снизился.

Однако на практике в большинстве случаев эффективность инструментов, предложенных данным Законом, уступает стандартным положениям договора аренды о расторжении/одностороннем отказе от исполнения договором арендатора.

Интересным представляется Законопроект № 137906–8, принятый Государственной Думой в первом чтении. Данным законопроектом предусмотрено снижение размера государственной пошлины за регистрацию

# 36

дополнительных соглашений к договорам аренды до 1000 рублей.

С учетом того, что текущие обстоятельства зачастую требуют от сторон пересмотра коммерческих условий договоров аренды, количество заключаемых дополнительных соглашений в последние месяцы в разы увеличилось. При этом финансовые показатели участников рынка далеки от оптимальных, и госпошлина в размере 22 000 рублей за регистрацию каждого заключаемого допсоглашения выглядит необоснованно обременительной.

Целая группа законопроектов была разработана с целью предоставления мер поддержки арендаторам земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Например, Законопроект № 175071-8 предусматривает, что в случае,

если после обращения за оказанием услуги по заключению договора аренды недвижимости, находящейся в публичной собственности, и до заключения указанного договора в ЕГРН, были внесены сведения об уменьшении кадастровой стоимости такой недвижимости, то для расчета арендной платы будет применяться уменьшенная кадастровая стоимость, внесенная в ЕГРН на дату заключения договора. Данная мера может позволить собственникам бизнес-центров и торговых центров сократить издержки в виде арендной платы за земельный участок и, соответственно, снизить арендные платежи для арендаторов помещений в здании, расположенном на таком участке.

Меры поддержки для арендаторов публичных участков также предусмотрены Законопроектом № 176651-8. В соответствии с положениями Федерального закона от 14 марта 2022 года № 58-ФЗ арендаторы земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, могут потребовать заключения дополнительного соглашения о продлении договора аренды на срок до 3 лет. Возможность обратиться с таким требованием ограничена 01 марта 2023 года.

При этом важным условием для реализации данного права является отсутствие заявленного арендодателем в суд требования о расторжении договора аренды. В случае если арендодатель обратился с таким требованием, но суд отказал в удовлетворении заявленных требований, и к моменту вступления в силу судебного решения срок для предъявления требований о продлении договора аренды истек, арендатор по сути лишается права на продление договора в льготном порядке.



Законопроект № 176651–8 же предоставляет возможность арендаторам земельного участка, находящегося в публичной собственности, потребовать заключения дополнительного соглашения о продлении действия договора аренды на срок до 3 лет даже в том случае, если арендодатель обратится в суд с требованием о расторжении договора аренды.

Меры поддержки со стороны государства вряд ли смогут остановить негативные тенденции, которые рынок испытывает последние месяцы. Однако различные послабления, льготы и субсидии, предоставляемые государством, безусловно, могут помочь сохранить тех игроков рынка, которые приняли решение продолжить свою работу в России, а также стимулировать интерес к российскому рынку со стороны зарубежных компаний.



**Мария Славич,**

старший юрист практики по недвижимости и инвестициям  
АБ «Качкин и Партнеры»:

– Законотворчество последних трех месяцев главным образом носит «антисанкционный» характер. И все более или менее значимые нормативные акты связаны с принимаемыми мерами поддержки.

В числе таких мер можно выделить введение специальных оснований расторжения договора аренды с арендатором, находящимся прямо или косвенно под контролем иностранного лица недружественного государства и приостановившим деятельность в помещении торговли/общественного питания, а также право-

вых оснований для предъявления к такому арендатору требования об уплате арендной платы в размере, которую арендодатель получал в периоды, когда арендатор осуществлял в арендуемом помещении свою предпринимательскую деятельность.

Дополнительно можно отметить установленные на 2022 год особенности осуществления градостроительной деятельности, проведения экспертизы проектной документации, внесения изменений в получившую положительное заключение экспертизы проектную документацию, передачи объекта долевого строительства и введенный мораторий на начисление неустойки и иных финансовых санкций и мер ответственности по ДДУ.

Представляется, что полезным и значимым для инвестиций в сфере строительства было бы также принятие нормативных актов о продлении срока действия разрешений на строительство. Постановлением Правительства от 02.04.2022 № 575 была предусмотрена пролонгация РНС, срок действия которых истекал в период с 02.04.2022 по 01.08.2022.

Вместе с тем с учетом того, что санкционное давление на экономику сохраняется и сейчас, обоснованно было бы распространить такую автоматическую пролонгацию срока действия разрешения на строительство на все разрешения, срок действия которых истекает, как минимум, по 01.01.2023 включительно.

В целом перспективы рынка коммерческой недвижимости во многом зависят от устойчивости иных отраслей, являющихся потребителями его товара/услуг. Существующие негативные факторы могут быть сглажены, в том числе, и мерами поддержки реального сектора экономики.

# 38

## Как изменился рынок управления недвижимостью после ухода крупных иностранных игроков

С марта управляющие компании находятся в состоянии неопределенности и ежедневных изменений. Расторгнутые контракты, смена руководства, отсутствие запасных частей и оборудования – лишь малая часть того, с чем пришлось столкнуться УК за это время. Как решения зарубежных компаний об уходе или ограничении работы в России отразились на рынке FM-услуг?

Текст: Андрей Кротков, генеральный директор и совладелец УК Zeppelin

### Отношения с заказчиками

Ранее наличие арендаторов в лице крупных зарубежных компаний считалось залогом стабильности поступления платежей. Сейчас ситуация изменилась, и арендодателям приходится регулировать арендные отношения с уходящими компаниями, искать средства на содержание объектов недвижимости и покрытие налоговых обязательств. Если компания, покидающая российский рынок, сама была собственником недвижимости, то первым звеном в цепочке сокращаемых затрат становится УК.

Ситуация с каждым арендатором разная. Компании, которые, объявив об уходе, пока только заморозили производственные активы и свели до минимума административные функции, договор с УК не расторгают, потому что объект недвижимости требует хотя бы минимального содержания и эксплуатации. В контрактах с такими заказчиками уменьшается объем предоставляемых услуг.

С арендаторами, которые провели ребрендинг и остались работать на территории РФ, УК перезаключают договоры, часто с изменением условий. Если говорить про заказчиков, компании которых полностью ушли – с ними контракты расторгнуты.

## Ребрендинг и повышение конкуренции

Многие УК провели ребрендинг или передали управление российскому менеджменту с сохранением действующих проектов. Компании, где поменялся собственник или ключевой менеджмент, реорганизовываются и разрабатывают новые стратегии работы без головных владельцев и зарубежных филиалов. Консалтинговые компании в сфере управления



Андрей Кротков



# 40

---

*В УК количество персонала пропорционально количеству объектов, так как основную услугу оказывают люди.*

---

недвижимостью сейчас сменили ориентир на страны СНГ, где они создают филиалы и предоставляют свои услуги.

Конкуренция на рынке FM-услуг выросла по нескольким причинам. Во-первых, для арендаторов наступило время неопределенности. Ситуация повторяется аналогично процессам 2014–2015 годов, когда были введены первые санкции в отношении РФ, вследствие чего многие отрасли заняли выжидательную позицию в надежде на стабилизацию ситуации. Многие компании осторожно инвестируют в развитие или ищут альтернативные варианты и ниши в своем

сегменте рынка. В связи с этим на рынке FM-услуг снизился спрос и возросла конкуренция.

Во-вторых, часть заказчиков делают шаг назад и возвращаются к идее in-house, чтобы максимально оптимизировать ресурсы. Поэтому для получения новых заказчиков в тендерах УК стараются выиграть с минимальной стоимостью.

В-третьих, сократилось количество новых проектов. По данным отчета Knight Frank Russia, в первом полугодии 2022 года было введено всего 38 тыс. кв. м против 446 тыс. кв. м в 2021 году за тот же период. При этом в 2,8 раза выросло количество складских площадей в сравнении с прошлым годом, но также увеличилась вакансия, что в будущем приведет к уменьшению ставок и увеличению субаренды. Объекты будут простаивать или обслуживаться не в полную мощность.

## **Логистика и импортозамещение**

К сожалению, импортозамещение – долгий процесс. Отечественные производители пока не могут удовлетворить спрос на запасные части и оборудование для качественной эксплуатации, поэтому сегодня при оказании FM-услуг приходится продлевать работоспособность уже смонтированного оборудования, а основная задача УК – искать альтернативные запасные части или компании, которые занима-





ются восстановлением специализированного оборудования.

Западные компании делают свои продукты из уникальных комплектующих собственной разработки, что сегодня негативно сказывается на взаимозаменяемости. Например, одинаковые по назначению и техническим характеристикам узлы оборудования разных производителей невозможно заменить друг другом из-за различия в местах крепления и подключения. Организовать производство такого количества узлов и деталей различной номенклатуры в рамках импортозамещения нерентабельно и нецелесообразно.

Поэтому сейчас существуют следующие варианты решения проблемы.

❶ Максимально возможное продление срока службы действующего оборудования, пока на рынке не появятся новые продукты альтернативных производителей, что займет от 1 до 3 лет.

❷ Поиск унифицированных деталей

или аналогов запасных частей от поставщиков из дружественных стран, создание новых логистических маршрутов.

❸ Модернизация или замена не отработавшего свой ресурс оборудования из-за отсутствия на рынке запасных частей. Такой вариант применяется при высокой стоимости ремонта, которая сопоставима с затратами на модернизацию или замену оборудования.

## **Смещение приоритетов и оптимизация расходов**

Из-за ухода иностранных компаний освобождаются занимаемые ими пло-

# 42

---

*В связи с сокращением портфеля среди иностранных компаний и инфляцией выручка УК уменьшается, соответственно, цены на обслуживание увеличиваются.*

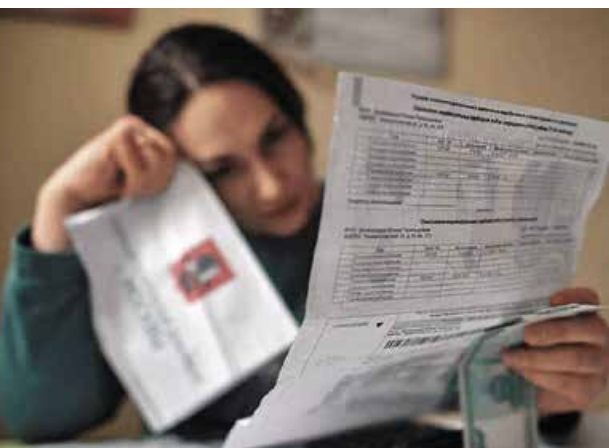
---

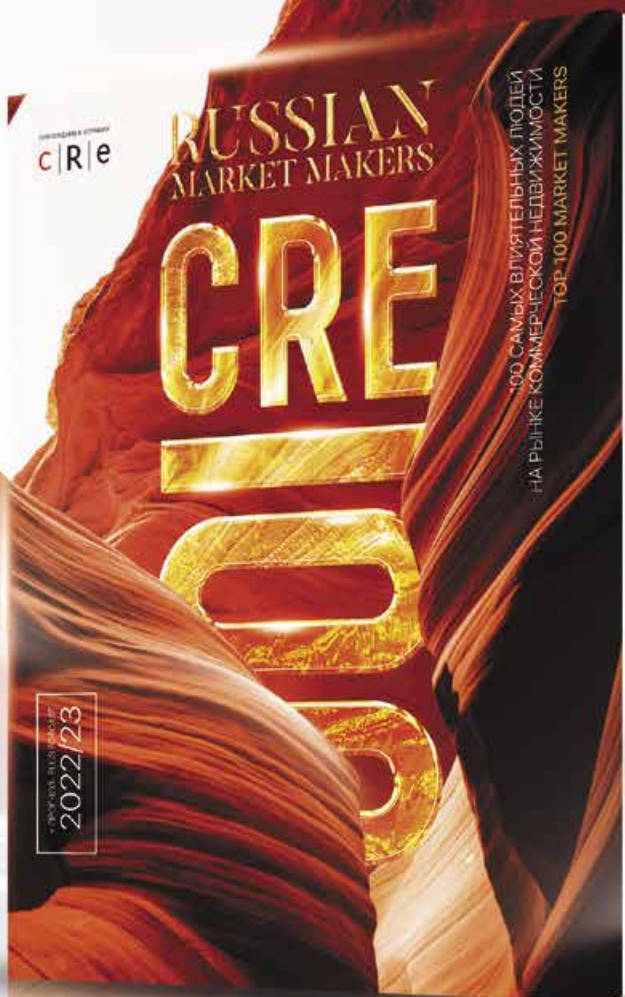
щадя в обслуживаемых зданиях, поэтому УК приходится оптимизировать расходы на проектах, в том числе сокращая штат сотрудников. В УК количество персонала пропорционально количеству объектов, так как основную услугу оказывают люди. Поэтому все

зависит от контрактов, которые будут расторгнуты или, наоборот, заключены. Пока изменение численности персонала незначительное, но из-за инерции FM-рынка сложности могут появиться позже.

В настоящее время запросы на услуги УК остались всесторонними, но во многих направлениях наблюдается стагнация. Популярность складов медленно идет на спад, а уход зарубежных арендаторов сильно повлиял на торговые центры. Попытки реконструироваться пока не приводят к успешным результатам, часть площадей пустует. В большей степени это затрагивает ТРЦ классов А и В. Ситуация с торговыми центрами класса С лучше, так как доходы населения сократились и увеличилась потребность в более доступных товарах. Кроме того, маркетплейсы продолжают забирать часть рынка у ТРЦ.

В связи с сокращением портфеля среди иностранных компаний и инфляцией выручка УК уменьшается, соответственно, цены на обслуживание увеличиваются. Уже сейчас стоимость услуг для новых клиентов стала выше, поскольку на 30–40% выросла стоимость затратной части при формировании эксплуатационного бюджета: ФОТ, инфляция, привлечение специализированных подрядных компаний, техника и оборудование, расходные материалы, сложности с заемным финансированием и т. д.





# TOP 100 - THE MOST INFLUENTIAL PEOPLE OF THE INDUSTRY

Для приобретения издания свяжитесь с редакцией по телефону :  
8 (499) 490 04 79

# 44

## Проблемы автоматизации и пути решения: чек-лист опытного управленца



В век информационных технологий, пожалуй, не найдется успешной компании, которая бы не автоматизировала свой бизнес в той или иной степени. Понятие автоматизации тесно связано с понятием проекта, в рамки которого обычно укладывают решение поставленных задач.

Текст: Юлия Жишкова,  
директор по развитию  
«Элиас ВЦ»



Юлия  
Жишкова

По статистике международной консалтинговой компании The Standish group international, только чуть более 30% IT-проектов ждет успех, а более половины столкнутся со сложностями в процессе и около 20% не будут реализованы никогда. Почему такова статистика, как попасть в вожделенные 30% или хотя бы не начать заведомо провальный проект? Сломано немало копий в поисках ответа на эти вопросы. Хорошая новость в том, что прежде, чем «заказывать музыку», можно обратиться к многолетней практике компаний, которые управляют IT-проектами профессионально.

Опыт «Элиас ВЦ» основан на автоматизации процессов и разработке профессионального программного обеспечения в сфере управления коммерческой недвижимостью, и мы собрали самые болезненные проблемы проектов автоматизации в единый чек-лист, чтобы вы могли предвосхитить их и сделать свой бизнес еще эффективнее.

❶ Кажется очевидным, что у любого процесса, а тем более сложного (автоматизация), должна быть понятная цель. Чаще всего самый распространенный ответ на вопрос: «Какова цель проекта?» – «Автоматизировать процессы». Автоматизация ради автоматизации – не лучший сценарий достижения успеха. Цель проекта должна формироваться на основе бизнес-задач. И тогда результаты автоматизации

действительно принесут ощутимую пользу, а не просто отметку в портфолио. Формулировать цели проекта можно по-разному. Важно только помнить о том, что они должны сформировать критерии успеха этого самого проекта и отвечать выгодам бизнеса.

❷ Здесь же полезно ответить себе на вопрос: «Представляем ли мы на самом деле, как работает наш бизнес?» Понимание того, как протекают процессы в компании, специфики их владельцев и ответственности помогает сформировать правильные требования к будущей системе.

❸ Если вы ответили осознанно на вопросы из первых двух пунктов, поздравляю – вы «доросли» до автоматизации, и можно озадачиться ее масштабом.

Начиная игру на этом поле, хочется объять сразу все и получить готовый продукт, который отвечает всем требованиям бизнеса. Но нужно пом-

# 46

---

*Если бизнес замотивирован участвовать в проекте, имеет ресурс и возможность погрузиться в проект в достаточной мере, то наградой будет высококачественный продукт.*

---

нать, что контекст сегодня меняется очень быстро и даже порой внезапно. Экономические условия нестабильны. Пандемия и прочие глобальные стрессы подарили нам очень хрупкий мир. Ожидание длиной в 8–12 ме-

сяцев (это средняя продолжительность проекта в секторе middle business сферы управления недвижимостью), пока будет готов продукт, может быть губительно для поставленных целей. Аксиома современности – выживаемость системы зависит от той скорости, с которой она может приспособиться к изменениям. Чтобы следовать ей, достаточно вспомнить математический принцип «необходимо и достаточно» и сформировать ядро ожиданий, которое станет основой вашей системы.

④ Другая сторона медали. Невероятно частый пример, когда для решения управленческих задач создан целый «зоопарк» из ряда разрозненных систем. Потому что задачи решаются строго последовательно и локализованно. Прежде чем углубляться в автоматизацию задач одного направления, полезно отойти на некоторое расстояние и оценить общую картину и перспективы IT-ландшафта. Например, сегодня в круге задач бизнеса только управление объектами недвижимости и получение арендного дохода, а завтра рассматривается перспектива запустить направление продаж коммерческой недвижимости. Полезно проанализировать силами экспертов развитие IT-архитектуры. Может быть, все решения возможны на одной платформе, и вы избежите в результате проблем с интеграцией, потерей информации, консолидацией данных, всем тем, что в итоге выливается в дополнительные расходы.



5 Конечно, не забываем про бюджет. Важно грамотно рассмотреть все аспекты, чтобы не столкнуться с проблемой «черной дыры», когда нет конца и края расходам и конечная цифра стоимости автоматизации значительно превышает ожидания. Чтобы не оказаться заложником этой ситуации, считаем:

- стоимость приобретения программного обеспечения (продукт, лицензии, сервисы);
- стоимость владения (сервисы, сопровождение, обновление);
- стоимость модернизации оборудования, если необходимо;
- стоимость внедрения или разработки продукта;
- рисковый бюджет.

Если первые пункты оценки более или менее понятны, то про последний забывают почти все. При этом статистика показывает, что изменение требований и рост их количества оказываются в лидерах причин изменения бюджета.

6 Наконец проект запущен, и Исполнитель берет в свои руки бразды правления. В этот момент важно побороть соблазн слепо довериться и включиться в процесс только в момент приемки. Нужно помнить, что Исполнитель – профессионал в своем деле, но вы – профессионал в своем бизнесе. И потому в любом успешном проекте команда Заказчика – неотъемлемая часть команды проекта. Это не означает перекладывание ответственности с Исполнителя на За-



казчика. Это означает, что если бизнес замотивирован участвовать в проекте, имеет ресурс и возможность погрузиться в проект в достаточной мере, то наградой будет высококачественный продукт.

Сотрудничество с профессиональной IT-компанией поможет получить оптимальные результаты, но, задав себе правильные вопросы, можно сформировать зрелый подход к автоматизации и избежать многих проблем.

Ибо самая трудная дорога та, которую не знаешь.

# 48



## Как себя чувствовал рынок клининга в 2021 году?

По экспертным данным, сегодня контрактным клинингом обслуживается более 300 млн кв. м различных площадей (без учета жилых). Выручка предприятий отрасли, по данным ФНС, за 2021 год составила 420 млрд рублей.

Текст: Ассоциация клининговых и фасилити операторов (АКФО)



«До настоящего времени рынок фасилити услуг, несмотря на его 100% охват, оставался немного в тени более крупных сфер экономики. Но профессиональная уборка – одна из важнейших составляющих любого бизнеса, позволяющая ему бесперебойно функционировать. Наша ассоциация клининговых и фасилити операторов является крупнейшей профессиональной ассоциацией и обладает большим опытом экспертизы в вопросах обслуживания зданий, сооружений, предприятий и прочих объектов, поэтому эксперты, тщательно изучив рынок, подготовили полный анализ, аналогичного которому еще не делалось. Надеюсь, исследование будет полезно не только участникам рынка, но и заказчикам услуг для более полного понимания процессов, происходящих в сфере услуг профессиональной уборки и технического обслуживания зданий. Кроме того, мы проводим качественную оценку обслуживания объектов подрядчиков по клинингу

по заявкам заказчиков, которые сомневаются в качестве услуг, оказываемых их подрядчиками по клинингу», – рассказывает Елена Маркевич, генеральный директор СРО АКФО.

## Финансовые показатели отрасли за 2021 год

Основные цифры, характеризующие текущее состояние отрасли профессиональной уборки (клининга), касаются количества предприятий и их структуры, общей занятости, размера выручки предприятий и индивидуальных предпринимателей (ИП), уплачиваемых ими налогов, доли мало-

Таблица 1

	Кол-во юр. лиц	Выручка, млрд руб.	Налоговая нагрузка (НДС+СВ), млрд руб.	НН (НДС+СВ), %	СВ, млрд руб.	СВ, %	НДС, млрд руб.	НДС, %
<b>ВСЕГО, в т.ч.</b>	<b>5 300</b>	<b>419,5</b>	<b>56,0</b>	<b>13,3</b>	<b>22,1</b>	<b>5,3</b>	<b>33,9</b>	
ОСНО		349,4	53,5	15,3	19,6	5,6	33,9	9,7
УСНО		70,1	2,5	3,6	2,5	3,6		

Таблица 2

	КОЛ-ВО КОМПАНИЙ		ВЫРУЧКА	
	шт.	%	руб.	%
не МСП	98	2,6	89 346 569 000	26,5
МСП	3 639	97,4	248 499 629 000	73,5

# 50

го и среднего бизнеса, а также прогноза роста этих показателей на ближайшую перспективу.

В 2021 году в секторе B2B насчитывалось более 5 тыс. организаций и ИП. Вместе с тем, если учесть практику дробления компаний, принадлежащих одним

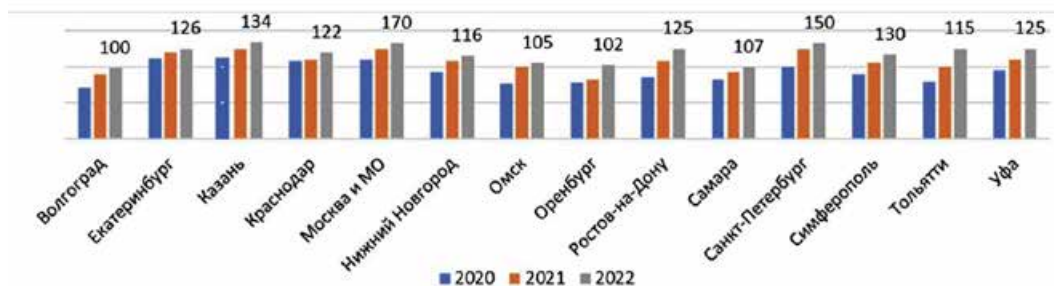
и тем же бенефициарам, а также количество «номинальных» компаний, то реальное число игроков в контрактном клининге ниже – около 800 групп и компаний. Часть компаний, занимающихся клинингом, работает на основной системе налогообложения (ОСНО), часть – на упрощенной (УСНО). С распределением по системе налогообложения общая картина по выручке и налоговой нагрузке участников рынка выглядит, как показано в табл. 1.

Выборочный анализ, проведенный среди участников рынка, работающих в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге (всего проанализировано 3737 компаний), показывает соотношение участников, являющихся и не являющихся субъектами мало-

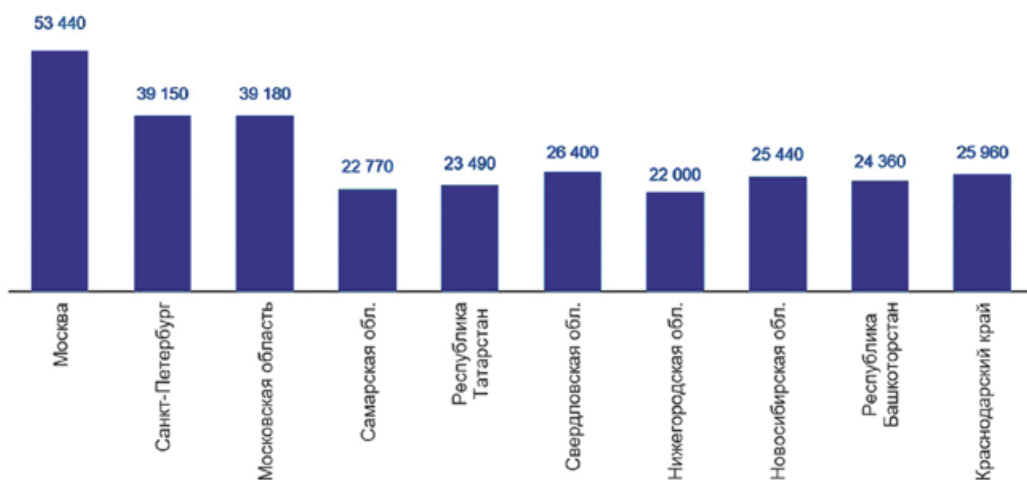
**Таблица 3**

№ п/п	Статья затрат	Примечания
1	Расходы на оплату труда	Зарплата персонала, премии, компенсации, налоги на ФОТ (НДФЛ), взносы в ОМС, ФСС, ПФР
2	Расходы на оборудование, инвентарь, спецодежду и расходные материалы	Поломоечные машины, роторы, промышленные пылесосы, крупная техника (тракторы, погрузчики и т.д.), протирочный материал, инвентарь для уборки, тележки и прочий ручной инвентарь, химия и расходные материалы для уборки, а также эксплуатация, ремонт и аренда оборудования и транспортных средств
3	Подрядные работы	Стирка, химчистка, ковросервис, вывоз снега, вывоз мусора, дератизация, дезинсекция, альп. работы, мех.уборка и пр.
4	Продажа ТМЦ и непрофильных услуг	Материалы для санузлов (туалетная бумага, бумажные полотенца и пр.), противогололедный реагент, посадочный материал для озеленения, грунт прочие товары хозяйственного назначения (урны, ершики и т.д.), аренда грязезащитных ковров, товары и услуги для ароматизации помещений и пр.
5	Накладные и прочие расходы	Затраты на АУП, аренда офисных и складских помещений, страхование имущества, гражданской ответственности, налог на имущество и пр.расходы на СОУТ (новые объекты), охрану труда и промышленную безопасность, расходы на банковскую гарантию и обеспечение заявки, транспортные расходы и пр.
6	Налог предприятия (в зависимости от системы налогообложения)	Налог на добавленную стоимость (НДС)

**График 1.** Динамика заработных плат по регионам, руб./час



**График 2.** Среднеотраслевые зарплаты в регионах с наибольшим количеством зарегистрированных предприятий по коду ОКВЭД2 81.2



го и среднего предпринимательства (МСП) (табл. 2).

По экспертным оценкам, в отрасли занято не менее 2,5 млн человек, включая незарегистрированных сотрудников и сектор B2C. Согласно данным общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», такой показатель соответствует мировой практике, согласно которой занятость в отрасли профессиональной уборки составляет примерно 1,7% численности всего населения страны.

## Структура стоимости клининговых услуг

Общая структура затрат клининговой компании выглядит следующим образом (табл. 3).

## Среднеотраслевые заработные платы персонала

Динамика изменения оплаты труда за пери-

# 52

од 2020–2021 и начало 2022 года (почасовая оплата) по регионам представлена на диаграмме (график 1).

По данным Росстата, средняя зарплата для клининговых компаний России в 2021 году составила 33,4 тыс. рублей в месяц (вид деятельно-

сти: Услуги по чистке и уборке). В разрезе регионов средняя заработная плата персонала компаний выглядит следующим образом (график 2).

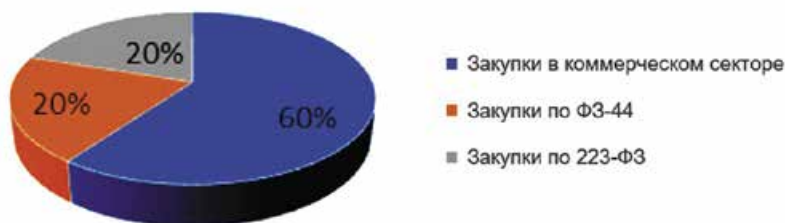
На рост заработной платы повлияли значительное сокращение количества трудовых мигрантов в связи с введенными ограничениями из-за пандемии COVID-19 и переход технического персонала в другие отрасли (курьерские службы, такси и т.д.). Средний рост по позиции ФОТ за 2021 год составил 22%.

Клининг присутствует практически во всех сферах профессиональной деятельности и является важным элементом поддержания комфортной среды обитания человека. Анализ 600 крупнейших компаний-заказчиков клининговых услуг представлен в таблице 4.

Таблица 4

№ п/п	Сегмент	Кол-во заказчиков, шт.	~Убираемая площадь, млн м <sup>2</sup>	Количество чел., тыс.
1	Сетевые компании	188	79,2	103
2	Коммерческая Недвижимость	237	117	66
3	Промышленные предприятия	168	79,4	28
4	Бюджетные организации	39	50,5	35
<b>ИТОГО</b>		<b>632</b>	<b>326,1</b>	<b>232</b>

## Виды закупок в отрасли



По видам закупок ситуация в отрасли выглядит следующим образом (график 3).

Основными заказчиками клининговых услуг являются федеральные сетевые компании и другие коммерческие заказчики. На их долю приходится примерно 60% всех закупок. Закупки по 44-ФЗ и 223-ФЗ составляют остальную часть – по 20%.

## Инфляция в отрасли

В отрасли клининговых услуг, как и в других отраслях, по итогам 2021 года наблюдалось изменение цен, связанное с инфляционными процессами в экономике, вызванными пандемией COVID-19.

Сравнительный анализ закупочных цен по ряду позиций (расходные материалы, химия, инвентарь и оборудование) за анализируемый период – см. табл. 5.

Сравнительный рост цен на химические, расходные материалы, инвентарь и оборудование в разрезе основных поставщиков также представлен в таблице 6.

Основными причинами повышения стоимости являются:

- рост цен на сырье

Таблица 5

Наименование ТМЦ	Стоимость за 1ед. 01.01.2020, руб. с НДС	Стоимость за 1ед. 01.01.2022, руб. с НДС	Изменение в % за период с 01.01.2020 по 01.01.2022
Средство для мытья полов «Прогресс» (Блит.)	26,6	32,4	21,8
П/э мешок (пвд, 120л)	3,3	4,2	27,3
Моп (40 см, микрофибра)	114,8	136,9	19,3
Полотно вафельное	13,4	25,0	86,6
Мыло хозяйственное	12,4	16,6	33,9
Перчатки х/б с ПВХ (10 класс)	9,2	12,2	32,6
Перчатки латексные	19,5	27,6	41,5
Трактор МТЗ 82.2	1 180 000,0	1 605 000,0	36,0
Мини-погрузчик Bobcat S530	2 350 000,0	3 901 000,0	66,0

Таблица 6

Поставщики	Рост цен за 2020 год, %	Рост цен за 2021 год, %	Рост цен за период, %
Поставщик 1 (средства гигиены)	12,0	8,0	21,0
Поставщик 2 (химия)	10,0	25,0	37,5
Поставщик 3 (расходные материалы)	5,0	30,0	36,5
Поставщик 4 (оборудование, инвентарь)	12,0	15,0	28,8

# 54

- Целевая суммарная налоговая нагрузка по НДС и РСВ участников рынка составляет более 30%.
- Доля начисляемого ФОТ в структуре затрат клининговой компании составляет около 40–50%.
- Рост цен на химические средства, расходные материалы, инвентарь и оборудование за два года составил около 30%.

(хлопок, пэт-гранулы, химические компоненты) и энергоресурсы;

- изменение экономической политики Китая (приняты новые меры по контролю за энергопотреблением, как следствие, многие отрасли сократили выпуск сырья);
- рост тарифов на перевозку и страхование гру-

зов;

- повышенный спрос на дезинфицирующие средства (по распоряжению РПН в период пандемии COVID-19).

Рост цен на услуги специализированных подрядных организаций, привлекаемых фасилити операторами по контрактам, составил от 10 до 20% (табл. 7).

Повышение себестоимости клининговых услуг в 2021 году в постатейном разрезе по структуре выручки – см. табл. 8.

Таким образом, инфляция привела к росту стоимости услуг на 18,77%.

## Проект обеления отрасли, промежуточные результаты

До начала процесса «обеления» отрасли, который стартовал в 2018 году, в стране отсутствовали административно-юридические, рыночные условия и механизмы для формирования рынка «белых» цен и легальной занятости. В последние четыре года ФНС России реализует проект «обеления» отрасли клининга с целью сделать этот рынок цивилизованным и основанным на принципах добросовестной конку-

Таблица 7

Подрядные работы	Рост цен за 2020год, %	Рост цен за 2021год, %	Рост цен за период, %
Ковросервис	3,0	15,0	18,5
Альпработы	3,0	7,0	10,2
Дезинфекция, дезинсекция, дератизация	5,0	12,0	17,6
Вывоз ТБО и снега	5,0	15,0	20,8

Таблица 8

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ФМ-ОПЕРАТОРА		РУБ.	ИНДЕКСАЦИЯ	РУБ.
Прямые расходы	ФОТ	40,00	22%	48,80
	Налоги на ФОТ с учетом отпусковых и больничных	24,6		30,01
	Расходные материалы, инвентарь и СИЗ, ГСМ	8,00	20%	9,60
	Услуги субподрядчиков	5,00	15%	5,75
	Прочие (связь, транспорт, медкнижки, обучение, аттестация рабочих мест и прочее)	3,00	5%	3,15
	<b>ИТОГО</b>	<b>80,60</b>		<b>97,31</b>
Косвенные расходы	Управленческий ФОТ и налоги на управленческий ФОТ	11,00	10%	12,10
	Аренда и содержание помещений	4,00	15%	4,60
	ИТ, маркетинг и прочее	2,40	15%	2,76
Прибыль	Чистая прибыль	2,00		2,00
<b>ИТОГО (выручка)</b>		<b>100</b>		<b>118,77</b>

\* Рост ФОТ АУП рассчитан с учетом данных отчета ресурса hh.ru

ренции. Этот процесс еще не завершен, говой оговорки (особое  
но его основные инструменты, такие условие договора, яв-  
как Информационный ресурс фасили- ляющееся действенным  
ти операторов, а также калькуляция инструментом финансо-  
стоимости услуг и конструкция нало- вой и имущественной за-

### ТЕКУЩИЕ ПРОБЛЕМЫ В КЛИНИНГОВОЙ ОТРАСЛИ

- Высокий уровень теневой занятости (это существенно влияет на безопасность объектов и социальную незащищенность персонала компаний).
- Недобросовестная конкуренция за счет налогового демпинга.
- Низкий уровень маржинальности.
- Низкий уровень цифровизации (модули управления продажами и контролем за персоналом, роботизация, автоматизация процессов уборки и т. д.).
- Отсутствие возможностей для технологического развития отрасли.
- Низкий уровень квалификации персонала и дефицит трудовых ресурсов.
- Отсутствие уборочной техники, оборудования и инвентаря российского производства.

# 56

щиты добросовестного заказчика от налоговых последствий за действия или бездействие третьих лиц по выполнению обязанности уплаты налогов), все активнее внедряются в рынок.

В Информационном ресурсе в режиме цве-



**Елена Маркевич,**  
генеральный директор  
СРО АКФО

– В отчете рассмотрена инфляционная составляющая роста стоимости услуг, но не учтен важнейший фактор, способствовавший росту цен: участие компаний в проекте ФНС России по обелению отрасли.

Ворованное всегда стоит дешевле. Белая услуга, включающая в себя все необходимые налоги и взносы, не может стоить дешево, поскольку налоговая нагрузка выросла в пять раз (!). Те компании отрасли, которые приняли решение работать добросовестно, просто не могут работать по прежним ценам, но, с другой стороны, сотрудничество с «белой» компанией гарантирует заказчику отсутствие проблем с налоговыми органами в будущем.

товой индикации отражается реальная налоговая нагрузка его участников, и заказчики имеют возможность определять степень риска при взаимодействии с подрядчиками. В настоящее время в Инфоресурсе зарегистрировано более 900 подрядчиков и более 140 заказчиков клининговых услуг.

## Промежуточные результаты проекта обеления отрасли

- Среднеотраслевая налоговая нагрузка по РСВ и НДС сегодня составляет 15% против 3% на старте проекта.
- Формирование отрасли на институциональном уровне (произошла консолидация отрасли, сформированы отраслевые объединения, налажен диалог с государством).
- Крупные заказчики осведомлены о рисках сотрудничества с ненадежными подрядчиками и начинают проявлять должную налоговую осмотрительность при выборе поставщиков фасилити услуг.

При этом следует отметить отсутствие простых механизмов обеления отрасли – все решения новаторские и требуют межведомственной координации.

«Я считаю, что это отличный и, что немаловажно, бесплатный инструмент, который позволяет обезопасить свой бизнес от возможных доначислений», – считает Елена Маркевич.



# 57

## Пять механизмов, которые обеспечивают техническую эксплуатацию коммерческих объектов в условиях санкций

Одним из условий успешного функционирования объекта является бесперебойная работа всех инженерных систем и оборудования. Но из-за санкций прервались годами и десятилетиями функционирующие каналы поставок нужных товаров из-за рубежа. Какие сейчас задействованы механизмы решения проблемы?

Текст: Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management



# 58

Здания и сооружения, которые являются объектами технической эксплуатации MD Facility Management и других управляющих компаний, работающих на рынке, оснащены современными высокотехнологичными энергоэффективными и безопасными инженерными системами и оборудованием. В своем большинстве товары произведены за рубежом, в частности, в странах ЕС, или из комплектующих, узлов и агрегатов, изго-

товленных в этих странах.

Любое инновационное оборудование самых известных мировых брендов можно было купить на российском рынке или доставить из-за рубежа. Заказчиками такого оборудования являлись как сами собственники объектов недвижимости, так и компании, ведущие бизнес в сфере проектирования, строительства и эксплуатации объектов недвижимости. Современный бизнес-центр уже невозможно представить без высококачественных скоростных лифтов Shindler, KONE или OTIS, без систем кондиционирования и т.д.

Естественно, в нынешних условиях вопрос бесперебойного функционирования полностью зависит от возможности поставок расходных материалов и запчастей для обслуживания или наличия альтернативной продукции.

Надежность оборудования и инженерных систем от мировых брендов дала нам определенное время на решение этих вопросов. И на сегодняшний день мы уже можем говорить о том, каким образом можно обеспечить надежную и бесперебойную работу систем здания.

## Использование запасов дилеров

На сегодняшний день многие компании идут по протоптанному пути и стараются найти нужные запчасти или полностью готовое оборудование у дилеров, которые ранее его завезли из-за рубе-





Борис  
Мезенцев

жа. Зачастую производители и дилеры создают существенный запас расходных материалов и комплектующих для оборудования, на который имеется постоянный спрос. Кроме того, поскольку санкции вводились отдельными пакетами, у дилеров была возможность продолжать поставки и сформировать определенный запас на своих складах.

Вместе с тем приходится признать, что специфичное оборудование иностранного производства, эксклюзивное, нестандартное, которое редко встречается в практике эксплуатации, или запасные части, которые имеются в единичном экземпляре, можно приобрести только по очень завышенным ценам, или их нет вовсе.

## Параллельный импорт

Поставки нужного оригинального оборудования и запчастей путем использования помощи партнеров из соседних дружественных стран либо компаний, работающих в дилерской сети производителей оборудования в ближайшем зарубежье, – это еще один механизм удовлетворения спроса, который в данный момент уже заработал. Разумеется, такой способ увеличивает стоимость и сроки поставляемых товаров по причине удлинения цепи поставок.

Еще один важный нюанс: при таком способе поставки следует учитывать, что даже приобретая оригинальные запасные части и материалы, заказчик не может рассчитывать на гарантию

производителя. В лучшем случае можно получить дилерскую гарантию той сети, в которой данные запасные части приобретались.

## Использование неоригинальных запчастей

Альтернативой может стать применение неоригинальных запасных частей и расходных материалов. Но такой подход оправдан далеко не всегда. И профессиональные FM-операторы прежде всего оценивают все технические и коммерческие риски. Есть расходные материалы (например, фильтры грубой очистки воздуха), которые можно заместить фильтрами другого производителя и другого качества. И то: это незначительно повлияет на эффективность работы системы или оборудования. А вот применение масляного фильтра или масла, не предусмотренного инструкцией по эксплуатации системы или оборудования, может повлечь критические или

# 60

даже фатальные последствия, сказавшись на работоспособности оборудования и безопасности его функционирования.

Тем не менее в условиях значительных сложностей, а порой и невозможности поставок запасных частей и расходных материалов использование неоригинальных запасных частей и материалов становится основным способом поддержания функционирования систем и оборудования.

Поэтому в технической эксплуатации зданий по сути появляется новый раздел – оценка рисков и подбор замещающей продукции для обслуживания механизмов ушедших с рынка мировых брендов. Поскольку это увеличивает трудозатраты высококвалифицированного персонала, то в целом данный процесс удорожает стоимость эксплуатации. Однако пока управляющие компании не повышают стоимость обслуживания.

## **Переход на продукцию российских компаний**

В условиях санкционного давления и ограничения импорта со стороны стран Запада возникает необходимость подбора доступных и не уступающих по качеству отечественных аналогов. И самыми верными и надежными способами являются разработка и выпуск высококачественного инженерного оборудования и запчастей в России. Как показывает опыт, в трудное время можно с уверенностью рассчитывать только на локальные ресурсы. Сейчас этот путь самый сложный и вместе с тем – крайне необходимый и безальтернативный. В настоящее время в стране уже есть производители, которые выпускают энергоэффективное оборудование высокого качества, не уступающее импортному. Например, компания «МИКРОАРТ ПРО» специализируется на разработке, производстве и продаже оборудо-

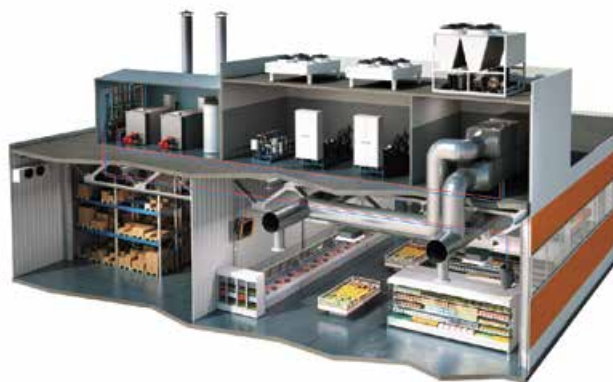


вания для возобновляемых источников энергии и бесперебойных систем энергоснабжения. TURKOV разрабатывает и выпускает энергоэффективное климатическое оборудование, а «ИНСОЛАР» – тепловые насосы и энергоэффективные системы жизнеобеспечения зданий и сооружений. Также есть компании, которые заявили, что начнут выпускать аналоги ранее импортируемых товаров в России.

Таким образом, доля импорта для обслуживания оборудования будет постепенно снижаться.

## **Эффективное управление как важный механизм предотвращения выхода из строя дорогостоящего оборудования**

В сложившихся условиях растет роль эффективного управления недвижимостью. И – как следствие – роль неукоснительного соблюдения Стандартов управления эксплуатацией недвижимости. Многие компании, помимо выполнения общих законодательных норм, разрабатывают собственные, более жесткие стандарты. Эти документы регламентируют правила и сроки проведения всех работ, являются руководством для служб эксплуатации и специалистов, организующих практическую работу по техническому обслуживанию и ремонту инженерных систем и оборудования. В Стандарте подробно изложена тех-



нология проведения всех работ, технического обслуживания и ремонта инженерных систем и оборудования, описан многоступенчатый контроль качества услуг, предоставляемых клиенту руководителями подразделений разного уровня. Сегодня эти документы дополняются руководством по использованию альтернативных расходных материалов и запчастей. Разработка и внедрение подобных нормативов на уровне компании позволяют минимизировать число поломок оборудования и увеличить срок его службы. Соответственно, снижаются расходы на эксплуатацию, что является одной из основных задач эффективного FM-оператора.

# 62

## И волки сыты, и овцы целы:

### разумное урезание сервисного обслуживания в офисе при сокращении мощностей арендатора

В последние два-три года рынок офисной недвижимости заметно трансформировался: чтобы сбалансировать популярность удаленной работы, необходимость оптимизации площадей ввиду экономических причин и другие факторы, влияющие на заполняемость, все более быстрыми темпами развиваются гибкие форматы сервисных офисов. Именно операторы сервисных пространств готовы адаптировать стандарты обслуживания под нужды каждого конкретного пользователя – чтобы сделать жизнь арендаторов как можно комфортнее даже на фоне внешней неопределенности.

Текст: Сергей Черноусов, коммерческий директор сети сервисных офисов #BusinessClub от Capital Group

Основное отличие операторов сервисных офисов от собственников классических площадей – в гибкости. Последние, как правило, всегда тяжело идут на уступки, даже когда иного выхода у них не остается. У операторов, занимающихся развитием новых



офисных форматов, напротив, клиентоориентированность стоит на первом месте, и при возникновении какой бы то ни было проблемы компании стремятся найти компромисс с пользователями.

Чтобы понять, от каких статей расходов можно отказываться в первую очередь, чтобы помочь клиентам снизить финансовую нагрузку, важно разобраться, что входит в арендный платеж.

В рамках базовых условий арендные ставки включают в себя коммунальные платежи, обеспечение необходимым мультимедийным оборудованием и мебелью, ежедневный клининг и расходные материалы (кофе, чай, бумага, картриджи и др.), безлимитный интернет, услуги по эксплуатации инженерных систем, услуги охраны и ресепшн.

Существует еще такое понятие, как договор SLA. Все услуги, которые можно

упаковать в рамки, выставив тайминг исполнения и определив понятный результат, попадает под соглашение об уровне сервиса (SLA).

Обычно для сервисных офисов мы выделяем 3 основных направления:

- **клининг** – уборка, обслуживание кофе-пойнтов, исполнение заявок резидентов, расходные материалы (моющие средства, салфетки, туалетная бумага);
- **администрирование объекта** – помощь резидентам в повседневных запросах (заказ такси, консьерж-сервис, вызов курьера, бронирование офисной инфраструктуры и пр.), пополнение расходных материалов (чай, кофе, бумага, канцтовары, картриджи и др.);
- **техническое обслуживание/эксплуатация** – ежедневное отслеживание технического соответствия и надлежащего состояния офиса и оборудования, исполнение заявок резидентов, контроль технического персонала, коммуникация с УК здания.

Имея четкое представление о количестве и качестве услуг (технологические карты), оказываемых на площадке, оператор совместно с клиентом с легкостью может просчитать, что можно сократить, а от чего выгоднее отказаться в принципе, и какие опции, наоборот, необходимо сохранить в полном объеме.

Итак, какие решения может предложить оператор, если арендатор по каким-то причинам больше не способен выполнять договорные обязательства?

# 64

---

*Согласно стандартизации #BusinessClub от Capital Group, при полном отсутствии резидентов на площадке качественно выполнить условия, которые были зафиксированы в договоре, смогут 30% обычного количества персонала.*

---

На первый взгляд, самый простой вариант для всех – это субсубаренда<sup>1</sup>, которая перекроет расходы субарендатора (пользователя сервисного офиса) и оператора, а также переуступка площадей. Но если потенциальных интересантов на офис нет и не предвидится в ближайшее время, то имеет смысл рассмотреть другие сценарии.

Как правило, операторы сервисных офисов не могут уменьшить арендную ставку для своих арендаторов, поскольку сами выплачивают арендные

платежи владельцу здания (хотя оператору и удается иногда договориться с собственником о скидке). Зато можно консервировать площади, менять уровень оказания дополнительных услуг, оптимизировать расходы на коммунальные услуги и сотрудников и пр.

Остановимся подробнее на консервации площадей. Это, пожалуй, самое эффективное решение, если арендатору ввиду, например, перевода сотрудников на гибридный формат работы больше не требуется прежний объем помещений.

Консервация позволяет сократить операционные расходы на площадке – от коммунальных платежей до обслуживающего персонала и расходников.

При неиспользовании арендатором площадей уменьшаются прежде всего коммунальные расходы (до 70–80%), поскольку не тратятся электричество и вода. На старте переговоров невозможно точно спрогнозировать, сколько удастся сэкономить на коммуналке. Скидка клиенту будет предоставлена в следующем месяце, когда станет очевидна разница начислений.

Если компания не использует все помещение или его часть, то оператор может сократить и количество обслуживающего персонала.

Конечно, полностью отказаться от эксплуатации не получится, ведь оператор несет ответственность как за состояние помещений и систем, так и за их сохранность, но уменьшить нагрузку на инженерное оборудование можно. В зависи-

---

<sup>1</sup> Оператор, как правило, арендует площади под сервисный офис у собственника БЦ, поэтому его клиент автоматически приобретает статус субарендатора.



мости от того, сколько людей находится на площадке, мы можем частично отключить вентиляционные машины (как свои, так и общие в здании, обслуживающие конкретное помещение), холодоснабжение, основное освещение.

Сокращая, всегда нужно помнить, что полный отказ от обслуживания может привести к выходу из строя оборудования и к последующему дорогостоящему ремонту.

Все системы должны эксплуатироваться. По офису важно осуществлять регулярные обходы, даже если он пустует. Да, ввиду отсутствия арендатора на площадке механических повреждений может и не быть, но протечки случаются даже в новых бизнес-центрах класса А. Благодаря же диспетчеризации и проведению планово-предупредительных работ всех систем мы можем запустить комфортный климат на площадке в течение трех-четырех часов – при возвращении арендатора в офис.

Это же касается и клининга. Если осуществлять редкую, но регулярную поддерживающую уборку, то необходимость в генеральной уборке отпадает. Важно помнить, что повлиять на объем клининга могут даже такие характеристики, как новизна помещений. Так, в абсолютно новом офисе, только что сданном после строительно-монтажных работ, уборка требуется чаще, чем в офисе, который уже «отстоялся».

Офис – живой организм, который требует к себе постоянного внимания и за-

---

*Скидка на эксплуатацию образуеться за счет сокращения персонала на площадке и уменьшения услуг. Как правило, размер дисконта не превышает 50%, так как на плановое техническое обслуживание, которое не прекращается и в момент консервации, приходится 50–70% персонала службы эксплуатации.*

---



боты. При сохранении необходимого количества персонала на площадке на восстановление работы офиса в полном объеме профессиональному оператору потребуется всего один день. Гибкость и открытость оператора к потребностям клиента творят чудеса. Как показывает практика, даже в самых сложных ситуациях за столом переговоров находятся решения, устраивающие всех участников сделки.

# 66

## Есть ли малому бизнесу место в сфере управления недвижимостью?

На долю управления недвижимостью приходится меньше 2% всего объема выручки малых предприятий в России, которые играют огромную роль в экономике страны. При этом небольшой объем средств, которые приходятся на сферу УК, говорит, скорее, о потенциале ее роста. Однако до сих пор предприниматели обращали мало внимания на возможности, которые таит этот рынок.

Текст: Алексей Борисюк, управляющий директор FM Becar Asset Management

### Недооцененный потенциал

По итогам 2020 года выручка малых и микро-предприятий совокупно с «малыми» индивидуальными предпринимате-

лями в России составила 69,1 трлн руб. Это огромный объем, который сопоставим почти с двумя третями российского ВВП за тот же год. При этом по статье «Аренда и управление недвижимостью» проходит «только» 1,3 трлн руб. Это меньше 2%! Для сравнения, на долю

строительства приходилось 6% во всем объеме ВВП России в 2021 году.

Таким образом, даже по самым грубым подсчетам, потенциал роста может быть трехкратным. Но чтобы этого добиться, не обойтись без повышения эффективности и оперативности. В современном мире заказать услугу технического обслуживания должно быть не сложнее, чем такси или доставку обеда. Поэтому специально для этого вместе с компанией «Миран» мы создали IT-платформу Kaizen FM.

Мобильное приложение легко устанавливается на смартфон и состоит из нескольких модулей. В их числе: паспортизация, хелпдеск (обработка заявок), а также модуль «интеллектуальной» отчетности и аналитики. Они объединены удобным перечнем инструментов, позволяющих клиенту в два клика подавать заявки, отслеживать выпол-

нение поставленных задач в реальном времени с любого своего устройства, оценивать работу и подтверждать ее выполнение. Сегодня в системе объединены более 280 объектов и 1800 исполнителей. Причем это не только наши собственные сотрудники, но и партнеры, а также сторонние подрядчики – те самые представители малого бизнеса.

## Цифровая база

Эту разработку было решено положить в основу нашей франшизы, ставшей первой на рынке FM-услуг. Среди прочего, ее



# 68

целевая аудитория – это не только владельцы недвижимости, желающие создать собственную внутреннюю УК на объекте. Это еще и предприниматели, которые намерены заработать на внешнем управлении коммерческой недвижимостью. Помимо самого бренда Весар FM, франшиза дает готовую бизнес-модель, которая уже устоялась на рынке. Фактически франчайзи получает сразу некий лимит доверия в глазах потенциальных клиентов. При этом представители малого бизнеса, в том числе, также являются одними из главных покупателей франшизы – ведь минимальные инвестиции в запуск – всего 150 тыс. руб. при сроке запуска от 2 недель.

Уже за первый год работы франшизы она ока-

залась неожиданно популярна у малых предпринимателей. Тому есть логические объяснения. В частности, в том, что сфера управления недвижимостью в регионах в принципе не сильно развита. Многие делается по старинке, а учет и документооборот ведутся на бумаге. Это все не только малоэффективно, но еще и опасно – в случае срочности и острой необходимости может быть проблематично найти нужные документы и акты. А в Kaizen, как говорится, всеходы записаны.

Благодаря IT-агрегатору франшиза позволяет работать не только стационарно на объекте, но и, например, в качестве мобильной бригады, выезжая на несколько объектов за день – по заявкам. Эта услуга стала особенно востребована на фоне стремления собственников к оптимизации. После регистрации юрлица вместе со стандартами работы франчайзи получает и доступ к Kaizen. Все заявки туда попадают по принципу одной корзины, откуда их уже разбирают сами исполнители.

Симбиоз IT-технологий, опыта и нестандартного подхода позволяет найти и реализовать новые сервисные проекты даже в кризис. Работа есть всегда, но для того, чтобы ее доверили выполнять именно вам, нужен такой подход, который бы отвечал интересам всех сторон и не ущемлял ни одну из них. Франшиза стала как раз одним из таких инструментов.

# 69

## Релокация – дело тонкое

Узбекистан стал для меня восьмой страной применения профессиональных навыков, но первой – со столь глубоким проникновением в местную культуру. На предыдущих проектах, например, в Кыргызстане, необходимо было находиться в стране до 50% времени, здесь же это 100%. В открытых источниках много полезной и правдивой информации об этой стране. Я же поделюсь своим личным опытом с точки зрения эксперта торговой недвижимости.

Текст: Юмбуу Алдынай, директор по развитию Lynks Property Management, Узбекистан

Ни для кого не секрет, что Узбекистан является наиболее активно растущим рынком не только на постсоветском пространстве, но и в целом на глобальной арене. Население страны – 36 млн человек, в Ташкенте с областью проживают около 5–6 млн человек. Средний уровень дохода показывает ежегодный рост выше уровня инфляции. До пандемии он достигал 26%.

В целом в пандемию экономика Узбекистана – одна из немногих в Европе и Центральной Азии, где удалось избежать отрицательной динамики. Население активно растет – в прошлом году прирост составил 700 000 человек.



Юмбуу  
Алдынай

# 70

С 2016 года в стране происходят настолько значительные изменения, что вовлечены в трансформацию все сферы жизни Узбекистана. Но нас здесь интересуют в первую очередь ретейл и торговая недвижимость.

## Культура и климат

Для меня местный резко континентальный климат оказался очень комфортным. Здесь везде –

в офисах, общепите, ТЦ, театрах – очень грамотно избегают резких перепадов температур, поэтому «кондиционерных простуд» не так много. Поддержание комфортной температуры в ТЦ очень важно, потому что есть высокий риск убытков и списаний для арендаторов, ведь, например, шоколад в супермаркете тает и теряет товарный вид очень быстро.

Здесь много и часто проводят время всей семьей, гуляют в парке, торговом центре. Это может быть семья до 10 человек (дети, бабушки-дедушки, тети и родители). Как правило, оплачивает все один человек. Также раз в месяц принято устраивать «гап» – это встреча в кафе друзей, однокурсников и т.д. Также может быть, что по очереди будет оплачивать один приглашающий.

Для нас здесь важно, что эти устои формируют потребительские паттерны. Поэтому бывает так, что арендатор предусматривает в ассортименте что-то очень доступное, чтобы мужчина с любым уровнем доходов мог позволить себе угостить всю свою семью. Или, например, здесь магазины крупной бытовой техники и электроники располагаются на 1-м этаже у продуктового супермаркета. Человек купил в супермаркете большой арбуз, проходя мимо холодильников, понял, что он не поместится в его холодильник дома, поэтому тут же купил новый, большой холодильник (это реальный случай).



Отдельно стоит упомянуть растительность в Ташкенте. Начиная с весны я была в полном восторге, наблюдая, как цветут деревья и как далее на них появляются плоды. Инжир, хурма, гранат, шелковица, вишня, айва – это все просто растет на улице.

Безусловно, есть расписание молитв и пятничная молитва. Это необходимо учитывать при назначении времени и места встреч. Если у вас окно для встречи только рядом с молитвой, то можно, например, подобрать место ближе к мечети.

## Бизнес-этикет

Здесь есть очень трогательный жест приветствия. Также он используется при расставании и для деловых встреч. Вместо рукопожатия принято прикладывать руку к груди, в область сердца.

Электронной почтой здесь не так активно пользуются, в основном это мессенджеры для всех задач. В мессенджерах чаще используют аудиосообщения, а не текстовые. Это зачастую связано с отсутствием кириллицы на телефоне.

Восток дело тонкое – здесь неохотно говорят «нет». Поэтому из вежливости могут согласиться. Это означает, что собеседник постарается, но не обещает. В целом восточная культура немного иносказательна, в то время как в России принято выражаться прямолинейно. На важные встречи и переговоры не лишним будет позвать с собой мужчину-коллегу. Это придаст комфор-



та вашим собеседником. И не надо предлагать расплатиться в кафе, даже из вежливости.

Площадь магазина здесь в основном называют квадратурой.

Для оказания услуг брокериджа требуется лицензия. Не все сотрудники будут реагировать восторженно на возможность пойти поучиться на брокера, поскольку это обучение носит несколько формальный характер.

В целом здесь руководитель не просто тот, кто раздает задачи. Это коуч в более глубоком смысле слова. Часто слышала, как люди уважительно выражались о своем

# 72

брососедские отношения, проявление заботы о ближнем. Арендаторы часто могут знать друг друга по махалле, это будет более близкий тип отношений.

## Гендерное равенство

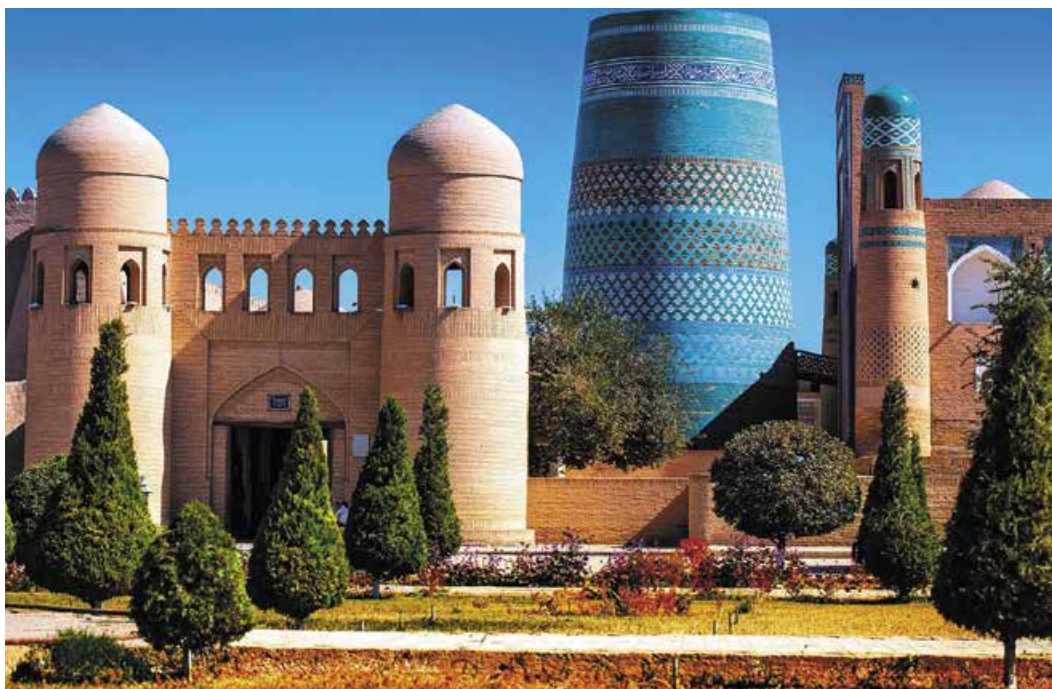
прошлом руководители по прошествии уже более двадцати лет.

### Махалля

Махалля – это квартал с преимущественно частной застройкой. Он отделяется входными воротами с большой вывеской с названием квартала. В махалле приняты до-

В среднем замечаю, что в офисах работающие девушки, женщины составляют, по моим личным наблюдениям, где-то 10% ообщего состава.

В общем, экономика Узбекистана сейчас активно растет, этот рост требует и профессиональных человеческих ресурсов. Для приезжих игроков рынка это возможность познакомиться с невероятно глубокой культурой и языком, которые сохраняют значимость и ценность доброты, уважения к старшим, проявления заботы к ближним.







# КОМПАНИИ

CORE.XP .....	74
MD Facility Management .....	75
Nikoliers.....	76
O1 Standard .....	77
Professional FM.....	78
RD Management.....	79
Zeppelin.....	80
УК «ЛВН-Менеджмент» .....	81
Управляющая Компания «СИТИ».....	82

CORE.XP — ведущая консалтинговая компания на рынке недвижимости Москвы и регионов России.

CORE.XP — преемник российского бизнеса CBRE, мирового лидера в консалтинге и управлении инвестициями, и работает на рынке недвижимости более 25 лет.

В портфеле CORE.XP в управлении в России более 1 млн м<sup>2</sup>

«УК Года» в номинации Facility Management 2018, 2019, 2020 Премии CRE Awards.

CORE.XP предоставляет полный спектр интегрированных услуг: стратегический консалтинг и оценку, управление транзакциями, привлечение финансирования и инвестиций, управление проектами строительства и отделки, услуги по технической эксплуатации и управлению объектами недвижимости. Всего в компании работает более 350 человек.

Команда CORE.XP обладает уникальной международной экспертизой управления эксплуатацией недвижимости и имеет широкие компетенции в области обслуживания объектов на высококлассном уровне.

CORE.XP предоставляет услуги управления на всех стадиях развития активов: от реализации концепции объекта, оптимизации решений при строительстве и выбора инженерного оборудования до этапа предэксплуатации и запуска проекта с последующей комплексной эксплуатацией.

CORE.XP оказывает услуги FM консалтинга и обслуживает бизнес-центры и офисные помещения класса А и В+, торгово-развлекательные комплексы и

многофункциональные здания, индустриальные парки, складские, специализированные и инфраструктурные объекты (стадионы, кампусы, дата-центры).

### Конкурентные преимущества CORE.XP

- Международный опыт и понимание лучших практик в управлении и эксплуатации недвижимости
- Единая платформа для клиента: весь спектр услуг в области недвижимости и инвестиций
- Современные стандарты управления недвижимостью
- Мобильный сервис для решения вопросов комплексного управления малых коммерческих объектов: офисы продаж ЖК, офисы арендаторов, сетевых магазинов
- Применение IT решений, уникальная собственная платформа CORE.XP PRO, мобильное приложение

### CORE.XP представляет услуги в рамках управления эксплуатацией:

- Комплексное техническое обслуживание инженерных систем и оборудования объектов
- Управление сервисными службами: клининг, охрана, автопарк, комфорт-менеджер, ресепшен
- Управление офисными пространствами, функция «единого окна»
- Консалтинг и сопровождение проектирования и строительства объектов любого вида недвижимости
- Услуги предэксплуатации и запуска объектов
- Технические аудиты, оценка службы эксплуатации объектов
- Разработка структуры управления объектом

### Ключевые проекты

КДЦ ПАРК ХУАМИН, БЦ Central City Tower, БЦ Савеловский сити, ТЦ Discovery, БЦ Водный, БЦ Вознесенский

### Клиенты в России

MR Group, УМА Капитал, Парк Хуамин, VIASAT, ФК Динамо, Эйр Телеком Холдинг



Владимир Пинаев  
Генеральный директор



Наталья Афанасова  
Руководитель отдела управления эксплуатацией объектов недвижимости



ТЦ Discovery



Бизнес-центр Central City Tower



Китайский деловой центр «Парк Хуамин»

## CORE.XP

Россия, Москва, ул. 1-й Красногвардейский пр-д, 21, стр. 1

Тел.: +7 (495) 258 39 90

E-mail: [info@core-xp.ru](mailto:info@core-xp.ru)

Интернет: [www.core-xp.ru](http://www.core-xp.ru)

# MD Facility Management

MD Facility Management уже 28 лет оказывает FM-услуги собственникам и арендаторам коммерческой, государственной, жилой недвижимости.

Компания динамично развивается, применяя в работе передовые технологии, а также самые современные методы технического обслуживания и управления объектами недвижимости.

MD FM представлена на всей территории России, обслуживает более 16,5 млн. кв. м.

**Повышая инвестиционную привлекательность клиентов, MD Facility Management предоставляет полный комплекс услуг по управлению и обслуживанию объектов недвижимости:**

- Обслуживание и ремонт инженерных систем
- Обслуживание и ремонт конструктивных элементов зданий
- Обслуживание технологического оборудования
- Эксплуатационный консалтинг
- Технический аудит
- Инфраструктурное обслуживание
- Экологическое сопровождение
- Сопровождение арендаторов
- Комплекс услуг для медицинских организаций

**Компания развивает направление – Consultancy Technical Audit.**

Это комплексная, независимая экспертиза технического состояния объекта с проверкой соответствия заданным и актуальным нормативным требованиям, проектной документации, условиям эксплуатации.



Технический аудит даёт собственнику актуальную и достоверную информацию о функционировании инфраструктуры недвижимости и поможет принять на основе этих данных решение по дальнейшему управлению ей.

Услуга особенно актуальна, когда собственники рассматривают оптимизацию затрат, но хотят знать о рисках, стоящих за такой оптимизацией; когда инвесторы планируют купить тот или иной объект недвижимости и хотят знать актуальное состояние дел.

Данное направление деятельности является перспективным для FM-рынка и особенно актуально сегодня.

## Проекты:

- «Центральный Детский Магазин» (ЦДМ на Лубянке)
- Технопарк «Сколково»
- БЦ «Скай Лайт»
- БЦ «Даниловский Форт»
- Штаб-квартира «Яндекс»
- Штаб-квартира «Шлюмберже»
- ВТБ Арена Парк (Динамо)
- Индустриальный парк «Южные Врата»
- ТРЦ «Акварель» Тольятти
- ТРЦ «Галерея» Санкт – Петербург
- ТРЦ «Тройка»
- ТРЦ «Капитолий»
- ТРЦ «Флотилия»
- ТРЦ «Европолис»

## Клиенты:

Галс Девелопмент, Морган Стенли, Itella, ВТБ, Radius Group, Лукойл, Сколково, Яндекс, NHOOD, Энка, Schlumberger, FM Logistic, Аэропорты Регионов и многие другие.



Дмитрий Лицкевич  
Директор Дивизиона  
Facility management



Евгений Ковалев  
Заместитель  
директора



Технопарк «Сколково»  
Москва  
Общая площадь: 90 000 м<sup>2</sup>  
Услуги: Техническая эксплуатация,  
Профессиональная уборка



«Центральный Детский Магазин»  
(ЦДМ на Лубянке)  
Москва  
Общая площадь: 72 200 м<sup>2</sup>  
Услуги: Техническая эксплуатация,  
Профессиональная уборка



ТРК «Галерея»  
Санкт-Петербург  
Общая площадь: 192 000 м<sup>2</sup>  
Услуги: Техническая эксплуатация,  
Профессиональная уборка

143441, Россия, Москва, 72 км МКАД,  
внешняя сторона,  
Бизнес-парк «Гринвуд», стр.15  
Тел.: 8 (800) 100-71-39,  
+7 (495) 737-61-81

E-mail: info@mdpm.ru  
Сайт: www.mdpm.ru

Nikoliers – крупнейшая внешняя УК в России, оказывающая услуги коммерческого управления и эксплуатации во всех сегментах недвижимости.

В 2022 году портфель пополнился 6 новыми проектами, все из которых являются новыми сегментами в управлении: несколько складских комплексов и кинотеатр, а также запущена новая услуга – Integrated Facility Management.

Под управлением 25 проектов, более 1,7 млн кв. м по всей России.

Nikoliers – ведущая российская консалтинговая компания полного цикла в сегменте коммерческой и жилой недвижимости. Свою деятельность в России компания начала в 1994 году в качестве представителя международного бренда Colliers. 7 марта 2022 года компания вышла из глобальной сети и стала независимой консалтинговой компанией, а с 21 апреля работает под брендом Nikoliers.

Аккумулируя весь опыт, полученный за годы работы в международной компании, опираясь на лучшие практики и инструменты, имея самую широкую представленность в различных регионах России, мы помогаем нашим клиентам достигать стабильного роста стоимости их активов. Совместно мы создаем стратегический план развития объекта, удовлетворяющий арендаторов и основанный на комплексном подходе к решению задач. Предоставляя различные услуги, мы ориентируемся на улучшение показателей объекта, гарантируя рост инвестиционной привлекательности. Интегрированность управляющей компании в структуру Nikoliers позволяет собственнику увеличить доходную часть и сократить операционные расходы.



## Property Management

Разрабатывая стратегию развития или реконцепции проекта, мы учитываем все особенности дальнейшей работы, так что можем гарантировать собственнику получение качественного результата. Накопленный опыт управления, знание рынка и особенностей работы арендаторов, а также глубокое понимание нюансов взаимодействия с собственниками помогают нам предоставлять нашим клиентам услуги на самом высоком уровне, добиваясь для них роста стоимости активов.

## Услуги:

- Разработка стратегии объекта
- Управление арендными отношениями
- Маркетинг
- Администрирование
- Брокеридж
- Коммерциализация
- Консалтинг.

## Facility Management

Мы гарантируем максимальную эффективность работы всех систем, так как ведем проект от этапа проектирования до ввода в эксплуатацию и последующего обслуживания объекта. При входе в уже функционирующий объект мы проводим детальный аудит и оптимизируем модель эксплуатации с целью экономии бюджета не только в текущий момент, но и для будущих инициатив по техническому обслуживанию, эксплуатации и управлению инфраструктурой.

## Услуги:

- Техническое обслуживание и эксплуатация инженерии и здания
- Управление клинингом, охраной, гостевым сервисом, паркингом
- Координация СМР арендаторов
- Управление коммунальными ресурсами
- Технический консалтинг.

Виды недвижимости: торговые центры, офисная недвижимость, МФК, апартаменты, складские комплексы, спортивные объекты.

Россия, 123112 Москва  
Пресненская наб., д. 10 БЦ «Башня на Набережной», блок С, 52 этаж  
Тел.: +7 495 258 5151  
E-mail: info@nikoliers.ru  
Сайт: Nikoliers.ru



Анна Никандрова  
Партнер,  
Член совета директоров



Андрей Филиппов  
Директор по техническому обслуживанию и эксплуатации, департамент управления недвижимостью



Сергей Гуров  
Операционный директор, департамент управления недвижимостью



Ольга Трошина  
Региональный директор по маркетингу, департамент управления недвижимостью



МФК «IQ-квартал»  
г. Москва, Пресненская наб., 10, стр. 2  
Общая площадь: 230 000 кв. м  
Арендуемая площадь: 123 500 кв. м  
Начало оказания услуг: август 2016  
Услуги: комплексное управление



ТРЦ «ГРОЗНЫЙ МОЛЛ»  
г. Грозный, пр. им. В.В. Путина, 40  
Общая площадь: 153 000 кв. м  
Арендуемая площадь: 54 670 кв. м  
Начало оказания услуг: сентябрь 2021  
Услуги: комплексное управление

# O1 Standard

## Управление и эксплуатация недвижимости

Опыт управления одним из лучших портфелей премиальной офисной недвижимости.

25 объектов в обслуживании, общая площадь портфеля превышает 1,3 млн. кв. м..

13 объектов BREEAM, 1 Fitwel.

Управление и эксплуатация недвижимости по международным стандартам экологической эффективности.

Внедрение современных цифровых технологий в обслуживание зданий.

O1 Standard управляет крупнейшим премиальным портфелем офисной недвижимости в Москве, оказывает услуги эксплуатации, коммерческого управления и технического обслуживания на объектах коммерческой недвижимости, социальной значимости и мультифункциональных комплексах.

Команда O1 Standard объединяет в себе профессионалов с международным опытом работы в офисной, торговой, жилой и гостиничной недвижимости класса «люкс».

### Подход к управлению и эксплуатации

O1 Standard создает культуру управления объектами, в центре которой находится человек и его благополучие: компания создает атмосферу гостеприимства и комфорта на объектах коммерческой недвижимости, где люди чувствуют себя счастливыми.

Стандарты управления O1 Standard сформированы на основе:

- детальной формализации и автоматизации процессов.
- внедрения единых стилиобразующих элементов и создание атмосферы гостеприимства.

- внедрения стандартов экологической эффективности для создания комфортной и безопасной среды. Основной приоритет и ключевой показатель эффективности для O1 Standard – повышение удовлетворенности арендаторов. Компания выстраивает систему регулярной обратной связи от арендаторов и оперативно адаптирует операционные процессы в соответствии с ней.

### Услуги

- Предэксплуатация объектов недвижимости.
- Техническое обслуживание инженерных систем и оборудования объектов недвижимости.
- Комплексное управление объектами недвижимости.
- Организация обслуживания офисов арендаторов.
- Проведение технических аудитов.
- Повышение энергоэффективности и реализация проектов ресурсосбережения объектов недвижимости.
- Консультационные услуги по вопросам сертификации по экологическим стандартам.

O1 Standard постоянно расширяет спектр услуг, опережая запросы арендаторов.

Портфель проектов (без учета офисов арендаторов):

- «Искра-Парк»
- Skylight
- МФК «Легенда»
- КДК «Большевик»
- «Белая Площадь»
- Ducat Place III
- Space 1 Balchug и др.

### Устойчивое развитие:

O1 Standard развивает внутреннюю экспертизу управления зданиями по стандарту экологического менеджмента – ISO 14001. Компания проводит активную просветительскую работу и обмен опытом среди клиентов в области внедрения зеленых практик, в частности раздельный сбор полезных отходов, в офисах и на объектах коммерческой недвижимости.



Дмитрий Свешников  
Управляющий директор  
O1 Standard



Алла Тигнер  
Коммерческий директор  
O1 Standard



«Искра-Парк»  
GBA: 76 915 кв.м.  
NRA: 58 297 кв.м.  
BREEAM



«Белая Площадь»  
GBA: 110 838 кв.м.  
NRA: 76 407 кв.м.  
BREEAM



«Легенда»  
GBA: 40 148 кв.м.  
NRA: 40 148 кв.м.



115191, Москва, Россия  
Гамсоновский пер., д.5, стр.2

Тел.: +7 495 540 00 90  
E-mail: info@o1standard.ru  
Сайт: www.o1standard.ru

# 78 | Professional FM

В управлении компании Professional FM 15 объектов коммерческой и 7 объектов жилой недвижимости общей площадью более 1,5 млн. кв.м. в России и СНГ. Офисы компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске.

Professional FM – победитель премии International Property Awards 2021 в категории PM Consultancy.

Pro FM – профессиональная команда по управлению и эксплуатации объектов коммерческой и жилой недвижимости. В сфере ответственности и компетенций компании – техническое обслуживание инженерных систем любой сложности, услуги профессиональной уборки, управление физической и информационной безопасностью объекта и дополнительные сервисы для индивидуальных потребностей заказчиков. Сохранять качество предоставляемых услуг вне зависимости от класса и уровня проекта нам помогает внимательность к деталям, особый подход к формированию команды на объекте, системность в отношении материалов и технологий и максимальное использование собственных ресурсов с привлечением подрядчиков только для узкоспециализированных работ.

Оказывая услуги на всех этапах жизненного цикла здания, от этапа проектирования и предэксплуатации до технического аудита и реконструкции, мы формируем план конкретных действий по трансформации объекта недвижимости в привлекательный инвестиционный актив. Благодаря

последовательному внедрению, наши внутренние корпоративные требования становятся жестче рыночных, а качество выполнения задачи не зависит от ее масштаба. Наши сотрудники проходят всестороннее квалифицированное обучение, а команда подбирается опытными HR.

Pro FM – одна из первых компаний сегмента, переводящая рутинные рабочие процессы в понятные алгоритмы с предсказуемым результатом и наглядной отчетностью для заказчика. Мы сами разработали и адаптировали высокотехнологичные программные продукты: система управления недвижимостью CAFM, система автоматизации обходов и собственное мобильное приложение.

Основной критерий эффективной эксплуатации – это увеличение инвестиционной привлекательности объекта недвижимости. Именно поэтому мы открыты: честность, ответственность и профессионализм команды позволяют клиентам получить то качество сервиса, которое соответствует их ожиданиям.

#### Ключевые проекты:

- г. Москва
  - Бизнес-центр «Романов Двор» (Property&Facility Management);
  - Офисный парк Comcity (фазы Alpha и Bravo);
  - Bvlgari Moscow Residence;
  - Штаб-квартира Макрорегионального филиала «Центр» ПАО Ростелеком;
  - Бизнес-центр «Удальцова Плаза»;
  - Жилой комплекс «Мосфильмовский»;
  - Комплекс апартаментов ONLY;
  - Комплекс апартаментов Soho+Noho;
  - Клубный дом Mitte;
  - Жилой комплекс Now;
  - Жилой комплекс Aquatoria.
- г. Санкт-Петербург
  - Бизнес-центр Quattro Corti;
- г. Новосибирск
  - Бизнес-центр Кирова, 23

Офис в г. Москва:  
Ленинградский пр-т д.31А стр. 1  
Офис в г. Санкт-Петербург:  
ул. Почтамтская д. 3-5  
Тел.: +7 (495) 285 72 52  
E-mail: sales@pro-fm.com  
Интернет: www.pro-fm.com



Георгий Саруханян  
Управляющий  
партнер



Александр Устинов  
Директор  
по развитию



Comcity Bravo  
Общая площадь проекта  
составляет 103 000 кв. м.  
Адрес: Киевское шоссе, 22-й километр.  
Класс А



Bvlgari  
Общая площадь 20 000 кв. м.  
Адрес: Большая Никитская, д. 9/15 стр.1



Aquatoria  
Общая площадь 90 000 кв.м.  
Адрес: Ленинградское шоссе, 69



PROFESSIONAL  
FACILITY  
MANAGEMENT

# 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.

Сегодня под управлением RD Management находятся объекты, общая площадь которых составляет более 2 500 000 кв.м, в компании работают более 800 квалифицированных специалистов.

RD Management – это эксперты, которые перенесли опыт работы с одного из самых престижных объектов, задающих стандарты бизнес-центров класса А, на другие объекты.

RD Management – первая собственная служба эксплуатации, которая вышла на внешний рынок; российская компания, которая развивала свою экспертизу параллельно с растущим офисным рынком, объектами торговой и складской недвижимости.

RD Management имеет опыт эксплуатации зданий в соответствии с «зелеными» стандартами BREEAM, LEED и DGNB. Профессиональный уровень RD Management подтвержден сертификатами соответствия международным стандартам качества ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2020. Компания имеет сертификат СРО, который дает право заниматься консалтингом и техническим надзором на этапе строительства объекта.

Компания одной из первых на рынке управления недвижимостью внедрила в свою работу систему BMA (Building Maintenance Administration). В RD Management в настоящее время

успешно функционируют следующие системы, призванные обеспечить требуемый уровень и контроль качества при оказании услуг:

- САFM – BMA
- ЭДО – электронный документооборот
- GPS мониторинг логистических операций

## УСЛУГИ

### Управление коммерческой и жилой недвижимостью:

- Техническое обслуживание
- Комплексная уборка
- Комплексная охрана объекта
- Аудит системы управления зданием
- Услуги технического консалтинга

## Проекты

- МФК «МонАрхЦентр»
- БЦ «Олимпия Парк»
- БЦ «Красина, 3»
- ДЦ «Резиденция на Рублевке»
- ТРЦ Dream House
- Ректорский Дом
- ДЦ «Парк Победы»
- БЦ «Ленинский проспект, 119»
- ТРЦ «Времена Года»
- Бизнес-парк «Фактория»
- Совкомбанк (головной офис и отделения)
- Лофт Квартал «Сколково»
- МФК Match Point
- ЖК «Хорошевский»
- ЖК City Park
- СК «Кожухово»
- ГКПЦ «Зарядье»
- ТЦ «Сокольники»
- Банк России (административное здание и расчетнокассовый центр)
- БЦ KНIMKI ONE
- ДЦ «СИТИДЕЛ»



Константин Пыресов  
Генеральный директор



Дмитрий Никоноров  
Директор по развитию



БЦ «Олимпия Парк»  
Москва  
Общая площадь: 70 500 кв.м.  
Дата начала действия договора: 2010 г.



БЦ «Красина, 3»  
Москва  
Общая площадь: 11 825 кв.м.  
Дата начала действия договора:  
2017-2021 гг. и с 2022 г. по настоящее время



МФК Match Point  
Москва  
Общая площадь: 205 000 кв.м.  
Дата начала действия договора: 2019 г.



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

# 80 | Zeppelin

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

Участник СРО АКФО и Объединения «Инфоресурс ФМ» РАДО

«Управляющая компания года. Facility Management» 2021, 2022

В портфолио – 6,7 млн кв. м разнопрофильных объектов

## 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:

- Импортозамещение – 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
- Газпром-Медиа Холдинг
- Европлан
- ПСН
- АВ Development
- Сеть коворкингов Workki
- Сколтех
- Школа «Летово»
- ФРИИ
- Уралвагонзавод
- ОДК
- ТрансТелеКом
- Private Assets
- Министерство обороны РФ
- ВЭБ.РФ
- Московская Биржа
- Банк России
- Сбербанк
- Совкомбанк
- ESAB
- Alfa Laval
- СберАвтоТех
- Яндекс
- UNIQLO
- Siemens
- Tetra Pak
- Mercedes-Benz



Андрей Кротков  
Генеральный директор, Партнер



Сергей Калитов  
Исполнительный директор



Марианна Плаксина  
Руководитель коммерческого департамента



Максим Сергеев  
Технический директор



Штаб-квартира «Яндекс»  
г. Москва, ул. Льва Толстого, д. 16;  
ул. Тимура Фрунзе, д.11, к.2,  
стр. 13, стр. 44, стр. 68  
Общая площадь: 54 500 кв. м



Воскресенский Ново-Иерусалимский ставропигиальный мужской монастырь  
Московская обл., г. Истра, ул. Советская, д. 2  
Общая площадь: 68 457 кв. м



115035, Россия, г. Москва,  
ул. Садовническая, д. 41, стр. 2  
Тел.: +7 (495) 900-10-90  
E-mail: [site.cnt@zeppelinpm.ru](mailto:site.cnt@zeppelinpm.ru)  
Интернет: [www.zeppelinpm.ru](http://www.zeppelinpm.ru)



# УК «ЛВН-Менеджмент»

Опыт в управлении – 20 лет

Площадь обслуживаемых объектов – более 1 500 000 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 строительно-монтажных 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



ТРЦ «МОЗАИКА»  
Общая площадь: 134 000 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

Наша миссия – изменить представление об управляющих компаниях в России. Мы хотим, чтобы управляющая компания ассоциировалась у людей с доверием, помощью, пользой и заботой.

## NPS 90%

Наши ресурсы, стандарты и процессы, обеспечивают возможность нашего выхода на новый объект управления за 1 день

### Команда

В команде УК «СИТИ» работает более 280 человек. Наши специалисты постоянно совершенствуют экспертизу, необходимую для решения сложных технических и управленческих задач. Для повышения квалификации мы приглашаем лучших экспертов в области управления и эксплуатации зданий и проводим внутреннее обучение клиентоориентированности, принципам бережливого производства 5S, а также нашим стандартам премиум класса.

### Customer Experience

Мы неизменно изучаем клиентский опыт, анализируем его, чтобы улучшать наши текущие сервисы и предлагать новые.

Мы отслеживаем основные тренды в лучших международных практиках управления и эксплуатации недвижимости и реализуем их в проектах развития компании и текущей деятельности.

Мы обеспечиваем использование всего потенциала управляемого объекта для повышения его доходности.

### Экосистема УК «СИТИ»

Основополагающим принципом нашей компании является **человекоцен-**

**тричность.** Наша работа строится на доверии и бережном отношении к клиентам, сотрудникам и объектам в нашем управлении.

**Технологии управления** и цифровые системы автоматизации дают нам преимущество в эффективности управления объектом, позволяя удерживать рыночную стоимость услуг при премиальном уровне сервиса.

**Симбиоз используемых нами стандартов индустрии гостеприимства и принципов производственной системы,** основанной на лучших практиках Lean production, дают нам возможности для непрерывного совершенствования процессов.

Мы обеспечиваем безупречное управление активами наших клиентов, обслуживание и эксплуатацию зданий любой сложности. Каждое из них уникально, поэтому мы всегда предлагаем индивидуальные технические и сервисные решения и **прозрачное ценообразование.**

Следование принципам **ESG повестки и стратегия устойчивого развития** обеспечиваются нами за счет экологичности в управлении, программ благополучия сотрудников, системы внутреннего контроля и комплаенса.

### Услуги

- Полный комплекс услуг управления объектом, включая эксплуатацию, парковочные сервисы, брокерские услуги, развитие прилегающей территории, клининг, безопасность
- Индивидуальный эксклюзивный сервис
- Технический надзор, экспертиза и аудит технического состояния зданий
- Бизнес инжиниринг, консультирование по лучшим практикам управления недвижимостью
- Проектирование клиентского опыта (CX-design)

### Объекты в управлении 1,2 млн м<sup>2</sup>:

- Территория ММДЦ «Москва-Сити»
- ДК «Империя» и БЦ класса А
- Жилье премиум класса
- Знаковые социально-культурные объекты

123112, Москва, Пресненская наб., д. 6, стр. 2, 2 этаж

### Отдел продаж:

Тел.: +7 905 730 74 28  
Сайт: [www.management-city.ru](http://www.management-city.ru)



Константин Клименко  
Генеральный директор



Татьяна Суворова  
СРМ, Заместитель генерального директора, Член совета директоров



Светлана Давыдова  
СНРО, Директор по организационному развитию



Вячеслав Шитов  
Операционный директор

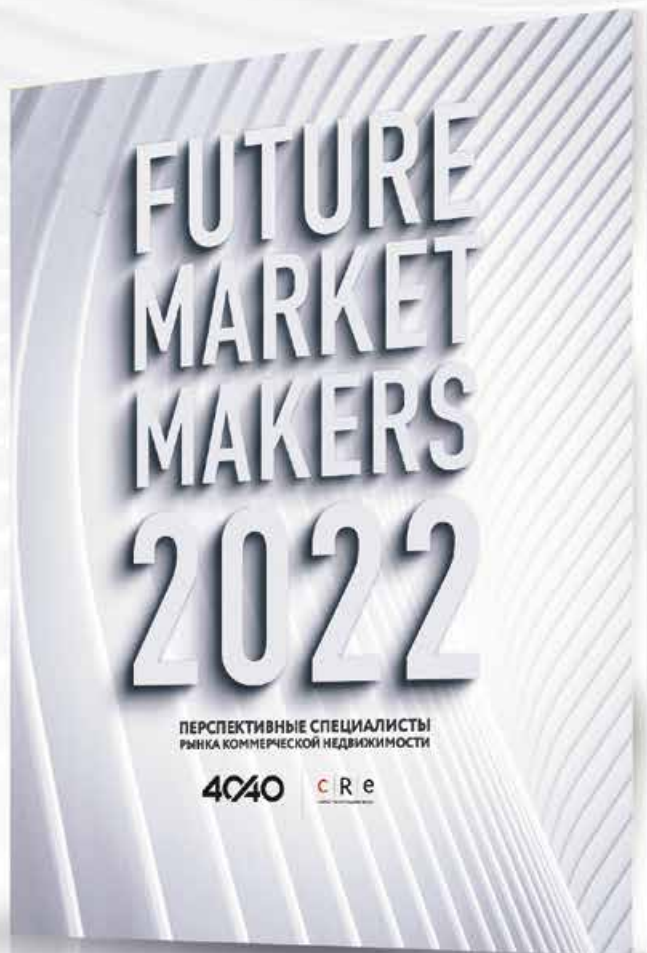


Деловой комплекс Империя  
г. Москва, Пресненская наб. д. 6с2  
Управление и эксплуатация объекта с 2012 года



Клубный дом Бродский  
г. Москва, 1-ый Тружеников, д.1  
Пред-эксплуатация, управление и эксплуатация объекта с октября 2021 года

**СИТИ** УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



40/40 – проект журнала Commercial Real Estate, в который входят 40 лидеров рынка коммерческой недвижимости в возрасте до 40 лет.

# КТО БУДЕТ ЛИДЕРАМИ РЫНКА В 2030 ГОДУ?

**ИЩИТЕ ОТВЕТЫ В ПРОЕКТЕ 40/40**

Для приобретения издания свяжитесь с нами по телефону:

+7 (499) 490-04-79

# Управление недвижимостью

Полный спектр услуг во всех сегментах **360°**

Nikoliers



**1,7** млн м<sup>2</sup>

общая площадь  
проектов

**18** городов

география  
наших проектов

**400**

сотрудников  
в команде



Управляющая  
компания года. РМ