

Перспективные решения задач обновления и систематизации управления объектами коммерческой недвижимости



Никита Чулочников,
член правления АКОН,
кандидат социологических наук

RWAY: Новые цели и задачи управляющей компании при управлении объектами коммерческой недвижимости сегодня: проблемы торговых и бизнес-центров, низкой доходности торговли и др. Стоимость услуг управления и эксплуатации?

Н.Ч.: Формирование сбалансированного и диверсифицированного портфеля в управлении – задача текущего периода любой управляющей компании. Стремиться не наращивать долю клиента в портфеле больше 5–7%. Прислушиваться к проблемам и запросам арендаторов, вести диагностику их «самочувствия» (рентабельности бизнеса).

Гибкое регулирование арендной ставки, каникулы, помощь в сервисных услугах для некрупных арендаторов. Маркетинговая поддержка: мониторинг трафика потока покупателей ТЦ, изучение его структуры и т.д. Все это помогает оценить, насколько пул арендаторов соответствует объекту и наоборот, насколько данный объект подходит конкретному арендатору, и выстроить соответствующие отношения. Пул арендаторов часто стараются оценить при смене собственника объекта. Например, профильный департамент города Москвы, когда в очередной раз с экспертами обсуждалась продажа доли Москвы в ЦУМе, предполагал возможное повышение новым собственником арендных ставок и перспективу замены арендаторов, несогласных с новыми условиями.

Введение в действие закона, в соответствии с которым на первых этажах жилых многоквартирных домов запрещается размещать все предприятия и магазины с режимом работы после 23 часов, будет стимулировать на переезд часть сетевых ритейлеров из жилого сектора в торговые центры, что может

повысить заполняемость ряда ТЦ или ротацию арендаторов.

В бизнес-центрах на заполняемость, кроме гибкости арендной ставки, также влияет качество сервисных услуг для арендаторов. Прослеживается тенденция «эрозии» пула арендаторов в бизнес-центрах классов «А» и «В» с недостаточным уровнем сервиса.

Например, непосредственное примыкание объекта к стройке создает не только ограничение подъездного трафика и сложности с парковкой, но и постоянный пылевой фон, что накладывает дополнительную нагрузку на фильтры кондиционеров и требования к частой мойке фасадов. Это не только добавочные расходы на эксплуатацию, но и снижение комфортности и удобства арендаторов. При этом ликвидация промзон в районе третьего транспортного кольца создала дефицит площадей в БЦ класса «С» и, соответственно, отразилась на заполняемости существующих объектов.

По результатам исследования ставок операционных расходов, проведенных АКОН совместно с УК Clever Estate, была рассчитана **общая стоимость эксплуатационных расходов** применительно к среднему стандартному объекту с типичной для Москвы средней площадью порядка 10 тыс. кв.м.

Например, для ТЦ в 2014 г. она составила \$183, по усредненному курсу 40 руб. за доллар США, для БЦ класса «А» – \$139, класса «В» – \$101, класса «С» – \$34; для производственно-складских помещений – \$35.

RWAY: Расскажите, пожалуйста, о необходимых стандартах, системе в обслуживании объектов. Какова мировая практика, европейский опыт полезный для российских УК?

Н.Ч.: Мировая практика и европейский опыт медленно входят в практику работы российских компаний. Большая работа здесь ведется RuGBC – Советом по экологическому строительству по сертификации объектов по «зеленым» стандартам **LEED, BREEAM**. Этот весьма сложный и трудоемкий процесс накладывает дополнительные требования и на эксплуатацию инженерных систем здания, и на квалификацию персонала, что естественно отражается на эксплуатационных затратах, однако наличие подобного сертифици-

фика важно для арендаторов международных корпораций, для которых это показатель определенного стандарта качества и безопасности в обслуживании.

При внедрении «зеленых» стандартов затраты на квалифицированный персонал возрастают, однако сокращается его количество благодаря автоматизации.

Экономия по сравнению с аналогичными несертифицированными объектами достигается за счет установки более эффективного оборудования и автоматизации инженерных систем (уменьшается водопотребление **до 40%**, расчетное энергопотребление здания – **до 35%**). При этом в расчетах учитываются данные о погоде, основанные на метеорологических наблюдениях за последние 30 лет, и текущие погодные условия.

В бизнес-центре «Ренессанс Правда» в Санкт-Петербурге, получившем LEED «Золотой», установлена система кондиционирования VRF, предоставляющая возможность гибкой нарезки помещений, удобной для арендаторов, которая может использоваться и как система вспомогательного отопления.

Уже проводятся измерения и рассчитаны **по стандартам BOMA** (Северо-Американской организации владельцев офисной недвижимости, включающей в себя 93 ассоциации в США и 17 международных филиалов) самые различные объекты: офисные здания, бизнес-парки, многофункциональные и торговые центры, логистические парки, производственные и др. объекты общей площадью сотни тысяч квадратных метров.

Ассоциация АКОН со своей стороны предоставляет **площадку для российских компаний**, позволяющую ближе ознакомиться с системой международной стандартизации, с «зелеными» стандартами, со стандартами энергоэффективности зданий по **RESNET HERS Index**. Также интересны **обучающие программы** по управлению недвижимостью американского института **IREM** (Institute of Real Estate Management). Важно наладить сотрудничество с **BOMA** и **IFMA**. **Налаживание и укрепление таких контактов – одна из основных задач АКОН.**

RWAY: В чем, на Ваш взгляд, будет состоять обновление и систематизация процессов управления?

Н.Ч.: Основа любого процесса управления – налаженная система коммуникаций. Эффективные коммуникации невозможны

без единого понятийного аппарата. Как известно из психологии, именно язык определяет мышление. В России услуги FM&PF одновременно приходили из разных бизнесов, поэтому формировалось различное понимание. В начале 2000-х в компаниях, поставляющих товары для офисов и бытовую химию, услуга FM понималась как организация рабочего места офисного персонала. До сих пор в профессиональном лексиконе **нет четкого разделения между FM&PF**. В широком смысле используется понятие эксплуатация и т.д. Поэтому **формирование словаря профессиональных терминов** и описание на родном языке новых процессов, явлений, технических систем, материалов и технологий является фундаментом для определения степени зрелости и развитости рынка. О терминах можно (и нужно) спорить, их можно принимать или оспаривать, но раз они возникают, значит, для этого сформировались условия, которые профессиональное сообщество должно учитывать.

RWAY: Какова структура эксплуатационных и операционных затрат типовых объектов коммерческой недвижимости?

Н.Ч.: Чтобы анализировать стоимость услуг управления и эксплуатации, необходимо разобраться с их структурой применительно к объектам различных типов. Если анализировать с позиции услуг FM, то функции управляющей компании в современных ТЦ, БЦ и складской недвижимости – это техническое обслуживание (ТО) различных инженерных систем зданий, услуги уборки здания и прилегающей территории. Дополнительно можно выделить обслуживание парковки и ремонтно-строительный сервис.

Если анализировать с позиции услуг FM&PF, то применительно к современным торговым центрам выделяется раздел управления арендой и маркетинговая поддержка. Поэтому возникает вопрос, что включать в состав услуг управления и эксплуатации для корректного сравнения различных объектов?

Ассоциация АКОН предложила усовершенствовать универсальную матрицу услуг, применительно к объектам различных типов. Однако при сравнении объектов различных типов **оказалось неправильным выделять собственно затраты на управление среди общих расходов собственника**. Сюда также входят налоги на имущество, страхование, платежи за земельный участок,

расходы на управление, рекламу и маркетинг, т.к. **связанные статьи, их состав и доли существенно изменяются у объектов различных типов.** Возможно разложить эксплуатационные расходы на ТО, уборку зданий, уборку прилегающей территории, а также затраты на охрану и услуги ресепшн. Две последние статьи затрат в матрице присутствуют только у ТЦ и БЦ. Кроме этого, в структуре затрат по статьям ТО, уборка общих площадей и уборка прилегающей территории выделяются как затраты на ФОТ, включая налоги на ФОТ. Такая структура позволяет **оценить затраты в чел./час, т.е. сравнить производительность труда персонала на разных объектах по одним видам работ.**

RWAY: Как происходит управление расходами при обслуживании БЦ и ТЦ?

Н.Ч.: В БЦ класса «С» наиболее высокая доля затрат на персонал по сравнению с БЦ классов «А» и «В». Однако в абсолютных значениях затраты на персонал в несколько раз ниже. Самая большая разница в затратах на персонал по статье «уборка прилегающей территории» (в 5–6 раз). Это связано с тем, что при эксплуатации и обслуживании БЦ класса «С» по минимуму применяется механизированная техника, и используются самые дешевые расходные материалы. Тогда как в БЦ классов «А» и «В» труд автоматизирован, применяются разнообразные моечные и уборочные машины, более качественная и дорогая биохимия, что увеличивает затраты. Поэтому доля расходов на персонал здесь ниже. Переход на более дешевые отечественные аналоги расходных материалов позволит снизить затраты на клининг. Здесь главное – контролировать качество покупаемых аналогов расходных материалов. Низкие затраты на персонал по статье «техническое обслуживание» в БЦ класса «С» связаны с тем, что главный инженер часто по совместительству выполняет функции управляющего объектом.

При анализе эксплуатационных расходов ТЦ выяснилось, что расходы на персонал в относительных значениях выше по статье «уборка прилегающей территории», а в абсолютных значениях выше по статье «техническое обслуживание». Также, как в БЦ класса «С», в ТЦ на уборке прилегающей территории применяются дешевые расходные материалы и высока доля ручного труда. Техническое обслуживание ТЦ требует более высокой квали-

фикации инженерно-технического персонала, т.к. объект оснащен более сложным инженерным оборудованием – системами вентиляции, кондиционирования, электроснабжения, обеспечивающими необходимые условия хранения, например, пищевой продукции.

Затраты на содержание инженерно-технического персонала оптимизируются, если привлекаются подрядчики на обслуживание сложных инженерных систем ТЦ. Самые высокие затраты на персонал в относительных значениях и самые низкие в абсолютных – на охрану. Среди прочих затрат на охрану ТЦ преобладают затраты на форменную одежду установленного образца, но, т.к. они незначительны, высока доля затрат на ФОТ. На охрану более крупных объектов часто привлекают ЧОП. При сравнении затрат на охрану в абсолютных значениях: в ТЦ они наибольшие по сравнению с БЦ класса «А», но наименьшие в БЦ класса «С».

RWAY: Расскажите, пожалуйста, о ближайших планах деятельности АКОН.

Н.Ч.: В планах Ассоциации АКОН выбрать из предлагаемой повестки наиболее востребованные участниками рынка темы и направления для их реализации. Уже сейчас видна потребность в консолидированной PR поддержке, в комплексном продвижении актуальной проблематики.

Сбор, обработка, анализ статистических данных по рынку, формирование баз, доступных для заинтересованных сторон. **Совместно с аналитическим агентством RWAY** мы начали с 2014 г. исследование ставок операционных расходов для объектов коммерческой недвижимости различных типов и расширяем его масштаб в 2015 г. Формирование рейтингов, рейтингов и других систем для сравнения компаний, присутствующих на рынке, их долей, рассчитанных для различных сегментов рынка. В 2015 г. Ассоциация АКОН приняла участие в мероприятиях рынка недвижимости, где актуализировала повестку управления недвижимостью. Также у Ассоциации АКОН есть планы проведения собственных отраслевых мероприятий для консолидации участников рынка, обмена мнениями и утверждения повестки Ассоциации. Планы обширные и разнообразные, все они направлены на содействие в межотраслевых коммуникациях для формирования новой культуры управления.