

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

# PROPERTY GUIDE

2023 г.

гид  
«УПРАВЛЕНИЕ  
НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

C | R | e  
КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Журнал выпущен при поддержке:

CORE·XP

LYNKS  
PROPERTY  
MANAGEMENT

Nikoliers

O. STANDARD

PROFESSIONAL  
FACILITY  
MANAGEMENT

ZEPPELIN  
FACILITY & SERVICES MANAGEMENT

ЛВН-МЕНЕДЖМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

FM-ESTATE  
FACILITY MANAGEMENT COMPANY

ЕЖЕГОДНАЯ ВСТРЕЧА ПРОФЕССИОНАЛОВ РЫНКА  
СКЛАДСКОЙ И ИНДУСТРИАЛЬНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

# WAREHOUSE CONFERENCE

# VIII



**НАШ РЫНОК-  
НАША СИЛА!**

**11.04**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ  
ПАРТНЕР

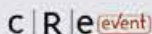


RAVEN RUSSIA

ПАРТНЕРЫ



ОРГАНИЗАТОР



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



03

СОДЕРЖАНИЕ

05

АНАЛИТИКА

57

КОМПАНИИ



**PRESSKOM**

# ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

J.TOLUTANOVA@PRESSKOM.NET

Друзья, в первом номере этого года уже можно подводить итоги того, каким стал для рынка управления сумбурный и непредсказуемый 2022-й. Поговорим о том, как PM- и FM-игроки выходят из кризиса, – мы благодарны им за присланные кейсы и надеемся, что они окажутся вам полезны. Как решаются вопросы с поставками и импортозамещением, что делать с освободившимися площадями, на чем можно сэкономить, как договариваться с клиентами, есть ли теперь будущее у технологий – все это и многое другое обсудим в рубрике «Опрос». А «Тему номера» мы посвятили безумству храбрых – российским командам международных игроков, покинувших наш рынок. Как они себя чувствуют сегодня, как пережили масштабные трансформации, что с текущими контрактами? Еще из актуального – дефицит расходных материалов и ПО, который повлек за собой рост цен. Ну и в дополнение поговорим о нехватке сотрудников узких технических специальностей.

Полезного чтения!

## ГИД «УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

1 / 2023

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: 22.02.2023  
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

# 05

Новая метла.....	6
Порвали всех.....	14
Пuls управления.....	24
Бренды и тренды.....	27
Все по закону.....	34
Как клинингу подружиться с налоговой?.....	42
Как FM-компаниям решить вопрос восполнения кадров?.....	48
Scrum: от project management к property management.....	53

# 6

## Новая метла

За последние полгода, по словам игроков, на рынке «окончательно вымылись последние запасы», и дефицит всего – от ПО до средств для уборки – чувствуется в сегменте управляющих компаний как никогда. Эксперты – о том, почему все не так плохо.



Текст: Влад Лория

«Ситуация в технической эксплуатации, например, выглядит сегодня следующим образом, – делится **Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management.** – Порядка 60% ассортимента мы продолжаем забирать со складов, но цены на эти позиции выросли на 20–30%. Еще порядка 30% позиций завозится по параллельному импорту. Рост цен здесь также составил порядка 30%, но резко увеличились сроки поставки. По оставшимся 10% мы либо закупаем в Китае аналоги, либо используем продукцию российских производителей».

В клининге возник дефицит тракторной уборочной техники из-за ее необходимости в зоне СВО (на восстановительных работах), продолжает г-н Мезенцев; из-за дефицита выросла и стоимость. Правда, за исключением одной американской компании, сокращения поставщиков такой техники не произошло. На рынке стало появляться и больше китайских аналогов, но их цена тоже увеличилась – на это повлияло введение утилизационных сборов, которые составляют от 100 до 400 тыс. руб. за единицу. Кроме того, у игроков есть вопросы к качеству этой техники, срокам ее послепродажного обслуживания и поставке запчастей.

А вот производители поломоечной техники, инвентаря, расходных материалов практически в полном объеме продолжили работу в России, затем – появились новые китайские производители, акти-

визировались российские, и дефицита здесь пока нет. «По технической же эксплуатации наиболее дефицитно оборудование, – уточняет Борис Мезенцев. – Оно имеет свои номера и четко идентифицируется. Поэтому компании-поставщику проще ограничить его поставки. Также и электроника: язык, используемый для управления данным оборудованием, может быть “заточен” под конкретный регион. И это мы говорим только о поставках. Возникает и проблема с полноценным гарантийным обслуживанием: в данном случае есть возможность получить гарантии только от поставщика, а не от самого производителя».

## Достали уже

По словам **Марии Коцйигит, генерального директора NHOOD Россия,** хотя события 2022 года и повлияли на многие процессы: логистику, снабжение, ограничения по платежам за рубеж, уход многих иностранных брендов, большая

# 8

часть вопросов была все-таки решена уже к концу прошлого года различными способами. В частности, благодаря прямому или косвенному участию Турции: например, организация логистики и параллельного импорта, а также выход турецких брендов оборудования для поддержания строительства и эксплуатации объектов недвижимости.

Правда, во II квартале 2023 года в Турции пройдут парламентские и президентские выборы, которые при определенном исходе могут повлиять и на статус-кво на российском рынке управления. «У нас, как и других ФМ-компаний, работы прибавилось, – вздыхает Борис Мезенцев. – Во-первых, по тем позициям, которых нет на складах, новая задача – достать. Определить того, кто готов это привезти по параллельному импорту, или найти подходящий аналог и опять же организовать его поставку, монтаж и наладку (эти процессы для продукта-аналога могут отличаться). Во-вторых, необходимо все это утвердить у клиента: согласовать, что увеличивается стоимость (и, как следствие, требуется коррекция бюджета), что может произойти замена на какие-то аналоги. Ну а потом – подождать, пока это оборудование и запчасти, собственно, будут поставлены».





Санкционное давление продолжится, нормализации финансово-политической обстановки пока не предвидится, и это заставит владельцев и арендаторов недвижимости еще более рьяно искать пути оптимизации расходов на эксплуатацию и содержание своих объектов, резюмирует **Андрей Кротков, генеральный директор и совладелец, управляющая компания Zerpelin**. Себестоимость FM-обслуживания продолжит расти, а маржинальность – сокращаться, и игрокам придется повышать цены на услуги в новых контрактах. Тренд на импортозамещение, очевидно, сохранится и усилится, соглашается эксперт с коллегами. Ситуация по ЗиПам и расходникам для ТО и клининга обострится уже к середине года, полагает он. Управляющие компании будут решать эти проблемы следующими способами: максимальное продление срока службы действующего оборудования, пока на рынке не появятся новые продукты альтернативных производителей; поиск расходников, а также унифицированных деталей или аналогов запасных частей от поставщиков из дружественных стран, создание новых логистических маршрутов; модернизация или замена не отработавшего свой ресурс оборудования из-за отсутствия на рынке запасных частей. Такой вариант будет применяться при высокой стоимости ремонта, которая сопоставима с затратами на модернизацию или замену оборудования. «По расходным материалам в целом



**Надежда Мухлисова,**  
директор  
по маркетингу  
клининговой  
компании Cristianval

– Дефицита в нашей сфере нет. Международные поставщики «расходников», химии, техники и инвентаря остались на рынке и нашли варианты логистики, но при этом цены выросли. Некоторые позиции мы заменили на российские аналоги со схожими характеристиками и приятной ценой. Технику дистрибьюторы продолжают возить из-за границы, проблем тоже нет. Поэтому в клининге я не могу подтвердить дефицит, о котором говорят игроки других рынков.

ситуация сейчас контролируемая, и никакого кризиса абсолютно точно нет, – отмечает **Алексей Борисюк, управляющий директор FM, Becar Asset management**. – Есть небольшие, но решаемые проблемы по противоположным системам. В общем, все сейчас найти можно – сложнее, но можно. По электроснабжению где-то нам пришлось перейти на аналоги, с западных на отечественных производителей. Что касается ПО, то, поскольку мы используем исключительно собственное, этой проблемы нет. Однако

# 10



часть клиентов обратились к нам, сообщив, что у них поломались системы, которыми пользовались раньше».

## Импорт и замещение

Решения здесь очевидны, и их два, констатирует Борис Мезенцев. Во-первых, будет развиваться собственное российское производство. В первую очередь это коснется продукции, которую поставляли компании из Европы и США, отказавшиеся

от поставок в Россию. Во-вторых, будут налаживаться отношения с новыми поставщиками из Юго-Восточной Азии и выстраиваться новые логистические цепочки. «Если говорить о российских производителях, то по технической эксплуатации можно выделить наше оборудование для систем пожаробнаружения и пожаротушения, электронные модули для лифтов, вентустановки, насосы, – перечисляет эксперт. – В клининге российские производители моющих средств также смогли заменить иностранных производителей. Нужно отметить, что эти игроки и раньше присутствовали на рынке, просто их продукция была не так востребована, и они не так активно себя продвигали. А вот по услуге “Охрана” мы заменили поставщиков раций и рамок-металлодетекторов с европейских на китайские».

Наиболее серьезный удар в итоге нанесен по инжиниринговой безопасности объектов, считает **Юрий Филиппов, директор «НТЦ Эффективность»**. Изменились подходы к проектированию: привычное оборудование меняется на доступные аналоги, чаще всего российские или китайские, сложная ситуация – в сегменте вентиляции и кондиционирования. Сроки доставки комплектующих становятся непрогнозируемыми, соответственно, растет стоимость обслуживания инженерной «начинки», поясняет эксперт.

Сложившаяся ситуация корректирует и подходы в эксплуатации: впервые



**Юрий  
Филиппов**

в практике FM на первый план вышли идея рационального использования ресурсов, принципы надежности и долговечности. Раньше одним из самых дорогостоящих сегментов была автоматизация всех систем – теперь же само оборудование и запасные части становятся на вес золота.

По словам Юрия Филиппова, на рынке уже есть ИТ-решения, позволяющие использовать инженерные системы намного рациональнее, это касается как энергоэффективности объектов, так и инжиниринговой безопасности. В первую очередь речь идет о российских ИТ-продуктах на базе технологий IIoT, упрощающих доступ к большим данным.

В режиме реального времени датчики непрерывно считывают и передают в облако массовые многомерные переменные – обработка программными инструментами этой информации дает возможность формировать алгоритмы правильного поведения инженерных систем и распознавать «плохие» сценарии, когда что-то пошло не так. Речь идет даже не о диагностике «заболеваний» по первым симптомам,



**Алексей Мешков,**  
операционный директор  
O1 Standard

узкоспециализированных запасных частей. Мы, правда, ощущаем его в меньшей степени, так как успели сформировать запас и нашли альтернативные варианты. Допускаю, что дефицит запасных частей может быть «мнимым» – например, искусственно сформированным поставщиками. Также на ситуацию повлияло увеличение логистических цепочек. Мы не боимся, что запчасти закончатся, и способны перейти на аналоги российского производства, поэтому продолжаем придерживаться стратегии текущего ремонта инженерного оборудования.

Весной прошлого года мы оперативно спрогнозировали, какие запчасти и расходные материалы могут нам понадобиться, с учетом дальнейших планов и возможного выхода оборудования из строя. У нас ведь огромный портфель в управлении, и он дает нам массив данных, анализ которых позволяет делать достаточно точные прогнозы. В итоге закупили критически важное инженерное оборудование и готовы к потенциальному дефициту. Мы можем заменить многие решения: от частотных преобразователей до сложного электротехнического и вентиляционного оборудования.

Резюмируя, повторюсь: дефицит зачастую формируется искусственно. Фактически мы ведь не изолированы от других стран, поэтому в среднесрочной перспективе большого разрыва не будет. Ближайший год окажется сложным, но промышленность перепрофилируется. По нашим прогнозам, на стабилизацию ситуации понадобится до 2–3 лет. Любой бизнес всегда ориентирован на то, чтобы продавать свои товары и услуги и зарабатывать деньги. Уверен, что и сейчас, несмотря ни на какие внешние факторы, бизнес будет искать возможности для работы.

– Сейчас действительно есть дефицит, в большей степени связанный с увеличением сроков поставок. Особенно серьезно чувствуется отсутствие официального обновления ПО для систем безопасности и управления зданиями. Часть линеек оборудования уже исчезла с рынка, но можно найти выход: импортозамещение, сходные отечественные разработки.

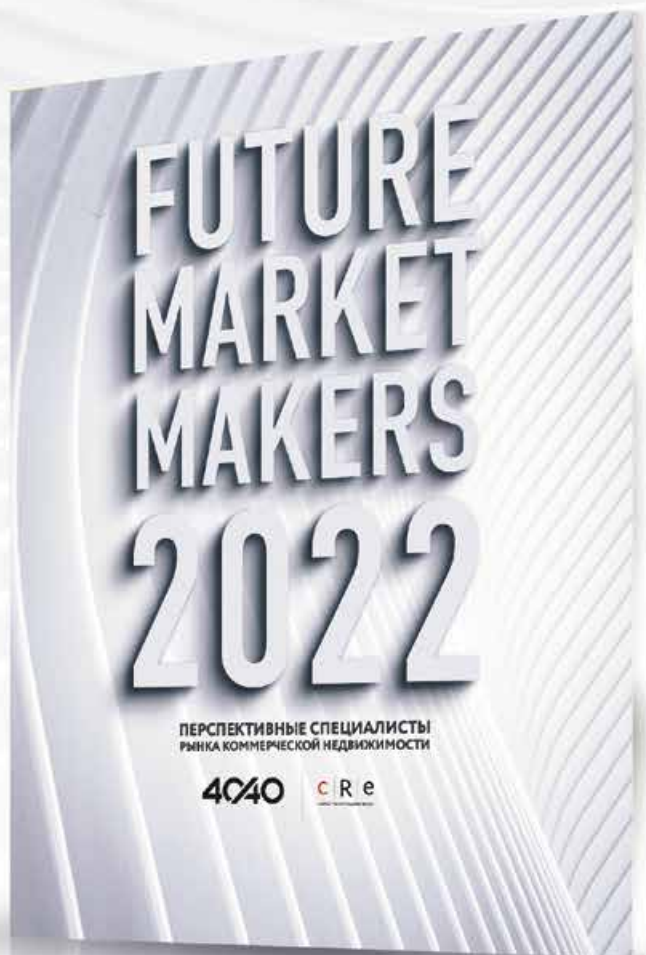
О ПО сложно сказать, что оно в дефиците, – оно просто не обновляется. На наш взгляд, более заметен дефицит

# 12

но о предиктивной аналитике – прогнозировании будущего поведения объектов и принятии оптимальных решений, уточняет эксперт. Конечно, такой подход не может решить проблемы дефицита, но позволит свести на нет риски нерационального использования оборудования и его преждевременного выхода из строя. «Вот один из примеров того, как работа с больши-

ми данными помогает находить технические проблемы, которые автоматика не замечала долгие годы, – рассказывает г-н Филиппов. – Данные показали аномальные пики в работе газового оборудования. Оказалось, что один из насосов каждое утро в одно и то же время останавливал циркуляцию воды в контуре котла. Автоматика не успевала остановить горелку при резком прекращении отдачи тепла – и котел перегревался. Перегретая вода резко повышала давление в контуре, и предохранительный клапан сбрасывал теплоноситель в канализацию. Автоматика немедленно подавала на замещение тот же объем холодной воды из водопровода. В течение 10 лет ошибка в настройке автоматики насоса приводила к потере качественной воды. Добавим повышенный на 13% расход газа и работу на пиковых режимах, увеличивающую риск преждевременного выхода из строя».





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

# 14

## Порвали всех

PM- и FM-игроки остаются главными «спасателями» на рынке коммерческой недвижимости, столкнувшемся с самым масштабным кризисом за всю историю. Самые интересные кейсы – в опросе.

Текст: Иван Майоров





**Елена Чернова,**  
директор отдела управления  
недвижимостью Lynks Property  
Management, Россия и СНГ

– Последний год принес много новых вызовов и в бизнесе, и в управлении. Мы столкнулись с такими запросами, как консалтинг и сопровождение закрытия офисов зарубежных компаний, покидающих рынок. Для компании, чей основной бизнес направлен на открытие и сопровождение текущих проектов, это довольно-таки небанальная и нестандартная история. В зависимости от задач клиента запросы были как на точечные услуги (сдача помещения собственнику), так и на комплексные (сопровождение проекта с момента принятия решения об уходе, включая рекомендации по минимизации затрат при выходе из договора аренды, инвентаризации, ликвидации IT-оборудования, услуги по архивации всей документации и отправке ее в европейские или американские офисы, восстановительные ремонтные работы, финальная уборка, согласование и сдача помещения собственнику, а также дальнейшее сопровождение).

За это время возрос дефицит персонала как в клининге, так и в технической эксплуатации. И продолжает расти. Данный тренд, с которым FM-компании живут последние несколько лет, к сожалению, во второй половине 2022 года продолжил драматическое усиление, несмотря на рост зарплат. Ожидания в этой области не очень оптимистичны, и, я думаю, дефицит кадров станет устойчивым трендом в бизнесе.

Отдельная «головная боль» – это изменение логистических цепочек в связи с уходом производителей из России. Те закупки, которые ранее требовали лишь нажатия одной кнопки или письма по снабжению,

теперь превратились в сложную многоходовую комбинацию. Мы много лет работаем в Узбекистане и Казахстане, поэтому в каких-то вопросах нам, возможно, проще, чем конкурентам. Но, конечно, закупка еще недавно банальных запасных частей или материалов представляется целым квестом по поиску остатков в России, или поиску компании, которая готова привезти оборудование в страну, или поиску необходимых составляющих за границей. Разумеется, все это существенно влияет на итоговую стоимость закупки, вовлеченность персонала, срок поставки, а также на остальные сферы деятельности компании.

Приведу пример из практики, когда нам не удалось найти ни остатков, ни поставщиков, и пришлось делать закупку вопреки всем обстоятельствам. Необходимо было закупить контроллеры, которых в России невозможно найти. Мы всей командой искали и обзванивали компании в Европе на предмет наличия оборудования. Поняв, что прямая оплата и доставка в Россию невозможны, мы стали искать обходные пути. Нам пришлось рассматривать самые нестандартные варианты, в итоге – заключать трехсторонний договор через офис в Казахстане и везти эти контроллеры через половину мира. Таким образом, вместо обычных пяти дней на закупку и доставку мы потратили 10 недель. И хотя итоговая цена контроллеров была довольно бюджетной, стоимость транспортировки и количество затраченного времени превзошли все возможные ожидания. Вообще это касается многих вещей, на первый взгляд, самых незначительных. Большую часть оборудования, установленного в общих зонах и отдельных помещениях, невозможно в короткие или средневзвешенные сроки «импортозаместить», или возможно, но экономически очень невыгодно. Поменять двести светильников или десятки единиц сантехнической арматуры из-за двух единиц, вышедших из строя, – нецелесообразно. Мы ищем новые варианты логистиче-

# 16

ских цепочек, доступные аналоги. Когда находим то, что максимально подходит под наши задачи с технических и эстетических точек зрения, мы формируем существенный запас ЗИП, а не просто закупаем пару единиц на замену тем, которые вышли из строя. Например, в одном из гибких офисов вышла из строя декоративная часть сантехнического оборудования. Казалось бы – сущий пустяк. Но опять же, нам пришлось ждать запасные части из Германии более трех месяцев. Естественно, мы купили их огромный запас. Это дизайнерская коллекция сантехники известного бренда, вот и получается, что, если необходимо перейти на что-то отечественное, то придется целиком менять всю сантехнику в проекте.



**Ольга Лесина,**  
директор по управлению объектами и коммерциализации департамента управления недвижимостью Nikoliers

– В 2022 году самым сложным и одновременно интересным кейсом в РМ стало для нас управление кинотеатром в составе ТРЦ «Форум» в Улан-Удэ. До 2022 года у нас не было опыта управления розничным бизнесом, так что это был дебют, от которого мы ожидали как расширения экспертизы, так и общего положительного эффекта для ТРЦ от применения общих практик управления торговым центром и круп-

ным якорем в его составе. И если в начале года кейс был непростым для нас с точки зрения отсутствия опыта, то в феврале он стал таким для всех участников кинобизнеса. Задача была скорректирована из «роста и развития» в «удержание на плаву». Мы подошли к ее решению, опираясь на наш многолетний опыт управления коммерческой недвижимостью в части как клиентского опыта, так и управления процессами и расходами, кроме того, мы интегрировали маркетинг кинотеатра и торгового центра – такая возможность едва ли присутствует, когда кинотеатр является лишь арендатором в составе объекта. В результате мы смогли не только удержать бизнес нашего клиента на плаву, но и получить в «горячий сезон» рост по отношению к аналогичному периоду прошлого года.

Что касается коллег по рынку РМ, то уверены, что 2023-й будет годом очень интересных кейсов по освободившимся в 2022 году площадкам. В прошлом году рынок старался балансировать, было слишком много неопределенности, хотя многие активно работали над заменой арендаторов и трансформацией своих стратегий. Результаты данной работы мы увидим в этом году и ожидаем, что интересных кейсов будет немало.





## **Борис Мезенцев,**

операционный директор MD Facility Management

– Сначала – отрицательный кейс. Нашей компанией был выигран тендер на работы по замеру сопротивлений изоляции, которые надо было выполнить на нескольких десятках объектов. Предполагалось поэтапное выполнение. Проведя обследование на ряде объектов, мы подготовили отчет и передали его клиенту. Важно отметить – отчет показал незначительные отклонения, и по его результатам клиенту было необходимо выполнить совсем небольшой объем работ по приведению системы электроснабжения в нормативное состояние. Клиента такой результат не устроил. Ему просто нужен был отчет, подготовленный сторонней организацией, из которого бы следовало, что все хорошо. С таким подходом мы были не согласны. В результате выполненный нами объем работ был оплачен, и на этом сотрудничество прекратилось.

Кейс про будущее. Он касается нашей компании, и мы только планируем его реализовать; основной задачей является реструктуризация диспетчерской службы. Сейчас в нашей компании есть центральная диспетчерская служба, куда поступают заявки со всех регионов, и дальше происходит их маршрутизация. При этом сотрудники диспетчерской осуществляют исключительно процесс маршрутизации. По результатам планируемой реструктуризации предполагается привлечь к работе технически грамотных диспетчеров – инженеров, которые будут не просто перенаправлять заявки, а смогут сразу предложить варианты решения ситуации (естественно, тогда, когда это уместно). Такой подход, конечно, потребует больших затрат на организацию работы диспетчерской службы, но он позволит более оперативно решать простые заявки и минимизирует привлечение узконаправленных специалистов и руководителей направлений с объекта в нерабочее время.



## **Дмитрий Осипов,**

технический директор O1 Standard

– События начала 2022 года заставили рынок коммерческой недвижимости содрогнуться. К примеру, девелоперы столкнулись с необходимостью перепроектирования инженерных систем из-за приостановки или полного отсутствия поставок оборудования. В первую очередь преобразования были связаны с утвержденными планами по вводу объектов в эксплуатацию. В течение 6 месяцев компании корректировали проекты под доступную номенклатуру инженерного и системного оборудования, пока не удалось так или иначе перестроиться под новую реальность.

На отрасли сказывается целый ряд факторов: увеличение сроков поставки, внедрение параллельного импорта, рост стоимости оборудования и прочих материалов. Есть и менее очевидные аспекты. Например, Россия ждет поставок от Китая, но здесь есть определенные риски, ведь у Китая есть обязательства по удовлетворению растущего внутреннего спроса, а еще есть внешний спрос, помимо России, – со стороны остального азиатского рынка.

# 18

Резюмируя – экономия со стороны девелоперов останется трендом не на один год. В этой ситуации задача профессиональных управляющих – стать не «растратчиками» денег, а помощниками, которые, минимизируя расходы, обеспечат высокий уровень качества. Подобная стратегия также поможет стабилизировать рынок. Компании, способные быстро перестроиться и эффективно работать в новой парадигме, выигрывают на рынке.

## **Андрей Андреев,**

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

– Самыми сложными задачами в разрезе коммерческого управления были удержание арендаторов (особенно в ТЦ) и закрытие существующих вакансий. Работа с вакансиями всегда была основным фокусом УК, но в контексте всех событий прошло-

го года это было не только важно, но и сложнее, чем когда-либо. На некоторых проектах были даже рассмотрены варианты договоров с нецелевыми арендаторами для объекта, например – офисной компанией в ТЦ. Удивительно, но это позволило поддержать арендный поток объекта и даже чуть увеличить конверсию в точках продаж в данном ТЦ.

В свою очередь, для FM-операторов весь год был вероятнее всего сложным с точки зрения управления затратами и поиска решений технических задач. Санкции, обрывы в логистике, уход многих производителей и сервисных компаний из страны заставили FM-компании искать не только новые решения, но и новые пути их реализации. Импортозамещение работает пока не везде и не во всем, поэтому крайне актуальными стали услуги современных кулибиных, которые могут из того, что осталось тут и что могут предложить китайские производители и дилеры, собрать/сделать и дать решение по задачам, в прошлом рядовым.

## **Наталья Афанасова,**

директор по управлению эксплуатацией объектов недвижимости CORE.XP

– Очевидно, что самым сложным вызовом для рынка операторов FM был мобилизационный период. Это связано с отсутствием прозрачности и неоднозначности будущих процессов. Часть команд решали этот вопрос ротацией сотрудников или привлечением субподрядных организаций. Команда CORE.XP усилила мобильный сервис для решения задач объектов.

Второй вопрос, до сих пор не решенный, – это уход иностранных брендов, чье оборудование является необходимым для поддержания жизнедеятельности любого объекта недвижимости. В данном случае команды FM ищут пути параллельного импорта или российские аналоги. Оба варианта не имеют 100% уверенности и стабильности.



## Алексей Борисюк,

управляющий директор FM, Becar Asset Management

– Я бы выделил кейс осени прошлого года. Нам удалось заключить договор на оказание FM-услуг не с собственником всего здания, а с его арендатором, который занимает один этаж. При этом в БЦ есть своя управляющая компания. Этот кейс интересен тем, что на рынке сегодня просто огромный выбор управляющих компаний. Получается, что конкуренция настолько высока, что если даже одному арендатору что-то не нравится, то он вполне в состоянии поменять эту компанию. Это было не так сложно: арендатор объявил тендер, нашел нас и заключил контракт только на обслуживание своих площадей. Повторюсь: конкуренция настолько высока, что теперь у управляющей компании могут увести собственника прямо из-под носа.

Говорит это о следующем: найти FM-компанию становится все проще и проще. Во-первых, вся информация находится в открытом доступе: соцсети, журналы, интернет. Во-вторых, компании готовы выходить даже на небольшие объемы. Рынок все больше и больше становится рынком заказчика. Это началось еще в пандемию, но сейчас заказчик говорит, что он хочет и как он хочет, – и получает это.

Смотрите, еще лет десять назад было нормально предоставить заказчику шаблон договора. Сегодня такого больше не встретить. Все клиенты делают договоры под себя, максимально закрывая риски и перекладывая всю ответственность на подрядчика. В итоге наш рынок стал еще сложнее и еще конкурентнее, а денег стало еще меньше, потому что появился выбор. Причем зачастую экономят не потому, что нет денег, а потому, что просто есть выбор, и заказчики могут себе это позволить.

Разброс предложений от разных компаний, участвующих сегодня в тендерах, может достигать не-

скольких сотен процентов. К сожалению, обратная сторона этого процесса в том, что клиенты часто выбирают самый дешевый сервис, но исполнитель, как правило, оказывается не в состоянии его обеспечить по такой цене. В итоге это приводит к тому, что здания стареют, коммуникации «сыпятся», и так далее. На коротком отрезке времени ты зарабатываешь на этой экономии, в долгосрочной перспективе – проигрываешь.

Как мы с этим справляемся? Еще большее внимание уделяем нашим клиентам. С каждым из них пытаемся выяснить, что нужно именно ему, и стараемся трансформировать наши решения и продукты конкретно для него. Это классно, потому что позволяет создать новые идеи и новые продукты для других клиентов.

С другой стороны, среднее плечо продажи заметно увеличивается. Сейчас срок принятия решения может достигать года. То есть спустя небольшое время после заключения контракта клиент начинает тендерные процедуры для заключения контракта на следующий период. Опять же, это происходит из-за наличия огромного выбора.



↑ **Размещение офисов в составе ТЦ может стать трендом**

# 20



**Кирилл Скребнёв,**  
директор УК «Кантри Парк»



**Олег Попов,**  
основатель клининговой  
компании Cristianval

– Самый интересный и сложный кейс в мире российского клининга за последние полгода – это резкое увеличение налоговой нагрузки на бизнес. Как известно, процесс обеления длится уже четыре с лишним года, в последнее время он ускорился. Для сравнения: летом прошлого года мы платили 15% НДС и 4,4% страховых взносов, итого – почти 19,4%. А сейчас мы платим 16% НДС и 13% страховых, в сумме получается 29%, то есть разница с летними показателями – без малого 10%! Этот процент платится с выручки, при этом реальная рентабельность в клининге колеблется на уровне 1–2%, это исторический минимум. Чтобы нивелировать такой рост налогов, мы ведем переговоры с заказчиками о повышении сумм контрактов, при этом обосновывая такую необходимость цифрами. Это непростой процесс, но многие относятся с пониманием. ФНС оказывает отрасли поддержку, общаясь с крупнейшими заказчиками клининговых услуг, и следит за тем, чтобы они выбирали операторов только из «белого» периметра. Помимо повышения контрактов, мы пересматриваем и собственные административные расходы, но без фанатизма.

– Нашим кейсом года стала эксплуатация офисного комплекса «Кантри Парк III» на базе больших данных, технологий IoT и искусственного интеллекта. В свое время наша компания выросла из сферы ИТ. Данные компетенции мы сохранили, возможно, поэтому кризис традиционных технологий в сфере FM стал очевиден уже довольно давно. Рынок недвижимости вообще сложно назвать развитым с точки зрения цифровизации, но хуже всего дела обстоят именно в эксплуатации – здесь в основном действуют технологии и бизнес-модели из 90-х годов. В первую очередь речь идет о нехватке IoT-инструментов для сбора и аналитики больших данных.

Созданная уже после строительства здания BIM-модель помогала управляющей компании лучше понимать здание, однако без телеметрии (массовых многомерных переменных) она мало что дает эксплуатантам. По сути, это всего лишь трехмерная информационная база. Если провести аналогию с медициной, то BIM-модель дает возможность увидеть анатомические особенности человека, но при этом доктор не может сделать анализ крови, УЗИ, кардиограмму и доплерографию.

Выход мы нашли в идее «цифрового двойника». Важно отметить, что речь идет не просто о BIM-модели, а о создании с помощью структурированного массива больших данных цифровой копии физического объекта, понимающей и «чувствующей» в режиме онлайн все процессы, происходящие в реальном здании.

Для «оживления» BIM-модели мы использовали российскую IoT-платформу «ТИМ-Фактор», созданную компанией «НТЦ Эффективность». Это готовое мас-

штабируемое решение массового применения. Для нас важно и то, что платформа дает возможность работать с большими данными без значимых начальных инвестиций и специальной подготовки персонала.

**Шаг первый.** Быстрый сбор огромного числа измерений реальных процессов. В режиме реального времени датчики непрерывно считывают и передают в облако массовые многомерные переменные, хранящие информацию о поведении и «самочувствии» различных систем инженерного оборудования.

**Шаг второй.** Привязка полученных переменных к «анатомии» виртуального объекта. Благодаря интеграции с цифровым двойником платформа предлагает пользователю простой и интуитивный интерфейс с информацией в виде схем и графиков.

**Шаг третий.** Анализ экспертами, а также когнитивный анализ (AI) данных. На этом этапе диагностируется неэффективная работа инженерного оборудования («что-то пошло не так») и формируется оценка состояния каждой инженерной системы, а также определяются причинно-следственные связи протекающих процессов. Это позволяет идентифицировать и предотвратить возможные отклонения до того, как они станут проблемой.

**Четвертый шаг.** Рекомендации по повышению или восстановлению эффективности объекта, а также контроль их исполнения.

Следующий шаг развития – автоматическое управление, саморегуляция. Сегодня мы совместно с ИТ-партнерами «обучаем» цифровой двойник самостоятельно анализировать и принимать решения. Если представить наш кейс в ретроспективе, то от мониторинга критических показателей в BMS мы перешли к осмысленной эксплуатации на основе обработки программными инструментами больших данных (BIM заговорил на языке FM) и движемся в сторону искусственного интеллекта в эксплуатации.

Подобные решения дают большие возможности для оптимизации. Работа с большими данными дала возможность лучше понимать работу здания и его инженерных систем, цепочку энергопотребления. Нам удалось найти слабые места в эксплуатации, ошибки в настройках оборудования. Все это позволило повысить энергоэффективность минимум на 20%.

Когда мы начинали процесс внедрения, не думали, что российский рынок окажется в условиях дефицита оборудования и запчастей. Однако это случилось, и сегодня у нас есть хорошая возможность продлевать срок службы инженерной «начинки» за счет ранней диагностики потенциальных «заболеваний». Кроме этого, мы получили возможность контролировать качество воздуха внутри помещения, что в условиях пандемии стало одним из ключевых требований арендаторов. Совершенно на другом качественном уровне можно проводить пуско-наладочные работы и таким образом с самого начала заложить фундамент для надежной и экономичной эксплуатации. Отдельно стоит сказать про концепцию «цифрового следа». Возможность показать ясную и прозрачную цифровую историю объекта станет, на наш взгляд, ключевым фактором при продаже объекта уже в скором времени.



**CREA**  
MOSCOW AWARDS 2023

XX ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕМИЯ  
В ОБЛАСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ

# 20 ЛЕТ ДОСТИЖЕНИЙ!

ADG GROUP | IBC REAL ESTATE (JLL) | АКТАВЕСТ | АРЛЕОНА  
ГАЛС ДЕВЕЛОПМЕНТ | ИНТЕКО | КИЕВСКАЯ ПЛОЩАДЬ  
COLDY | COMMONWEALTH PARTNERSHIP (CUSHMAN & WAKEFIELD)  
ЛСР | MILLHOUSE | МОНАРХ | MR GROUP | NIKOLIERS (COLLIERS)  
NF GROUP (KNIGHT FRANK) | OMC | RENAISSANCE DEVELOPMENT |  
ПСН | RD MANAGEMENT | СТРОИТЕЛЬНЫЙ АЛЬЯНС  
CENTRAL PROPERTIES

Партнер  
Организатор



RAVEN RUSSIA

Партнеры



СПОНСОРЫ НОМИНАЦИЙ

Sawatzky

ricci



СПЕКТРУМ

инновационные технологические решения



СПОНСОР



НЕЗАВИСИМЫЙ  
КОНСУЛЬТАНТ

Б1  
Новые высоты  
Новые решения



**20 АПРЕЛЯ 2023**

БАРВИХА LUXURY  
VILLAGE

ЗАБРОНИРОВАТЬ  
ЛУЧШИЕ МЕСТА  
499 490 04 79  
ДОБ. 120 / 123 / 126

ПО ВОПРОСАМ  
СПОНСОРСТВА  
985 217 28 68

ИНФОРМАЦИЯ  
НА САЙТЕ  
[WWW.CRE-AWARDS.RU](http://WWW.CRE-AWARDS.RU)



АТИТОКА | AFI DEVELOPMENT | БАРКЛИ | BECAR  
CAPITAL GROUP | CAPITAL PARTNERS | COALCO | CORE.XP (CBRE)  
CROCUS GROUP | KR PROPERTIES | ЛВН-МЕНЕДЖМЕНТ  
ОРИЕНТИР | ПАТЕК ГРУПП | ПИК | ПИОНЕР | NHOOD (ИММОШАН)  
САДОВОЕ КОЛЬЦО | SAWATZKY | PLAZA DEVELOPMENT  
ТАШИР | ТЭН | HINES | ЕНКА | САФМАР  
СПЕКТРУМ | ZEPPELIN

СПОНСОРАМИ  
СТАЛИ

СПОНСОРАМИ  
СТАЛИ

СПОНСОРАМИ  
СТАЛИ

**NF**

**CORE·XP**

**Comcity.**

**CENTRAL  
PROPERTIES**

ИНСПИРАЦИЯ

**ЭКСПЕРТ**

ИЗВЕЩАНИЕ  
ОБ ОЦЕНКЕ

**ГДА**

**RETAIL.RU**

**ARCHI.RU**

**BSN.RU**

**Restate.ru**

**+1**

**REINHAUS**

# 24

## Пульс управления

Сегмент управляющих компаний продолжит жить под дамокловым мечом экономии на всем и вся, постоянно сокращающихся бюджетов, беспрецедентного усиления конкуренции и влияния государственных институтов. Эксперты – о прогнозах для рынка в 2023-м.

Текст: Алина Арсенина



Ольга  
Летютина

Планирование сейчас слишком отличается от того, что было раньше, рассказывает **Виктор Козин, вице-президент, управляющий партнер Bescar Asset Management.**

Ввиду этого многие игроки, например, просто боятся уходить в долгосрочную реконцепцию и реновацию, опасаясь непредвиденных обстоятельств. Будь то решение правительства, уход бизнесов или новый пакет санкций – все это момен-


тально может поставить крест на тех решениях, которые были приняты.

В итоге собственники объектов коммерческой недвижимости боятся что-то решать и запускать деньги «вдолгую», что отрицательно сказывается на рынке управления. «Долгосрочное планирование вообще свелось к 2–3 месяцам, – вздыхает эксперт. – События настолько быстро развиваются, что построить плюс-минус релевантные прогнозы того, как мы закончим этот год, практически невозможно. То, что можно сказать с уверенностью, – кризис, в который мы вошли в 2022-м, кардинально отличается от тех, что были в 2008-м и 2014-м. В первую очередь тем, что он бу-



Евгения  
Власова





дет размазан по времени. При этом предыдущие два носили ведь шоковый характер: происходило быстрое падение и относительно быстрое восстановление в течение буквально следующих года-двух. В этот раз падение чуть более спокойное. Пойдет ли восстановление в 2023-м? Вряд ли. Тогда как в случае раскрутки маховика СВО мы совершенно точно выйдем на новый этап кризиса».

Приближающаяся годовщина февральских событий усиливает «атмосферу неопределенности», размышляет **Дмитрий Никоноров, директор по развитию, RD Management**. Очевидный итог – перенос планов строительства или вывода новых продуктов на рынок, а это всегда означает усиление конкуренции для управляющих компаний. В свою очередь, **Акоп Сейсян, исполнительный директор RealJet**, ожидает даже некоторого оживления рынка управления, поскольку сложные времена требуют «неординарных решений, креативного подхода к рутине и запуска оптимизационных механизмов».

## Строим и перестроим

Основной тенденцией станет глобальная перестройка под «антикризисный» вариант управления: будут проводиться новые тендеры, выбираться новые подрядчики, оптимизироваться организационные структуры, считает **Дмитрий Костомарин, директор отдела управления торговой недвижимостью CORE.XP**. «Но чего я точно не ожидаю, так это дальнейшего ухода игроков с рынка профессиональ-

ных УК, – добавляет он. – Даже в непростое время он широко диверсифицирован как по регионам, так и по типам недвижимости. Многие собственники объектов в период турбулентности, напротив, приходят к выбору УК, имеющих опыт и ресурсы для работы в таких ситуациях. Поэтому считаю, что каждая из оставшихся на рынке профессиональных УК будет иметь возможность увеличить или как минимум сохранить свою долю на рынке».

Очевидно, что тяжелое наследие 2022-го года в итоге отразится на работе УК в 2023 году в следующих основных направлениях, подчеркивает эксперт: вакантные площади от ушедших из страны компаний, сложности с закупкой технологичного оборудования, снижение покупательской активности. Но спрос на услуги профессиональных УК в 2023 году все равно может вырасти, повторяет г-н Костомарин.

По словам **Ольги Летютиной, генерального директора УК «Столица Менеджмент»**, одним из трендов-2023 станет и переход на так называемое «ручное управление» в Property Management, когда топ-менеджерам придется постоянно держать руку на пульсе, реагируя на малейшие изменения ситуации на рынке и поведения целевого потребителя. «В сложившихся условиях для успешного функционирования ТЦ или ТРЦ недостаточно посадить известные “якоря”, сформировать актуальный фуд-сектор и поставить правильный супермаркет, – поясняет она. – Сейчас посетитель крайне избирателен и осторожен в тратах, после ухода иностранного ретей-

# 26

ла многие освободившиеся ниши заполняются неравномерно, зачастую не такими раскрученными и известными операторами, поэтому только магазины определенного товарного сегмента смогут действительно стать центрами притяжения для покупателей».

## Все сложно

Рынок управления недвижимостью продолжит жить и под дамокловым мечом экономии на всем и вся, считает Виктор Козин. «И пусть уже были порезаны абсолютно все статьи расходов, не думайте, что заказчики забудут об этом, – продолжает он. – В 2023 году тренд усилится, потому что до дна мы точно пока еще не дошли».

Дмитрий Никоноров называет ожидания и тенденции «традиционными»: УК будут стремиться к повышению ставок, ссылаясь на уже привычный рост затрат, одновременно сообщая, что оказывать услуги при прежних ставках на высоком уровне не представляется возможным. Заказчики же будут привычно требовать оптимизации, грозить тендерами и разрывом контрактов, а также взывать к совести и репутации УК. «Но рынок недвижимости

и соответствующие внутренние процессы обладают определенной инерционностью к внешним факторам, – указывает **Евгения Власова, управляющий директор Sawatzky.** – Например, жизненный цикл оборудования занимает несколько лет, и при надлежащем обслуживании его можно комфортно продлить. Прошлый год привел к приостановке процессов модернизации и переориентировал FM-сегмент на поиск альтернативных путей решения ежедневных задач по обслуживанию оборудования и креативному подходу к ряду вопросов, связанных с ремонтом».

## Любят счет

Основной спрос в 2023-м придется на объекты недвижимости, строящиеся в Москве и ближайшей области, – это связано, в частности, с комплексной застройкой и популярностью формата МФК, когда в рамках одного объекта объединяются несколько типов недвижимости, полагает Дмитрий Костомахин. При этом в компании также говорят о спросе со стороны объектов, которые расположены в отдаленных от ЦФО регионах России.

Высокая конкуренция среди проектов выступит и драйвером развития сервисной составляющей для проектов, интересных архитектурных и инженерных решений, считает Евгения Власова. «2023 год вообще станет годом “умного” инвестора, когда наиболее дальновидные игроки будут покупать площади в торговых объектах и активы по очень привлекательным ценам», – считает Акоп Сейсян.

# 27

## Бренды и тренды



Всего за год практически все иностранные игроки сегмента управления недвижимостью ушли из России и «забрали» бренды – сохранившиеся команды были вынуждены сменить название и работать на рынке уже без громких имен. Эксперты – об итогах первого года работы старых-новых компаний.

Текст: Алина Арсенина

# 28

Почти все российские офисы глобальных игроков, работавших в сегментах PM и FM, отделились от некогда материнских компаний и прошли ребрендинг уже в первые полгода 2022-го. Выкуп крупного бизнеса без права использования известного для рынка бренда несет большие риски, но все локальные команды справились на «отлично», считает **Наталья Якименко, соучредитель Lynks Property Management.**

«Прежде всего на нового владельца ложится полная ответственность за персонал, который работает по всей стране, продолжение исполнения контрактных обязательств и поиск новых клиентов, риск потерять часть. Задачу существенно осложнили общий спад на рынке, а также сжатые сроки для перехода под собственный бренд. И несмотря на то что некоторые компании лишь сменили название, фактически всем им пришлось пройти “переаттестацию”, чтобы вернуть доверие аудитории и клиентов. Например, к собственной сделке, которая состоялась в 2019 году, мы готовились многие месяцы: продумывали и обсуждали детали не один раз, “прощупывали почву” на рынке, успели заручиться поддержкой ключевых сторон. В итоге удалось не только сохранить персонал и контракты, но и преумножить их, а также выйти на новые для нас рынки Узбекистана и Кыргызстана. Одну из главных ролей сыграло внутреннее устройство процессов: с момента основания наше



подразделение по управлению и эксплуатации недвижимости было полностью автономно в структуре JLL – имело отдельное юридическое лицо, право самостоятельно принимать решения без длительных многоуровневых согласований. Фактически тогда в нашей операционной деятельности мало что изменилось. И настоящая сила нашего бренда – это не буквы на визитке, а лучшие кадры, собранные за долгие годы работы, глобальные связи, которые никуда не делись, скорость принятия решений, новые точки роста и возможности. Что касается конкуренции сегодня, то расстановка сил, на мой взгляд, не сильно изменилась, ведь из России ушли все ведущие консалтинговые бренды, а значит, в итоге и все фирмы остались в равных условиях, никто не получил преимущества».

Главное преимущество «зонтика» международного бренда – не столько, собственно, он сам, сколько доступ к глобальным практикам, решениям, реализованным кейсам и новейшим коммерческим и управленческим теориям, добавляет **Андрей Андреев, партнер, руководитель департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости Commonwealth Partnership (CMWP)**. «Пожалуй, нас, NHOOD Россия, можно назвать единственным исключением – мы остались французской компанией и имеем доступ к инструментам, базам данных и контактов, коллективно-

му опыту центрального офиса и 10 стран присутствия, – говорит **Мария Кочийгит, генеральный директор NHOOD Россия**. – Но у всех компаний получилось в итоге сохранить, а у некоторых и увеличить портфели. Мы, например, в 2021-м получили новый мандат в коммерческое управление – часть портфеля супермаркетов АШАН, а в 2022-м, поскольку показали и продолжаем показывать высокие результаты для клиента, нам передали еще значительный пул объектов этого портфеля. Так что ожидать ухода игроков на фоне ребрендингов с рынка точно не стоит».

## Давайте порешаем

Вопрос ребрендинга уже вообще не так актуален для игроков, которые раньше были под международными брендами: локальные команды прошли масштабные трансформации, прокачали «скилы» и получили грандиозный управ-



Наталья  
Якименко



Андрей  
Андреев



Мария  
Кочийгит



Наталья  
Афанасова

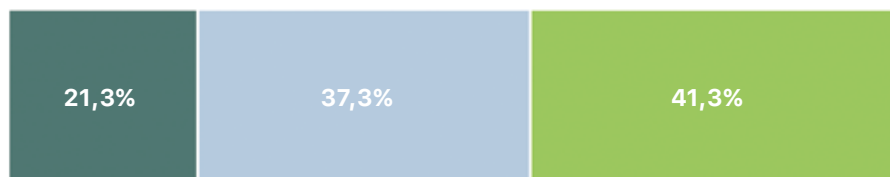
# 30

ленческий опыт в сжатые сроки, соглашается **Наталья Афанасова, директор по управлению эксплуатацией объектов недвижимости CORE.XP**. По ее словам, интерес клиентов к таким компаниям сегодня «очевиден». «Несмотря на негативные «вбросы» и мнения, мы, например, стали только сильнее и обрели еще большую уверенность в долгосрочных отношениях с клиентами, – продолжает г-жа Афа-

насова. – Бренд ведь делают команда и коллектив единомышленников. И именно эксперты, которые продолжили работу в локальных бизнесах, продолжают увеличивать портфель и укреплять позиции на рынке».

Андрей Андреев поддерживает: учитывая практически моментальный поиск новых локальных решений, клиенты вообще не заметили изменений в работе после ухода глобального бренда. «Многие компании сохранили в полном объеме экспертизу, команду, технологии, быстро нашли решения по замещению западных корпоративных инструментов на российские аналоги – софт для управления бизнесом, клиентской базой, аналитикой, управления арендными отношениями и финансовой отчетностью, – перечисляет он. – Более того, мы увидели ряд возможностей для дальнейшего развития бизнеса и усиления внутренних компетенций. Многие из них будут внедрены уже в первой половине этого года.

## Заявления компаний об их деятельности в России<sup>1</sup>, доля от общего количества брендов



- Деятельность приостановлена
- Деятельность в России прекращена
- Реструктуризация

<sup>1</sup> Среди брендов, арендующих площади в торговых центрах.

Источник: CORE·XP Аналитика

Но, конечно, есть игроки, которым эта адаптация далась намного сложнее, которые испытывают довольно большие проблемы в бизнесе и чей клиентский портфель, как следствие, уже сильно сокращен. Такой естественный отбор в бизнесе FM-PM продолжится и в 2023-м».

**Михаил Сафонов, директор по развитию NF PM,** также убежден, что смена брендов никак не отразилась на проектах, поскольку команды управления всегда были полностью локализованы. Кроме того, при ребрендинге большинство российских игроков старались сохранить преемственность в визуальном восприятии бренда, и многим это удалось. «Я с уважением отношусь к решению каждой компании по выбору своего нового имени, – подчеркивает Андрей Андреев. – И не очень важно, насколько этот выбор был удачным или нет. Важнее – как быстро и успешно команда укрепит авторитет нового имени».

## Тяжелый портфель

«Смена вывесок» у представительств международных УК все-таки повлияет на портфели их контрактов – не все и не всё сумеют удержать и перезаключить на новые юрисдикции, парирует **Андрей Кротков, генеральный директор и совладелец, управляющая компания Zeppelin.** Какая-то часть прежних многолетних глобальных клиентов все же уйдут из РФ, а кто-то из заказчиков захочет «новеньких и свеженьких»



или просто более дешевых УК, прогнозирует эксперт. «Но пока никаких заметных изменений не произошло – все же люди работают с людьми, а не с брендами, – размышляет **Алексей Борисюк, управляющий директор FM, Besar Asset Management.** – И, как правило, любому менеджменту проще продолжать работать с теми, с кем они уже сработались. До сих пор я не слышал ни о каких серьезных разрывах контрактов. Надо понимать, что клиент всегда покупает не бренд, а решения, квалификацию людей и отношение. Таков наш менталитет. Разумеется, нельзя отрицать, что у не-

# 32



Анна  
Никандрова

которых собственников недвижимости, премиальной в первую очередь, есть понимание того, что для класса А требуется исключительно управляющая компания "с брендом", чей уровень соответствовал бы высокому уровню объекта. Но, поскольку все теперь экономят, и это имеет все меньшее и меньшее значение. В любом случае

такие примеры носят единичный характер, а значит, не могут формировать рыночный тренд».

**Анна Никандрова, партнер Nikoliers,** также указывает на усиление еще в 2022 году тренда на снижение значимости «фактора международнойности» при участии в тендерах и переориентацию на собственные профессиональные заслуги и опыт команд управляющих компаний. Он сохранится, по ее прогнозам, и в 2023-м, а профессиональный опыт, компетенция команды и портфель проектов в работе станут основополагающими факторами при выборе управляющей компании.

Помимо этого, компании при выборе партнера для управления объектом все чаще будут обращать внимание на то, как УК, собственно, сами смогли пройти сложный период 2022 года, как справились с кризисными ситуациями на сво-





их проектах и с какими портфелями завершили год. Именно учитывая то самое снижение «фактора международной», вместо которого на авансцену выходит такая компетенция, как разрешение кризисных ситуаций, многие УК усиливают работу с кадрами – для развития профессиональных навыков и поддержания команды в сложный период.

Кроме того, на рынок управления существенно повлиял уход международных сервисных компаний (например, из обслуживания грузоподъемных механизмов – лифты/эскалаторы, холодильного оборудования, диспетчеризации, пожарной безопасности). «В результате мы наблюдаем создание и развитие новых российских команд, которые могут оказывать профессиональные и качественные услуги в этих сегментах, – поясняет г-жа Никандрова. – 2022 год был своего рода тестовым периодом, когда компании проверяли различные обходные пути для достав-

ки оборудования, что, естественно, отражалось на сроках поставках. В этом году, ввиду того, что игроки уже выбрали для себя подходящие и эффективные форматы работы, мы будем наблюдать более активное развитие российских команд и в сфере сервисных компаний».

Сохранится ли на рынке «сила» уже новых брендов или в кризис все будет определяться исключительно компетенциями, а не «вывеской»? Безусловно, сохранится, считает Андрей Андреев. Но все бренды будут уже российскими, и со своим авторитетом, подчеркивает он.



Михаил Сафонов

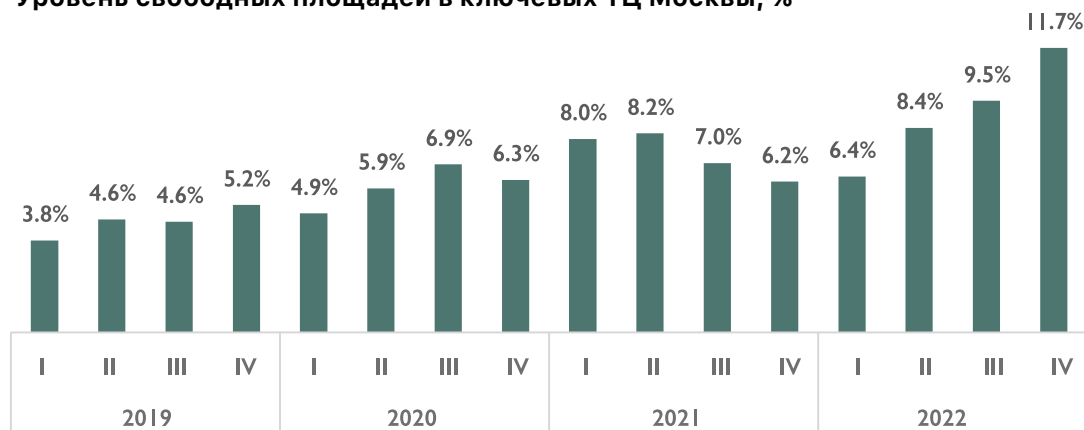


Андрей Кротков



Алексей Борисюк

### Уровень свободных площадей в ключевых ТЦ Москвы, %



Источник: CORE·XP Аналитика

# 34

## Все по закону



В ближайшие три месяца вступают в силу сразу несколько законопроектов и документов, влияние которых на сегмент управления недвижимостью, ретейл, e-commerce, логистику и складскую недвижимость уже сейчас называется значительным. Об этом и многом другом – ведущие российские эксперты в сфере права.

Текст: Максим Барабаш

Важнейшим нововведением для российских рынков станет вступающий в силу в марте запрет на продажу немаркированных товаров маркетплейсами, рассказывает **Валерия Дозорова, юрист практики по недвижимости и инвестициям, «Качкин и партнеры»**. Онлайн-площадки, такие как Яндекс.Маркет, Wildberries, OZON, будут приравнены к иным участникам товарооборота, и с 1 марта 2023 года на них возлагаются обязанность отчитываться о движении маркированных товаров в системе «Честный знак» и ответственность за торговлю контрафактом и нарушения правил маркировки. Новые обязанности потребуют переустройства системы приема товаров, что в конечном счете скажется на стоимости реализуемой потребителям продукции, полагает г-жа Дозорова.

Торговля на маркетплейсах вообще оставалась в тени государственного регулирования довольно долго, указывает **Ирина Акимова, партнер BGP Litigation, председатель Генерального совета Ассоциации антимонопольных экспертов**. Но именно через маркетплейсы теперь реализуется значительный объем товаров, а жалобы контрагентов маркетплейсов в ФАС России участились – об этом не раз говорили представители ведомства на Антимонопольном форуме.

В итоге в стране тренд на прозрачность электронной торговли усиливается, добавляет эксперт. Еще в начале 2022 года между ФАС России, IT-компаниями и мар-

кетплейсами был подписан меморандум о базовых принципах добросовестного поведения. Документ предусматривает основные принципы осуществления деятельности, а также примеры недобросовестных практик, в том числе с недобросовестным использованием пользовательской информации. В то же время меморандум не содержит конкретики ни в части субъектов, к которым данные принципы должны применяться в разрешении, ни относительно специфики конкретного рынка. Представляется, что планирующиеся изменения направлены как раз на устранение пробелов в правоприменении. Соответствующая работа началась еще в июле 2022 года, когда Правительство РФ разработало изменения в Правила маркировки товаров легкой промышленности – в итоге был утвержден порядок маркировки товаров, позволяющий отслеживать товары от их ввода в оборот до продажи конечному потребителю.



Валерия  
Дозорова

# 36



Ирина  
Акимова

«Нововведения вступают в силу с 1 марта 2023 года, – размышляет Ирина Акимова. – Раньше лица, оказывающие услуги в рамках агентских договоров и (или) в рамках договоров комиссии, а также агрегаторы информации о товарах (услугах) были выведены из понятия участников оборота. Но с марта этого года они ими признаются и, соответственно, будут обязаны осуществлять маркировку товаров. Под агрегатором информации о товарах понимаются владельцы площадок, которые предоставляют потребителю возможность одновременно ознакомиться с предложением продавца о заключении договора купли-продажи товара, заключить договор купли-продажи, а также проинформировать предварительную

оплату товара. Таким образом, те площадки, которые осуществляют исключительно функцию демонстрации товаров, под требование о маркировке товаров не попадают».

Кроме того, эксперт отмечает внесение Ассоциацией компаний интернет-торговли изменений в «Стандарты взаимодействия маркетплейсов и продавцов товаров» – теперь в открытом доступе должна быть и полная информация о штрафах и удержаниях. С одной стороны, все это должно пресечь недобросовестные практики продавцов и защитить деятельность добросовестных участников рынка, а с другой – предупредить необоснованные начисления штрафов, блокирования и ограничения пользователей маркетплейсами, отмечает Ирина Акимова.

## Всё в дом

А вот эксперимент с бондовыми складами начал обсуждаться еще в начале пандемии коронавируса, и необходимость перестройки привычных логистических цепочек в связи с усилившимся санкционным давлением лишь способствовала приближению реализации, рассказывает **Елена Степанова, партнер, руководитель практики недвижимости и строительства Capital Legal Services.**

Отправной точкой стало принятие Федерального закона № 314-ФЗ от 14 июля 2022 года, который по сути и легализовал появление на территории России бондовых складов. В дальнейшем, 2 ноября 2022 года, Правительство РФ приня-

ло Постановление № 1962, которым были определены сроки проведения эксперимента (с 01 апреля 2023 года по 01 апреля 2024 года), государственные органы, уполномоченные на его проведение (Минэкономразвития РФ, Минфин РФ, ФТС и Росаккредитация), а также регламентированы условия и порядок проведения эксперимента с бондовыми складами.

Для запуска бондовых складов в декабре 2022 года в Казани было подписано соглашение между крупным маркетплейсом KazanExpress и «Почтой России» об использовании бондового склада на базе логистического почтового центра в Казани. На первом этапе KazanExpress планирует разместить более 30000 заказов на бондовом складе «Почты России». Ретейлер сможет хранить на данном складе нерастаможенные товары из других стран без уплаты налогов до момента их фактической продажи. Непроданные товары KazanExpress вправе экспортировать со склада за гра-

ницу без дополнительных пошлин.

Представители «Почты России» и KazanExpress подтвердили готовность к запуску эксперимента и в целом довольно позитивно смотрят на перспективы бондовых складов. Более того, уже сейчас, до начала эксперимента, Почта России выразила готовность расширить площадь бондовых складов в случае необходимости. Вместе с тем до 01 апреля 2023 года ФТС необходимо обновить Единую автоматизированную информационную систему таможенных органов, а Росаккредитации, в свою очередь, необходимо организовать электронное взаимодей-



Елена  
Степанова



# 38

стве с Почтой России, чтобы оператор мог получать сведения из реестра выданных сертификатов и деклараций соответствия товаров.

На данный момент сложно оценить степень фактической готовности всех участников эксперимента к его старту, но явные основания для переноса сроков эксперимента также отсутствуют, резюмирует Елена Степанова. Однако, учитывая отсутствие опыта использования бондовых складов на территории России, регламентация их деятельности может по-

требовать определенной доработки. Например, в сегодняшнем виде бондовые склады потенциально могут создать риски для дальнейшего развития интернет-торговли российских производителей. Импортный товар с бондового склада может быть реализован по более низкой цене, поскольку зарубежные ретейлеры смогут не платить налоги до фактической реализации товара, в то время как российские продавцы продолжают оплачивать налог в период производства, то есть до продажи. При этом сроки доставки импортных товаров с бондовых складов и доставки российских товаров от производителей не будут отличаться.

В итоге российские продавцы потенциально могут столкнуться с необходимостью снижения цены товара или уменьшения оборота, добавляет эксперт. После оценки эффективности эксперимента законодателю, вероятно, потребуется уделить особое внимание созданию дополнительных механизмов для поддержания баланса импорта и экспорта. «Интерес к бондовым складам уже проявили крупнейшие российские маркетплейсы, – сообщает Елена Степанова. – Крупные игроки не хотят упускать возможность присоединиться к эксперименту, поскольку в ином случае они могут потерять часть зарубежных партнеров, которые примут решение реализовывать товары через бондовые склады. Потенциально бондовые склады могут вызвать повышенный интерес у продавцов, реализующих сезонные товары. Такие ком-



пании получают возможность завозить сезонные коллекции заранее, хранить их на бондовых складах, минимизируя свои расходы, и размещать их на маркетплейсах в периоды повышенного спроса».

Не стоит забывать, что, несмотря на довольно выгодное географическое положение, транзит товаров через Россию имеет минимальные объемы. И именно возможность хранения товаров на бондовых складах для последующего транзита может привлечь новые инвестиции иностранных ретейлеров, которые, в свою очередь, смогут завозить свою продукцию крупными партиями. При дальнейшей поддержке эксперимента со стороны государства рынок трансграничной торговли в России сможет получить дополнительный импульс для развития.

Вопрос же справедливой конкуренции между иностранными и российскими компаниями в условиях легализации работы бондовых складов во многом будет зависеть от решений государства. В случае если бондовые склады смогут работать не только на импорт, но и на экспорт, российские интернет-площадки получат необходимые условия для роста, полагает Елена Степанова. «Эксперимент рассчитан на один год, по окончании указанного срока Минфин России направит в адрес Правительства РФ предложения о продлении или прекращении эксперимента и оценит целесообразность внесения изменений в международные договоры и акты, регулирующие таможенные правоотношения Евразийского экономи-



ческого союза, – резюмирует **Сергей Трахтенберг, партнер, руководитель практики недвижимости и строительства, Nextons (ex-Dentons).** – Учитывая ограниченность эксперимента по времени, а также то, что текущей концепцией эксперимента предусмотрено привлечение только одного оператора бондовых складов – АО «Почта России», и отсутствие в соответствующих нормативных актах регулирования вопросов взаимодействия оператора с другими игроками на рынке, например, для строительства новых складских комплексов для использования под бондовые склады, на данный момент достаточно сложно в полном объеме оценить влияние эксперимента на рынок недвижимости. Да, ожидается, что вве-

# 40



Сергей  
Трахтенберг

дение режима бондовых складов приведет к расширению присутствия иностранных e-commerce продавцов на российском рынке и тем самым окажет положительное влияние на российский рынок онлайн-торговли, поможет сократить дефицит определенных иностранных товаров, который образовался из-за введенных ранее санкций и нарушений привычных логистических цепочек. В свою очередь, это приведет к дополнительной потребности в складских площадях. Вместе с тем говорить о каком-либо существенном влиянии на него преждевременно – с учетом общего предложения складской недвижимости в России процент бондовых складов, скорее всего, окажется незначительным. Остается открытым и вопрос

потенциального негативного влияния режима бондовых складов на российских офлайн-ритейлеров и торговую недвижимость за счет дальнейшего стимулирования роста объемов онлайн-торговли».

## Архитектурные излишества

В свою очередь, **Виталий Можаровский, партнер, ALUMNI Partners**, отмечает, что до недавнего времени градостроительные требования в России концентрировались на обеспечении оптимального размещения объектов капитального строительства, их безопасности для жизни и здоровья граждан. При этом вопросы внешнего облика объектов капитального строительства оставались без пристального внимания федерального законодателя, чем не преминули воспользоваться некоторые региональные и местные власти. Так, например, архитектурно-градостроительный облик (решения) согласовываются в Московском регионе уже около 10 лет. Теперь же федеральные власти решили уделять внимание этому аспекту – в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2022 г. № 612-ФЗ в состав градостроительного регламента (основная часть правил землепользования и застройки) включается новый элемент – требования к архитектурно-градостроительному облику (АГО) объектов капитального строительства (п. 2.1 ч. 6 ст. 30 ГсК), т.е. требования к их объемно-пространственным, архитектурно-стилистическим и иным характеристикам. Такие требования должно установить



Правительство РФ за исключением городов федерального значения – эти субъекты федерации определяют такие требования для себя сами.

Федеральный закон от 29 декабря 2022 г. № 612-ФЗ вступает в силу с 1 марта 2023 года, при этом до 1 сентября 2023-го допускается согласование АГО, если это предусмотрено нормативным правовым актом субъекта РФ (ч. 1.1 ст. 6 Федерального закона от 1 июля 2021 г.) № 275-ФЗ. Также до 1 сентября 2023 года на карте градостроительного зонирования должны быть отображены территории и указаны требования к АГО объектов капитального строительства. Соответственно, после этого АГО нужно будет согласовывать с уполномоченным органом местного самоуправления при размещении объектов капитального строительства на таких территориях. «Мы ожидаем, что регулирование окажет влияние на новые девелоперские проекты в области ретейла, поскольку такие проекты часто реализуются в центральных частях городов или же дальше на окраинах, но на первых линиях магистралей, – поясняет Виталий Можаровский. – То есть с большой вероятностью эти территории будут требовать согласования АГО. Поэтому девелоперам, планирующим запуск новых проектов в 2023 году, стоит внимательно следить за тем, не попадут ли их площадки в такие территории».

Летом 2022-го Градостроительный кодекс РФ также пополнился нормой, которая позволяет Правительству Российской

Федерации установить критерии отнесения строений и сооружений к объектам вспомогательного использования. И хотя, на первый взгляд, это объекты не самые важные и не требуют получения разрешения на строительство, но на практике возводятся очень часто. Основная сложность заключалась и заключается пока в отсутствии гармонизированных критериев отнесения объектов к вспомогательным и в том, что разные органы власти (Минстрой, Росреестр, суды) имеют разные позиции в отношении того, какие именно строения и сооружения можно отнести к объектам вспомогательного использования. Правительство РФ пока своим правом не воспользовалось, но, вероятно, сделает это в 2023 году.



Виталий  
Можаровский



# 42

## Как клинингу подружиться с налоговой?

Текст: Борис Ангелов, Ассоциация клининговых и фасилити-операторов



ФНС уже несколько лет подряд отчитывается о повышении собираемости налоговых поступлений в бюджет Российской Федерации. Одним из факторов, который позволяет неизменно наращивать эффективность этой деятельности, является автоматизация процессов, а другим – отраслевой подход в работе. Актуален на сегодняшний день проект по обелению отрасли клининга и технической эксплуатации, и это напрямую может касаться владельцев и управляющих компаний коммерческой недвижимости. Почему и как такой подход помогает обелять отрасль клининга, мы поговорили с заместителем начальника Контрольного управления ФНС России **Варварой Бурлевич**.

**– Варвара Матвеевна, почему профессиональный клининг попал под пристальное внимание налоговой службы?**

– Наиболее проблемные сферы у нас – это все, что связано с зарплатными налогами: клининг, ЧОПы, строительство, рынок автоперевозок.

Отрасль клининга и технической эксплуатации, наверное, одна из сложнейших отраслей для обеления: простой вход на рынок, бизнес достаточно разрозненный, т.е. огромное количество игроков, огромное количество заказчиков. Объединить всех в единую, скажем так, команду людей, которые единолично изменят рынок, непросто.

**– Вы упомянули заказчиков услуг. Как соотносится работа по обелению рынка услуг профессиональной уборки с заказчиками? Ведь работы, как правило, выполняются подрядчиками, а не силами компаний-заказчиков.**

– Для рынка фасилити-услуг характерен широкий охват – нет такой сферы бизнеса, которая бы не сталкивалась с клинингом, поэтому ФНС начала работать с заказчиками. Мы прекрасно видим, что, если заказчик услуг работает с недобросовестными компаниями и к тому же занижает цены при закупке услуг, – это своего рода спрос на незаконный налоговый демпинг, на экономию издержек в расчете на извлечение выгоды из противоправного поведения контрагента.

На старте проекта налоговая нагрузка в клининге составляла 1–3%, сегодня

этот показатель доходит до 21%. Объем рынка – порядка 480 млрд рублей.

Мы видим, что проект принес 15 млрд, это всего 3 процентных пункта, и понимаем, что не добираем 14 процентных пунктов.

ФНС обладает крупнейшим массивом данных, собираем мы эти данные практически в режиме реального времени с учетом сдачи декларации по срокам налогового кодекса. Мы видим, что если заказчики извлекают выгоду из противоправного поведения контрагента, то это вина заказчика, а обелить рынок без того, чтобы пересмотреть ценообразование, невозможно. Если мы говорим, например, о ретейле, то сначала, когда начинался проект, цены поднялись на 45%, а сейчас уже рост доходит до 65%.

**– Тогда возникает вопрос: как заказчику быть уверенным в том, что более высокая цена, которую он платит за услугу, не пойдет в чей-то карман, не приведет к воровству**

# 44

«Рекомендуется контролировать персонал через личные кабинеты Инфоресурса, где подрядчик показывает людей и отражает отработанные часы в акте выполненных работ»

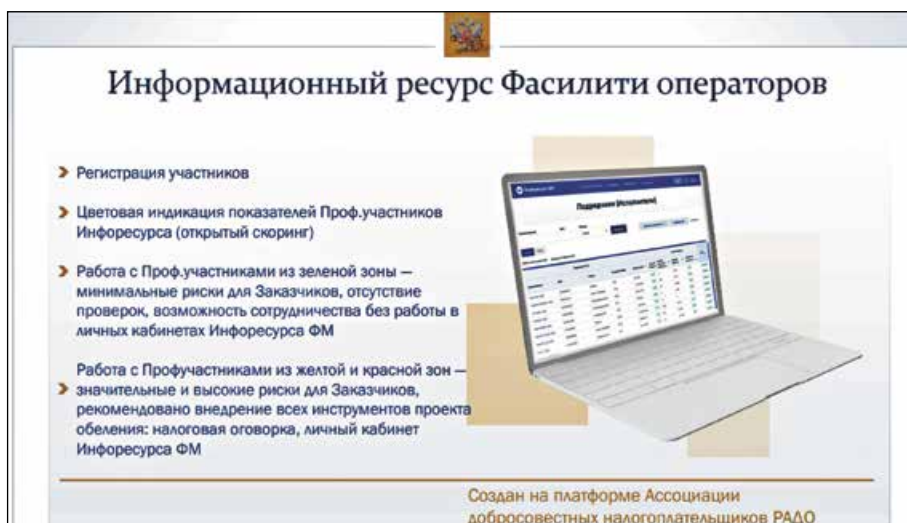
**налогов, а гарантированно пойдет на уплату налогов и снятие с него рисков за недобросовестные действия подрядчика?**

– Рынок выработал свои механизмы: это Инфоресурс и договорная конструкция (см. рис. 1).

В чем, собственно, реализуемая концепция? Участники рынка дают согласие на раскрытие части информации о налоговой нагрузке и начинают работу посредством Инфоресурса ФМ. Его администрирует Ассоциация добросовестных налогоплательщиков РАДО. В этом ресурсе публикуются показатели налоговой нагрузки. Совместно с отраслевой Ассоциацией СРО АКФО налоговая служба провела экспертный анализ рынка в части того, каким должен быть бенчмарк налоговой нагрузки. Согласно бенчмарку компании, входящие в Инфоресурс, расцветены по принципу светофора (см. рис. 2).

Цветовая индикация дает заказчику ориентиры: либо он работает с компаниями из зеленой зоны и может никаких конструкций не применять (если только в части информирования о несформированных источниках по НДС, в качестве профилактической меры), либо имеет дело с определенными рисками.

Рисунок 1 →



← Рисунок 2



### Алгоритм использования цветовой индикации

**Низкие налоговые риски!**  
Для полного исключения рисков подписание НО и использование ЛК ИР рекомендовано!

**Значительные налоговые риски!**  
Для исключения рисков подписание НО и использование ЛК ИР обязательно!

**Высокие налоговые риски!**  
Для исключения рисков подписание НО и использование ЛК ИР обязательно!

НО — налоговая оговорка, форма документа доступна в разделе [Документы](#)  
ЛК ИР — личные кабинеты Инфоресурса ФМ, подробные инструкции по использованию доступны в разделе [Инструкции](#)

Как показывает практика, если компания входит в зеленую зону, то несформированных источников, даже по НДС, у нее практически не возникает.

**неубранные помещения и территории, одним словом, – сплошные неудобства?**

– Если, к примеру, компания-заказчик зарегистрировалась в Инфоресурсе и обнаружила, что ее подрядчик находится в красной или даже в желтой зоне, то как быть? Не разрывать же контракт, ведь это новые издержки,

– Если он хочет завести в зеленую зону «желтые» и «красные» компании, с которыми уже работал (они, допустим, устраивали по качеству), но при этом цена, которую да-

← Рисунок 3

### Инструменты

 Методика расчета услуг (калькуляция)	 Налоговая оговорка	 Специализированные информационные ресурсы
Корректный расчет стоимости контракта	Договорная конструкция, дающая подрядчику справедливые цены и защищающая заказчика от заинтересованности подрядчика в незаконной налоговой оптимизации	Публичный реестр участников отрасли с актуальной оценкой рисков налоговых доначислений
01	02	03

# 46

«Отраслевые проекты – это не принудительный сбор налогов с косой, это подход к изменению менталитета»

вал заказчик, изначально не включала налоги, нужно все-таки эту цену откорректировать, как это сделал ретейл. Они берут «желто-красных» и начинают применять калькуляции, разработанные РАДО совместно с экспертами СРО АКФО. Калькуляция – это залог спра-

ведливой цены, которая включает в себя все налоги (см. рис. 3).

Нам неважно, в ресурсе компания или нет, – мы всех уже «раскрасили», но если мы видим, что заказчики работают с красными компаниями, мы будем предъявлять претензии не только красным компаниям, но еще и заказчикам.

Далее рекомендуется контролировать персонал через личные кабинеты Информресурса, где подрядчик показывает людей и отражает отработанные часы в акте выполненных работ. Этот акт в течение квартала сверяется с базами данных ФНС, и в конце отчетного периода заказчик получит подтверждение трудового ресурса. Если ресурс не подтвержден, то заказчик имеет право применить штраф, согласно договорной конструкции. Эта профилактическая мера позволяет быть уверенным, что повышенная цена, заплаченная заказчиком, пошла на уплату налогов, а не стала необоснованной прибылью контрагента (см. рис. 4).

Рисунок 4 →





**– Вы считаете, что предложенные меры позволят дособрать все-таки эти 14 процентных пунктов, о которых вы говорили выше?**

– Уверена. Этот механизм выработан агропромышленным комплексом и успешно апробирован на рынке. По сути дела, отраслевые проекты – это не принудительный сбор налогов с косой, это подход к изменению менталитета. К примеру, СРО АКФО – это всего 10% рынка, но они уже меняют его судьбу. Всего лишь 10% людей, которые сегодня объединились, чтобы сделать этот рынок лучше! Поэтому присоединяйтесь к коллегам, к СРО АКФО, к проекту обеления, чтобы мы с вами действительно достигли тех результатов, которые важны.

**– Что бы вы пожелали бизнесу, какие можете дать рекомендации?**

– Каждый сам принимает решение: буду ли я работать в незаконной на-

логовой конкуренции, бегать от государства, находиться под риском. Либо я все-таки присоединюсь к проекту и начну в том числе выходить на рынок с белыми ценами?

Важно пополнять бюджет, но мне бы хотелось, чтобы бизнес работал в условиях добросовестной конкуренции, без различных коррупционных, уголовных, коммерческих рисков. Чтобы конкуренция развивалась за счет технологий, а не за счет незаконной налоговой оптимизации. И чтобы рынок действительно стал цивилизованным.

# 48

## Как FM-компаниям решить вопрос восполнения кадров?

Набор персонала – важная составляющая успешного функционирования компании, занимающейся управлением и технической эксплуатацией зданий. И если вопрос подбора и управления линейным персоналом давно стоит на повестке дня, то события последнего года поставили перед FM-компаниями еще и задачу восполнения квалифицированных сотрудников узких технических специальностей.



Текст: Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management



В настоящее время во многих компаниях оказались вакантными позиции квалифицированного персонала, ранее задействованного в управленческих, технических и оперативных процессах эксплуатации объектов, что обернулось нехваткой кадров на последних. Закрывать эти вакансии, занимаясь подбором с рынка, достаточно сложно в силу общего снижения числа соискателей в данной сфере. Кроме того, появились и дополнительные юридические ограничения. В частности, необходимо учитывать интересы мобилизованных, оставивших свои рабочие места в связи с призывом на военную службу. Компании не имеют права увольнять таких работников и обязаны сохранять за ними рабочие места до демобилизации из рядов ВС. Этот факт необходимо учитывать, строя трудовые отношения с новыми работниками, которые придут занимать образовавшиеся вакансии.

Это приводит к росту временной занятости и числа временных трудовых договоров. Но такой подход может повлечь вынужденное снижение требований к соискателям: к их опыту работы, возрасту, компетенциям. Что, в свою очередь, может привести к снижению уровня сервиса и качества FM-услуг.

Чтобы этого не случилось, необходимо вывести на новый уровень компетенции руководителей трудовых коллективов, наставников, мотивации опытных сотрудников за персонализированный

подход к процессу производственного обучения и стажировки на рабочих местах. Остановлюсь на этом более подробно.

## Дополнительные источники кадров

В сегодняшних условиях компаниям приходится искать альтернативные пути заполнения вакансий. Один из них – привлечение обученных сотрудников из стран – участников Евразийского экономического союза и их оформление по договору гражданско-правового характера, заключенному на время замещения временно бывших работников.

Второй путь – совместительство. Ранее такой вариант найма кадров был не очень популярным у работодателей, но сейчас стал использоваться чаще. Особенно на тех вакансиях, где работа организована посменно. Тогда работник нанимается по графику, который не пересекается с его основной занятостью.



Борис  
Мезенцев

# 50

## Подготовка и переподготовка кадров

Восполнение штата специалистов выражается не только в найме персонала, имеющего профильное образование, но и в специальной подготовке на объектах или в учебных классах FM-компании, аттестации и допуске к работе со сложным, дорогостоящим и высокотехноло-

гичным оборудованием, состоящим на техническом вооружении объектов эксплуатации. С учетом того, что рынок труда сейчас испытывает острую нехватку работников, имеющих нужную квалификацию, которая позволяет сразу приступить к выполнению работ по технической эксплуатации зданий, вопросами подготовки и переподготовки кадров приходится заниматься самим работодателям. Поэтому финансирование этой части расходов компаниям необходимо заранее закладывать в свои бюджеты.

Значительную помощь оказывает и система трудового наставничества, где к передаче опыта привлекаются самые опытные и квалифицированные работники, обладающие навыками и умениями в профессии на уровне экспертов. Поэтому особое внимание стоит уделять сохранению численности специалистов непризывных возрастных групп.





## Мотивация

Вопросы мотивации и удержания хороших сотрудников остаются ключевыми. Причем в данном случае речь идет не только о штатных сотрудниках, но и тех, кто принимается на «временные» ставки. Привлекательность таких вакансий повышает перспектива в будущем сохранить свою занятость в компании.

Это могут быть как аналогичные вакансии на других объектах, так и рабочие места по другим профессиям с возможностью переподготовки. В частности, возможность получения новой профессии является весомым стимулом для работников, которые хотят расширить круг своих компетенций. И, если работодатель им предоставляет такую возможность, это станет хорошей мотивацией, чтобы сделать выбор в пользу именно данной компании.

Таким образом, грамотный подход к мотивации сотрудников поможет в кратчайшие сроки решить возникшую кадровую проблему, а также позаботиться о бу-

дущем: оставить в своей компании лучших специалистов, которые пришли на работу по временным трудовым договорам.

## Работа с «золотым фондом» компании

В каждой компании есть особо ценные сотрудники – это так называемый «золотой фонд». Они имеют высокую квалификацию, обладают широким спектром знаний в сфере Facility management, могут быть наставниками на рабочих местах и выполнять другие важные функции, помимо своих непосредственных обязанностей. При этом конкурирующие компании обычно также проявляют интерес к этим

# 52

специалистам. Поэтому важна планомерная работа по созданию и сохранению «золотого фонда» кадров.

Способы работы с «особо ценными сотрудниками» могут быть самыми разными – от монетарной мотивации до предоставления тех или иных преференций в компании. Например, у нас в MD Facility Management в случаях завершения действий срочных договоров с такими сотрудниками компания делает ряд предложений, даже по непрофильным

направлениям, а при отсутствии вариантов содержит таких работников за штатом с выплатами среднемесячных заработных плат до появления требуемых вакансий. Такой подход оправдывает себя в условиях большой и развивающейся компании.

К бизнесу компании приобщаются все больше новых заказчиков и новых объектов эксплуатации, и «золотой фонд» специалистов, а в особенности – управляющие объектами эксплуатации, с начала действия новых контрактов обеспечивают функционирование объектов в строгом соответствии с установленными в компании стандартами и правилами.

## Вывод

Конечно, кадровый вопрос решается не так быстро, как хотелось бы. Но механизмы, позволяющие эффективно заполнить вакансии, есть в каждой компании. Важно их вовремя применить, не дожидаясь простоев на объектах и возникновения нештатных ситуаций из-за нехватки нужных специалистов.



# 53

## Scrum: от project management к property management

Зародившись в сфере программного обеспечения, постепенно Scrum как система управления бизнес-процессами стал применяться и в иных областях. В прошлом году мы убедились, что в условиях, когда горизонт планирования сжался до нескольких месяцев, именно Scrum стал наиболее эффективным методом решения задач на рынке property management.

Текст: Виктор Козин, управляющий партнер Vecar Asset Management

### Гибкий подход

Прошлый год по праву можно было бы назвать лидером по скорости принятия решений! Решения нужны здесь и сейчас. Причем растет вероятность того, что пока вы будете идти к своей цели, сами условия могут поменяться настолько, что окажется, что идете

вы не туда. Рынок продолжает трансформироваться каждый день с невиданной ранее скоростью. Поэтому методы ведения бизнеса, которые были приняты раньше большинством игро-

# 54



Виктор  
Козин

ков, сегодня не то что перестают работать, а будучи менее гибкими и подвижными, больше не приносят желаемого результата.

Вообще наш русский менталитет таков, что мы привыкли – раз уж взялись за дело и потратили время и деньги, то надо обязательно довести до конца. Так ска-

зать, бюджеты должны быть освоены. Даже психологически очень сложно признать, что итоговый результат будет в новых реалиях не востребован, поэтому нужно двигаться в другом направлении. Тяжело брать на себя ответственность за смену курса и терять то, что вложили. Поэтому зачастую можно наблюдать формальный подход, нацеленный на получение запланированного результата, вне зависимости от того, нужен он или уже нет. И если средний и мелкий бизнес, отвечая своими деньгами, быстрее реагирует на изменение ситуации на рынке, то крупные холдинги и компании госсектора – намного медленнее.

Простой пример: еще в конце 2021 года мы рассматривали возможность сдавать в розницу площади нашего бизнес-центра «Николаевский»



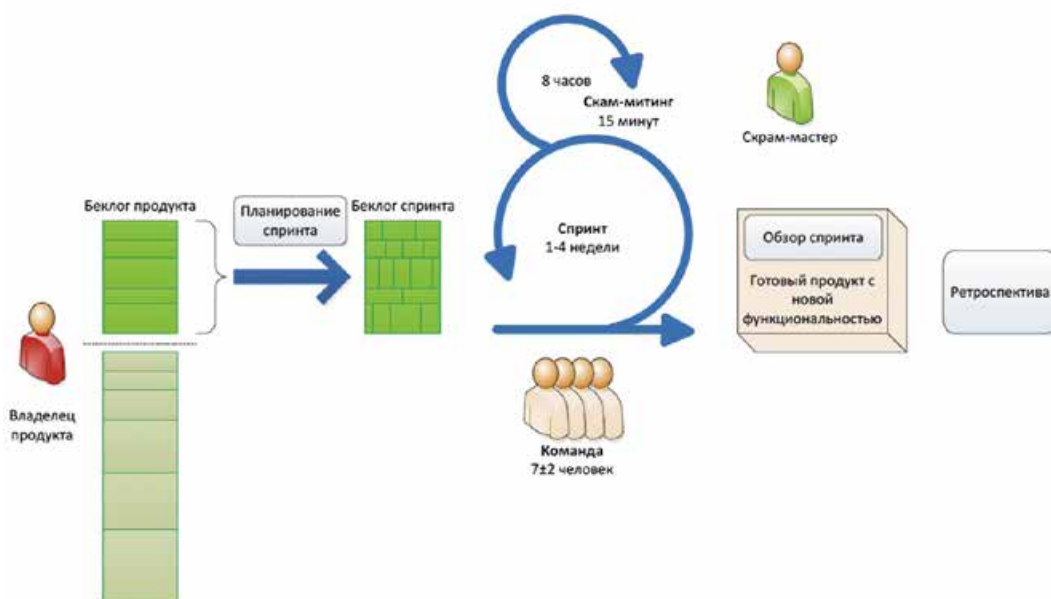
на Большой Грузинской и вели переговоры с несколькими западными компаниями, планировавшими переезд или расширение. Но в начале весны 2022-го поняли, что такие планы уже и неэффективны, и нереальны. Поэтому сдали все 4,5 тыс. кв. м моноарендатору – ФГБОУ ДПО «Институт развития профессионального образования».

## Брать лучшее

Переносить без изменений всю методологию, используемую в IT-индустрии, на рынок property management не было бы ни разумным, ни возможным. Однако главное, что мы взяли, – это принцип движения к цели небольшими итерациями, в конце каждой из которых проводится анализ проделанной работы и того, надо ли скорректировать свои дальнейшие действия. Сегодня это, вероятно, един-

ственная приемлемая методология. Именно она позволяет нам вовремя скорректироваться при появлении очередного «черного лебедя», сократив при этом денежные и временные затраты. В частности, Scrum позволяет нам вовремя вносить корректировки в процессе доработки нашей цифровой платформы Kaizen, благодаря чему нам удастся очень оперативно реагировать на меняющийся рыночный спрос.

Одна из ценностей такого подхода – это возможность своевременного нахождения



# 56

и устранения проблемы. В частности, каждый спринт (иначе говоря – этап) мы начинаем с устранения выявленных ошибок. В этом и состоит тот самый agile-подход, к которому в том числе и относится методика Scrum. Кроме того, его особенность в том, что он позволяет проводить постоянное бюджетирование – не столько в деньгах, сколько во временном ресурсе. Каждый новый спринт – это бюджет человеко-часов. И это происходит не только при создании IT-продукта! Имея лимиты как по финансовому бюджету, так и по временному, наши управляющие могут более успешно расставлять и менять приоритеты, делегировать и быть более эффективными.

Еще одна ценность методологии Scrum – четкая фиксация ролей в рабочей команде. Не может быть двух руководителей проекта, владельцев продукта. Примечательно (и может быть, для многих необычно), что руководитель проекта может ставить задачи своему функциональному руководителю как обычному члену команды. Четкое функциональное зонирование существенно повышает ответственность членов команды! Поверьте, проверено на практике!

И, наконец, последнее (но не по важности) преимущество Scrum, которое мы открыли для себя, – это возможность быстрого создания новых продуктов. Объединяя сотрудников из разных подразделений, мы убедились в возможности налаживать между ними слаженную работу. Как итог – увеличение эффективности рабочей команды. А ее ценность, как мы понимаем, в последнее время сложно переоценить.





# КОМПАНИИ

# 57

COREXP .....	58
Lynks Property Management .....	59
Nikoliers .....	60
O1 Standard .....	61
Professional FM .....	62
Zeppelin .....	63
УК «ЛВН-Менеджмент» .....	64
ФМ-Эстейт .....	66

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 предоставляет 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, ТЦ Discovery, БЦ Вознесенский, БЦ Central City Tower, БЦ Савеловский Сити

#### Клиенты в России

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



Владимир Пинаев  
Генеральный директор



Наталья Афанасова  
Директор 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)

# Lynks Property Management

## Управление недвижимостью и эксплуатация

Lynks Property Management оказывает полный комплекс услуг по управлению и эксплуатации объектов недвижимости

Предоставляет услуги брокериджа и консультационные услуги на всех этапах реализации проекта

520 специалистов в России и СНГ

1 миллион м<sup>2</sup> в портфолио

40 объектов в управлении

### УСЛУГИ

- Консалтинг
- Управление
- Эксплуатация
- Аудит
- Digital-консалтинг
- Брокеридж
- BREEAM In-Use
- Коммерциализация

### ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИВЛЕЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

- Комплексный подход к управлению
- Доступ к обширному международному и локальному опыту
- Привлечение высококвалифицированных специалистов
- Обеспечение максимальной доходности от каждого м<sup>2</sup>
- Поддержание и повышение стоимости объекта недвижимости как актива
- Оптимизация расходов и минимизация рисков
- Прозрачная финансовая отчетность

### ПОРТФОЛИО

Сегодня в портфолио Lynks Property Management более 40 высококлассных объектов коммерческой недвижимости площадью более одного миллиона м<sup>2</sup>.

Среди них в России: ТРЦ «Южный», ТЦ «Фили Град», пятизвездочный отель класса «люкс» в Москве, БЦ «Кузнецов Тауэр», БЦ «Лотте Москва», БЦ «Имперский дом», сеть гибких офисов, БЦ «Квадрат», БЦ «Пушкинский дом», офис Mitsubishi Motors Rus, помещения крупной международной IT компании, офис «Бристоль Ритейл Логистикс», административное здание АО «Объединенная металлургическая компания», логистический парк «Киевское-22», логистический комплекс Q-Park и др.;

в Казахстане: МФК Talan Towers, Sat Tower, Park View Office Tower, Prime Business Park, Pine Office Park, БЦ «Жартас» и Green Mall, отель Rixos Vorovoe и др.

### НАГРАДЫ

Профессиональный уровень подтвержден наградами:

- GRREAT 2022, Москва: Лучшее управление объектом в ТРЦ «Южный» (Казань, Россия);
- Central Asia Property Awards 2022, Казахстан: Брокер года (компания);
- AdRec \*[Адрес]: Реклама в сфере ритейла и электронной коммерции (Коммерсантъ) 2022, Москва: Рекламная компания года. Торговый центр – «Южный». Российские бренды;
- GRREAT 2021, Москва:
  - Через границы;
  - Лучшая программа лояльности в ТРЦ «Южный»;
- Региональная Премия по итогам первого десятилетия РГУД в Республике Татарстан: ТРЦ «Южный» в номинации «Лучший средний торговый центр»;
- Commercial Real Estate Moscow Awards 2020: Управляющая компания года – Property Management;
- GRREAT 2019, Москва: Лучший pop-up формат Ocean Soul и Лучшая рекламная кампания ТЦ в ТРЦ «Южный»;
- Russian Coworking Awards 2019, Москва: Управляющая компания года;
- CRE Awards 2019, Казахстан: Управляющий года.



Леонид Волох  
Генеральный директор,  
Соучредитель



Наталья Якименко  
Соучредитель



ТРЦ «Южный»  
Казань (Россия)  
Общая площадь: 78 000 кв. м  
Арендная площадь: 45 400 кв. м  
Начало оказания услуг: 2011 год



БЦ «Пушкинский дом»  
Москва (Россия)  
Общая площадь: 17 823,6 кв. м  
Начало оказания услуг: 2018 год



Логистический парк «Киевское-22»  
Москва (Россия)  
Общая площадь: 42 398 кв. м  
Начало оказания услуг: 2014 год



127018, Россия, Москва  
Сущевский Вал, 18

Тел.: +7 495 532 9909  
E-mail: info@lynkspm.com  
Интернет: www.lynkspm.com

# 60 | Nikoliers

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.

## Nikoliers

### 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 техническая эксплуатация недвижимости

Опыт управления одним из лучших портфелей премиальной офисной недвижимости.

28 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 оказывает услуги по управлению, комплексной эксплуатации и техническому обслуживанию объектов коммерческой недвижимости, социальной значимости и мультифункциональных комплексов.

Команда O1 Standard – это профессионалы с опытом работы в России и на международном рынке офисного, торгового, жилого, индустриального и гостиничного сегментов 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 системного подхода к:

- Формализации и автоматизации бизнес-процессов.
- Внедрению единых элементов управления и созданию высокого уровня комфорта.

- Применению стандартов экологической эффективности для создания безопасной среды.

Основной приоритет и ключевой показатель эффективности для O1 Standard – повышение удовлетворенности арендаторов на объектах в управлении УК. Компания поддерживает систему получения регулярной обратной связи от арендаторов и оперативно адаптирует операционные процессы в соответствии с актуальным запросом.

### Услуги

- Ведение проектов на этапе предэксплуатации объектов недвижимости.
- Техническая эксплуатация и обслуживание инженерных систем и оборудования объектов недвижимости.
- Комплексное управление объектами недвижимости.
- Организация обслуживания офисов арендаторов.
- Проведение технических аудитов.
- Внедрение решений по повышению энергоэффективности и ресурсосбережения объектов недвижимости.
- Консультационные услуги по вопросам сертификации в соответствии с экологическими стандартами.

O1 Standard постоянно расширяет спектр услуг, опережая запросы арендаторов.

Портфель проектов (без учета офисов арендаторов в обслуживании):

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

Устойчивое развитие:

O1 Standard развивает внутреннюю экспертизу управления зданиями по стандарту экологического менеджмента ISO 14001 и оказания консультационных услуг по сертификации зданий в соответствии со стандартом CLEVER.



Дмитрий Свешников  
Управляющий директор  
O1 Standard



Алла Тигнер  
Коммерческий директор  
O1 Standard



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



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



БЦ «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

# 62 | Professional FM

В управлении компании Professional FM 17 объектов коммерческой и 11 объектов жилой недвижимости общей площадью более 1,8 млн. кв.м. в России и СНГ. В портфолио консалтингового FM сопровождения 12 многофункциональных комплексов общей площадью более 3 млн. кв.м. Офисы компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге и Новосибирске.

Professional FM - победитель премий International Property Awards 2021 в категории PM Consultancy и Reputation 2022.

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.

В 2023 году структура инновационных проектов компании, включающая Центр Инженерных Компетенций, Лабораторий инженерных решений и автоматизации и департамент FM консалтинга усилится новым на-

правлением R&D (Research and Development), которое будет реализовывать новые технологичные продукты и автоматизировать внутренние процессы компании.

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);
  - штаб-квартира АК «Алроса», БЦ «Аквамарин III»
  - 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;
- г. Санкт-Петербург
  - Бизнес-центр Quattro Corti;
- г. Новосибирск
  - Бизнес-центр Кирова, 23



Георгий Сарухянян  
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



#### БЦ Аквамарин

Общая площадь 11000 кв.м.  
Класс А  
г. Москва, Озерская наб. д.24



PROFESSIONAL  
FACILITY  
MANAGEMENT

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 72  
E-mail: sales@pro-fm.com  
Интернет: www.pro-fm.com

# Zeppelin

Zeppelin — один из ведущих российских FM-операторов

«Управляющая компания года. Facility Management» 2021, 2022

«Привлекательный работодатель» 2021, 2022 по версии Superjob.ru

Участник СРО АКФО и Объединения «Инфоресурс ФМ» РАДО

В портфолио – 7 млн кв. м разнопрофильных объектов

## Zeppelin предлагает:

- Техническую эксплуатацию
- Управление МКД и апартаментами
- Обеспечение безопасности и охрану
- Инфраструктурные сервисы и клининг
- FM-аудит и эксплуатационный консалтинг
- Ремонтно-строительные и отделочные работы
- Выездное обслуживание и аварийное реагирование 24/7/365

## Zeppelin выбирают:

- Инвесторы
- Девелоперы
- Госкорпорации
- Владельцы премиального жилья

## Zeppelin применяет:

- Прозрачный бюджет
- Цифровые технологии
- Индивидуальный подход
- Гибкие условия сотрудничества

## Zeppelin обеспечивает:

- Комфорт и безопасность
- Повышение классности здания
- Оптимизацию эксплуатационных затрат
- Увеличение капитализации объекта недвижимости

## Преимущества Zeppelin:

- Импортзамещение – 100% российская компания
- 20-летний опыт управления уникальными разнопрофильными проектами
- Свыше 1 200 квалифицированных сотрудников
- Специализированная CAFM (Computer Aided Facilities Management) – цифровая платформа по организации и контролю FM-услуг и сервисов
- Аварийная сервисная служба с собственным автопарком
- Сертифицированная электролаборатория
- Свой корпоративно-методический учебный центр
- 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:

- Яндекс
- Сбербанк
- Газпром-Медиа Холдинг
- Уралвагонзавод
- ОДК
- ПроГород
- Банк России
- Московская Биржа
- Сколтех
- СберАвтоТех
- АвалонЭлектротех
- НТВ
- ФРИИ
- AV Development
- ДК «Новоспасский»
- БЦ «Мясницкая Плаза»
- БЦ «Крымский мост»
- Workki
- Korf
- ESAB
- Siemens
- Tetra Pak
- Alfa Laval
- Mercedes-Benz
- Планета КВН
- Школа «Летово»



Андрей Кротков  
Генеральный директор,  
Совладелец



Сергей Калитов  
Исполнительный директор



Марианна Плакина  
Руководитель  
коммерческого  
департамента



Максим Сергеев  
Технический директор



Бизнес-центр ВЭБ.Ф  
г. Москва, Новинский бульвар, д.31  
Общая площадь: 80 029 кв. м



Штаб-квартира «НОВАТЭК»  
г. Москва, Ленинский проспект, вл. 90/2  
Общая площадь: 109 175, 6 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)

# 64 | 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 строительномонтажных 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

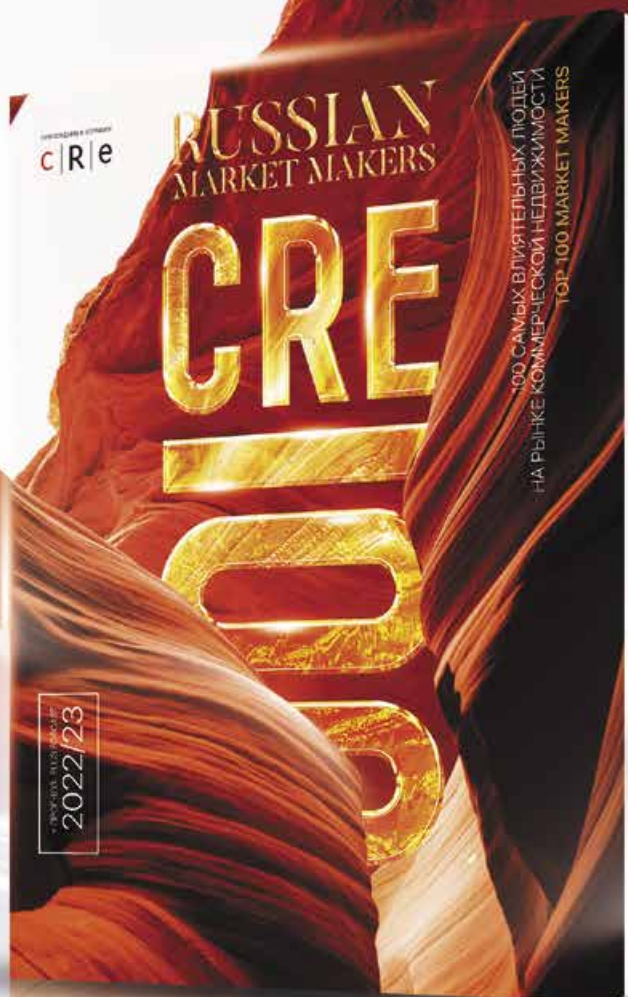


ТРЦ «МОЗАИКА»  
Общая площадь: 134 000 кв.м.  
Техническая эксплуатация



119334, г. Москва  
ул. Вавилова, д. 24, к. 1  
Тел.: +7 (499) 783 91 45  
E-mail: Uk@lvnd.ru  
Интернет: www.lvnm.ru





# TOP 100 - THE MOST INFLUENTIAL PEOPLE OF THE INDUSTRY

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

# 66 | ФМ-Эстейт

Управление коммерческой, административной и жилой недвижимостью в Москве и регионах России

Опыт управления 3 000 000 кв.м коммерческой недвижимости

Ежегодная сертификация компании по системе менеджмента качества ISO 9001-2015

Выполнение всех работ на объектах собственным штатом сотрудников

ФМ-Эстейт занимается управлением, эксплуатацией и техническим обслуживанием объектов с высоким уровнем технического оснащения.

Ваш проект может быть любым по площади. Перед Вами могут стоять отличные от других задачи. Неизменным остается одно - управляющая компания должна поддерживать безупречное качество обслуживания здания, создавая безопасные и комфортные условия для Ваших сотрудников и арендаторов, оптимизируя эксплуатационные издержки и сохраняя капитализацию объекта. Это наши задачи, с которыми мы успешно справляемся на протяжении многих лет.

Команда - это гордость нашей компании. В ней нет случайных людей. На ключевых позициях стоят профессионалы, которые участвовали в становлении рынка эксплуатации коммерческой недвижимости в России. Благодаря им с нашими Заказчиками мы смогли преодолеть ни один кризисный год, сохранив качество обслуживания объектов и приумножив проекты.

В данный момент портфолио нашей компании насчитывает более 30 объ-

ектов Москве и регионах РФ. Среди них:

#### Складские комплексы:

- Raven Russia (Север, Лобня, Новосибирск)
- MallTech в Крекшино
- Складской комплекс Вешки
- Складской комплекс Wildberries (г. Тула)
- Складской комплекс FM Logistic
- МО, Большое Толбино

#### Офисные здания:

- Покровка, 40 (ТМК)
- Flybridge
- НТЦ Сколково
- Сеть коворкингов Workki

#### Торговые комплексы:

- ТЦ Домодедовский
- ТРЦ Планета (Новокузнецк, Пермь)
- ТРЦ Акварель (Пушкино)
- Строительный гипермаркет Бауцентр

- Отель Mamaison All-Suites Spa Покровка

#### МЫ РАДЫ ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ:

- Коммерческое управление: внутренний девелопмент объекта, позиционирование объекта на рынке, управление арендными отношениями
- Управление инфраструктурой: формирование бюджета эксплуатационных расходов, услуги по эксплуатации и модернизации инженерных систем любой сложности, выездной сервис, организация службы клининга и охраны
- Консалтинговые услуги: технический аудит проектно-сметной документации, участие в приемке объекта в эксплуатацию, разработка концепции управления и эксплуатации здания
- Ряд дополнительных услуг: продажа, проектирование, монтаж и пуско-наладка оборудования Honeywell, разработка и внедрение автоматизированной системы управления процессом эксплуатации здания, специализированные монтажные работы любой сложности



Поляков Дмитрий  
Коммерческий директор



Сергей Потресов  
Директор по управлению недвижимостью



Сколково  
НТЦ Сколково (ТМК),  
15 100 кв.м



ТРЦ Планета (Malltech)  
Новокузнецк  
162 000 кв.м.



Складской комплекс Вешки  
75 755 кв.м

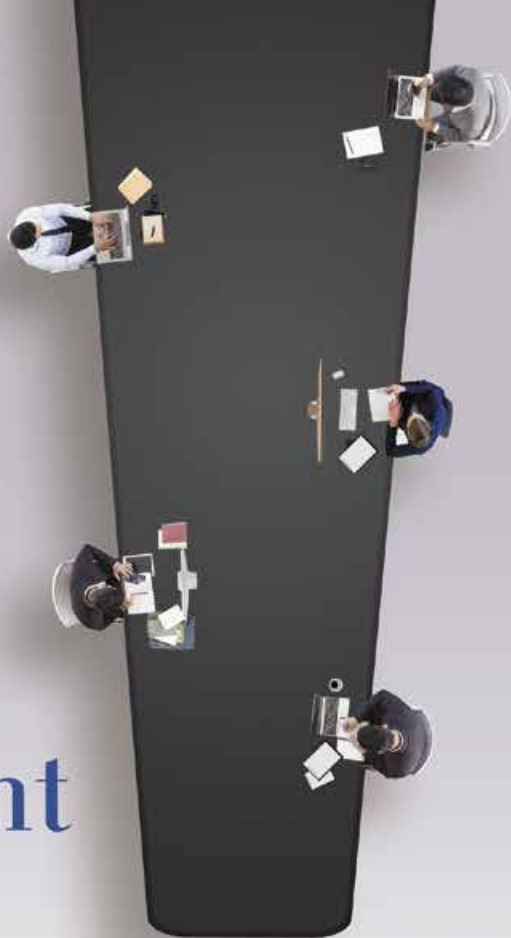


Москва, Ленинский проспект, д. 113/1, офис А 403  
Тел.: +7 (495) 287-73-87  
E-mail: info@fm-estate.ru  
Сайт: fm-estate.ru

# 21.03

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА ЛИДЕРОВ РЫНКА  
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ  
ОФИСНОГО СЕКТОРА

# Office & Development Brunch



ПАРТНЕРЫ



Hines



ОРГАНИЗАТОР

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



ЕЖЕГОДНАЯ ВСТРЕЧА ПРОФЕССИОНАЛОВ РЫНКА, РАБОТАЮЩИХ  
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ НЕДВИЖИМОСТИ

# XVI PROPERTY & FACILITY MANAGEMENT CONGRESS



ПАРТНЕРЫ



ОРГАНИЗАТОР



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

