

СЕМЬ РАЗ ПРОВЕРЬ НА РЫНОК УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ РЕГУЛЯРНО ПРИХОДЯТ НОВЫЕ ИГРОКИ, И ЭТО НЕИЗБЕЖНО УСИЛИВАЕТ КОНКУРЕНЦИЮ И ФОРМИРУЕТ НОВЫЕ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА. И ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ТЦ У СОБСТВЕННИКА ВСЕГО ДВА — ДОВЕРИТЬСЯ ПРОФЕССИОНАЛАМ ИЛИ СПРАВЛЯТЬСЯ СВОИМИ СИЛАМИ, СОЗДАВ СОБСТВЕННУЮ УПРАВЛЯЮЩУЮ КОМПАНИЮ.

АЛЕКСАНДРА КАРПОВА

Если у собственника есть свои надежные кадры, он может создать УК внутри компании. Как показывает практика, чаще всего так поступают девелоперы, которые строят сеть торговых центров: они предпочитают сами управлять своими объектами. Особенно любят создавать собственную управляющую компанию региональные девелоперы.

Например, компания «Торговый квартал» торгово-развлекательным центром «Шоколад» в Нижнем Новгороде управляет самостоятельно. И перед открытием своего ТРЦ в Набережных Челнах руководители будущей команды управляющей компании были отправлены на стажировку в Нижний Новгород. Там они должны были познакомиться с технологией управления, для того чтобы использовать эти методики в управлении объектом в Набережных Челнах.

Однако при такой политике перед собственником неизбежно встанет «кадровый» вопрос. «Ведь сегодня специалистов в этой области не так много, и их довольно трудно заинтересовать переходом в компанию, которая пока еще неизвестна на рынке и не понятно, станет ли известна в будущем», — предупреждает старший консультант стратегического отдела компании Jones Lang LaSalle Светлана Филькова.

Действительно, сейчас в России нет вузов, которые бы готовили специалистов подобного профиля. «Профессионалы в области менеджмента — это, как правило, выходцы из консалтинговых и брокерских компаний. Технические специалисты и главные инженеры — выпускники технических вузов: Московского государственного строительного университета, Московского инженерно-строительного института», — поясняет коммерческий директор компании Bluestone Group Дмитрий Розанов. А вот зарплата такого редкого специалиста в среднем по рынку небольшая. Зарплата главного инженера составляет от 50 тыс. до 120 тыс. рублей в месяц, технические специалисты (сантехники, электрики, лифтеры, слесари и т. д.) получают 20–30 тыс. рублей, а менеджмент — 90–250 тыс. рублей в месяц.

Но девелоперы вопрос дефицита кадров решают легко. «В такой компании будут работать проверенные люди, те, которым они доверяют», — поясняет коммерческий директор компании NAI Russia Владимир Журавлев. — Это происходит, вероятно, из-за особенностей русского менталитета строить свой бизнес на связях, знакомствах и гораздо реже на профессионализме, а также потому, что достойных УК в регионах нет вообще или они пока себя не успели зарекомендовать». Именно поэтому собственники не желают, чтобы посторонние «хозяйничали» на их объектах. Они нанимают одного-единственного менеджера, который и контролирует жизнедеятельность объекта, а если ТЦ большой, то формируют свою управляющую структуру.

«Однако в таком случае достаточно часто через год-три собственник понимает, что сам не в состоянии грамотно и

правильно управлять своим зданием, потому что не может учесть многих важных нюансов управления, — замечает управляющий партнер Colliers International FM Константин Баранов. — Порой мелкие недочеты или простая невнимательность в сфере обслуживания приводят к тому, что популярность заведения падает». К примеру, если на парковке постоянно возникают проблемы, охрана хамит, а в помещениях неправильно работает вентиляционная система и запахи кухни попадают в жилую или торговую зоны, то, разумеется, такое заведение не будет пользоваться большой популярностью.

И ТОГДА ОН ОБРАЩАЕТСЯ К ПРОФЕССИОНАЛАМ

«Во-первых, наличие УК, особенно известной, повышает степень доверия арендатора к объекту: больше уверенности в том, что проект будет успешным, — утверждает коммерческий директор компании Bluestone Group Дмитрий Розанов. — А во-вторых, управляющая компания осуществляет своеобразный контроль на стадии разработки концепции и планирования помещений (рекомендации по планировкам, по рассадке арендаторов, рекомендации при разработке маркетинговой и коммерческой стратегий)». Например, для торгового центра «Мегаполис» на проспекте Андропова УК была привлечена еще на стадии разработки концепции проекта.

Привлекать УК стоит хотя бы по той причине, что она правильно спланирует управление и эксплуатацию торгового центра. А это достаточно специфическая работа. «Трудность ее заключается в том, что только специалисты (читай — УК) помогут собственнику правильно оформить отношения с такими организациями, как «Мосэнерго», МКС, «Мосводоканал», СЭС, Госпознадзор, «Мосгортранс», Технадзор, и другими городскими и муниципальными службами, помогут осуществлять контроль за проведением монтажных и пусконаладочных работ оборудования, окажут консультации по вопросам эксплуатации и обслуживания объекта, предоставят полный пакет услуг по организации и проведению ремонтно-отделочных работ, выполнению функций заказчика-застройщика, предоставят высококвалифицированных специалистов охраны, клининга и других служб.

Помимо этих утомительных процедур управляющей компании отдают на откуп и эксплуатационный менеджмент — консалтинг и сопровождение по окончании строительства, обслуживание инженерных систем и коммуникаций, обслуживание систем безопасности здания. А все остальные функции, которые в западных странах как раз и выполняют управляющие компании, остаются за собственником.

Собственники не готовы доверить посторонним решение финансовых вопросов, регулирование уровня арендной ставки, взаимоотношения с арендаторами, изменение концепции, реализацию маркетинговой стратегии, заботу

СКОЛЬКО?

Естественно, услуги профессиональной управляющей компании стоят недешево. Какие-то общие цифры управляющие компании назвать затруднились: цены зависят и от набора услуг, и от срока контракта, и от того, когда управляющая компания взяла на себя обязательства управления. В целом сейчас существует несколько схем оплаты услуг управляющей компании. Так,

вознаграждение может рассчитываться от общей суммы арендных платежей и составляет порядка 8–15%. Надо сказать, что на эксплуатационные расходы ежегодно уходит около \$100–150 в год с каждого квадратного метра.

Другая схема, которая наиболее привлекательна как для управляющей компании, так и для собственника, — это получать процент от управления торговым центром собственни-

ЕСЛИ ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР РАБОТАЕТ БУДТО САМ ПО СЕБЕ И КАК ЧАСЫ, УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ МОЖНО ВЫПИСЫВАТЬ ПРЕМИУ

об увеличения прибыльности, предполагая, что риски банкротства или обмана слишком велики. «В России в настоящее время владельцев, которые готовы передать ведение в том числе финансовой деятельности торгового центра немного, — отмечает директор департамента инвестиций компании «Мизль-Коммерческая недвижимость» Максим Брусов. — Например, сеть магазинов MetroMarket находится в управлении собственной организации компании «Капитал Груп». По такой же системе работает управляющая компания M+W Zander Facility Management, в управлении которой находятся торгово-деловой центр «Новинский пассаж», Metro cash & carry, ТРК «Планета» в Красноярске.

И рынок подстраивается под собственников — на российском рынке представлено порядка десятка профессиональных управляющих компаний, из которых только единицы оказывают услуги формата property management (полное обслуживание), а остальные ограничиваются эксплуатацией.

Но рынок управления торговыми центрами только формируется, считает старший консультант стратегического отдела компании Jones Lang LaSalle Светлана Филькова. Первыми российский рынок управления торговыми центрами стали осваивать западные компании. «Впоследствии на рынок вышли российские компании», — добавляет руководитель департамента, консалтинга, аналитики и исследований компании Blackwood Ольга Широкова. Сейчас, по мнению партнера, руководителя департамента торговой недвижимости компании Paul's Yard Олега Темирова, доля западных компаний не превышает 5%. Все остальное — отечественные компании. Однако на практике большой разницы между ними нет. «Сейчас же зарубежная управляющая компания — это только бренд, а работает в ней все равно русский менеджмент», — уточняет генеральный директор ГК Facilicom Эдуард Аписит.

ПОДДЕРЖИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Но однозначного ответа на вопрос о том, какую компанию привлечь для управления торговым центром, нет. На московском рынке преобладают

ка. Процент может существенно отличаться в каждом конкретном случае — от 5 до 25% от каждого договора в зависимости от оказываемых услуг. Кроме того, управляющая компания может просто получать фиксированный доход за определенный комплекс оказываемых услуг. Однако эта схема зачастую просто расслабляет управляющую компанию, потому как нет ее материальной заинтересованности.



субъективный подход и практикуются договоренности по разному роду вопросов, считают его участники. «Думаю, что очень часто выбор той или иной компании происходит исключительно по рекомендации знакомых и партнеров по бизнесу, — говорит директор по развитию компании Bluestone Group Денис Трущенко. — Это не означает лоббирования интересов, просто в огромном разнообразии существующих УК непосвященному человеку довольно трудно отыскать подходящего кандидата».

И это правильно. Ведь зарубежная компания, имеющая огромный опыт успешной работы на Западе, может не совсем удачно вписаться в российский рынок — не потому, что она плохая, а потому, что ей пока не знакомы российские правила и нормы, а также законы и стандарты. То, что на Западе считается оптимальным, удобным, комфортным, в России может оказаться неудобным и некомфортным. «К примеру, если говорить о строительстве торгового центра в странах с жарким климатом, то там не нужно продумывать систему воздухопроводов для поступления теплого воздуха в холодный период времени. А в России просто необходима двойная система климат-контроля — холод-тепло», — рассуждает управляющий партнер Colliers International FM Константин Баранов.

Отечественная управляющая компания в большинстве случаев может более оперативно реагировать на изменения на рынке, учитывать все его подводные камни и быстро решать возникающие проблемы, потому что у нее есть практический опыт управления в наших условиях. Например, отечественная управляющая компания гораздо лучше осведомлена о новых тенденциях на рынке недвижимости, о том, на какие торговые центры может возникнуть наибольший спрос в будущем. Все это позволяет минимизировать затраты собственника в будущем.

«Учитывая специфику рынка и взаимоотношений с местными административными органами, собственники все чаще отдают предпочтение нашим соотечественникам», — заключает директор департамента инвестиций компании «Мизль-Коммерческая недвижимость» Максим Брусов. ■

и этапа, на котором УК была вовлечена в работу. «Цену разумнее рассматривать исходя из стоимости работы высококвалифицированного специалиста и в зависимости от его загрузки. В среднем работа высококвалифицированного специалиста оценивается в 580–1200 руб./час», — признает генеральный директор ГК Facilicom Эдуард Аписит.



СМЕЖНИКИ