

ДИРЕКТОР УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ПРИЗНАЁТСЯ:

ПОКА ДРУГИЕ УК НЕ ЗАПРЕТИЛИ



НЕДВИЖИМОСТЬ
как актив и система



РЫНОК ЖКХ
правила, которые
никто не говорит



УПРАВЛЕНИЕ
эксплуатацией
и людьми



ПЕТР БАРКОВ

Эксплуатация недвижимости.
Жилищно-коммунальное хозяйство.

Петр Барков

**Директор Управляющей
компаний: откровенно о ЖКХ.**

«Автор»

2026

Барков П.

Директор Управляющей компании: откровенно о ЖКХ. /
П. Барков — «Автор», 2026 — (Эксплуатация недвижимости.
Жилищно-коммунальное хозяйство.)

Эта книга написана директором управляющей компании, который ежедневно отвечает за сотни тысяч квадратных метров и ваши платежи. «Директор управляющей компании признаётся: пока другие УК не запретили» — честный взгляд изнутри рынка ЖКХ без мифов и красивых отчётов. Вы узнаете, почему ваш дом приносит прибыль всем, кроме собственников, как устроены доходы и расходы УК, какие строки в квитанции «съедают» ваш бюджет и как перестать платить за воздух. Автор показывает реальные кейсы, разбирает ошибки и схемы, даёт понятные вопросы для вашей УК и практические решения: как сократить затраты на ресурсы, продлить срок службы здания и превратить недвижимость в актив, который растёт в цене и даёт стабильный доход. Эта книга для собственников, инвесторов и девелоперов, которые хотят не жаловаться на коммуналку, а управлять своей недвижимостью осознанно и выгодно.

© Барков П., 2026

© Автор, 2026

Петр Барков
Директор Управляющей
компании: откровенно о ЖКХ.

Введение

Эта книга написана директором управляющей компании, который ежедневно отвечает за сотни тысяч квадратных метров и ваши платежи. «Директор управляющей компании признаётся: пока другие УК не запретили» — честный взгляд изнутри рынка ЖКХ без мифов и красивых отчётов.

Вы узнаете, почему ваш дом приносит прибыль всем, кроме собственников, как устроены доходы и расходы УК, какие строки в квитанции «съедают» ваш бюджет и как перестать платить за воздух. Автор показывает реальные кейсы, разбирает ошибки и схемы, даёт понятные вопросы для вашей УК и практические решения: как сократить затраты на ресурсы, продлить срок службы здания и превратить недвижимость в актив, который растёт в цене и даёт стабильный доход.

Эта книга для собственников, инвесторов и девелоперов, которые хотят не жаловаться на коммуналку, а управлять своей недвижимостью осознанно и выгодно.

Директор Управляющей компании: откровенно о ЖКХ.

Пётр Барков

Оглавление

Введение

Почему я решил рассказать правду об управляющих компаниях

Кому на самом деле принадлежит рынок ЖКХ

Что должен понимать собственник, чтобы не платить лишнего

Мифы и реальность эксплуатации недвижимости

Введение

Почему я решил рассказать правду об управляющих компаниях

Однажды ко мне пришла возмущённая жительница с квитанцией в руках:

— Объясните, почему мы платим за обслуживание лифтов больше, чем дом напротив, если лифты у нас одинаковые?

Мы подняли договор. Подрядчик — солидная фирма, тариф выше среднего, полный пакет услуг: регулярные осмотры, круглосуточная аварийка, регламентные замены. На бумаге — космос. На деле оказалось, что механик приезжает «галочкой»: быстро осматривает кабину, ставит подпись в журнале и уезжает. Никто не проверяет реально изношенные узлы, не анализирует статистику отказов, не предлагает модернизацию.

Жильцы платили «за спокойствие», а получали право на быструю реакцию, когда лифт встанет — и он, естественно, вставал в самый неудобный момент. Тогда я впервые жёстко пересмотрел договорную политику: выбрали менее «гламурного» подрядчика, но с понятным регламентом и KPI по реальному снижению аварийности.

С тех пор я знаю: за каждой красивой строкой «обслуживание лифтов» стоит чей-то комфорт, чья-то безопасность и чья-то лень разбираться в деталях. И в этой книге я покажу, как такие «подписи под лифтом» превращаются в деньги, которые списывают с вашего счёта каждый месяц.

Я больше десяти лет руковожу управляющей компанией и каждый день вижу, как собственники платят за услуги, которых либо не понимают, либо не получают в полной мере. За это время рынок ЖКХ превратился в отдельную вселенную со своим языком, правилами и серыми зонами, куда обычного человека стараются не пускать. В протоколах собраний, сметах и тарифах всегда найдётся формулировка, которой можно прикрыть непрофессионализм, халатность или банальную жадность.

Внутри отрасли действует негласное правило: «чем меньше собственник понимает, тем проще с ним работать». Этим принципом пользуются слабые управляющие компании, некоторые ресурсники и часть подрядчиков, превращая ваш дом в источник стабильного кэша, а не в объект, которым честно управляют. Я устал объяснять одни и те же вещи на десятках встреч: почему вырос тариф, куда ушли деньги, что значит «содержание и текущий ремонт», почему аварии случаются не «вдруг». Проще один раз изложить это системно, на языке собственника, а не чиновника.

Я не святой и не идеализирую наш бизнес: управляющая компания — это коммерческая структура, которая должна зарабатывать. Но я точно знаю, где проходят границы между нормальной прибыльностью и паразитированием на вашей неграмотности. Именно об этой границе и будет эта книга: как выглядит честная эксплуатация, где начинается манипуляция и что может сделать собственник, чтобы перестать быть «кошельком по умолчанию».

В какой-то момент я понял, что мы живём в параллельных реальностях с собственниками.

У нас в управлении был новый дом бизнес-класса: хорошие фасады, дорогой холл, консерж, всё как любят в рекламе. Люди исправно платили за «повышенный комфорт», пока один из активных жильцов не попросил расшифровать смету по содержанию.

Он пришёл ко мне на приём с кипой бумаг и простой фразой: — Я инженер, давайте разложим всё по полочкам.

И когда мы начали вместе считать, оказалось, что часть работ дублируется, часть заложена «на всякий случай», а какие-то позиции вообще никто не контролирует по факту выпол-

нения. Не было ни преступления, ни чёткой «схемы» — была инерция: «так всегда делали», «так удобнее».

В конце встречи он сказал: — Понимаете, я вам готов платить, но не за туман. Напишите книжку для нормальных людей, чтобы до такого не доходило.

Тогда я впервые поймал себя на мысли, что мы, директора УК, слишком много прячем за профессиональным жаргоном, нормативами и внутренними регламентами. И если об этом честно не говорить, мы сами выращиваем недоверие, скандалы и войны с собственниками. Эта книга — попытка разорвать этот круг, даже если коллегам по цеху она не понравится.

Кому на самом деле принадлежит рынок ЖКХ

Формально рынок жилищно-коммунальных услуг принадлежит собственникам жилья. Именно они платят по квитанциям, юридически владеют квадратными метрами и на бумаге выбирают способ управления домом: напрямую, через ТСЖ или через управляющую компанию. В теории всё красиво: собственники собираются, голосуют, принимают решения и контролируют исполнителей. На практике большинство людей видит рынок ЖКХ только через сумму в квитанции и редкие встречи с представителями управляющей компании в моменты, когда «что-то пошло не так».

Реальная власть на этом рынке распределена иначе. Основные денежные потоки за воду, тепло, газ и электричество контролируют ресурсоснабжающие организации. Это отдельные крупные игроки со своими интересами, тарифной политикой, долгами и отношениями с муниципалитетами и регионами. Управляющие компании выступают для них чем-то средним между кассиром, техником и громоотводом: деньги собирает УК, претензии по размеру платежей получают тоже в УК, а львиная доля средств уходит ресурсникам.

Собственник же, глядя на квитанцию, часто даже не понимает, сколько он платит за ресурсы, а сколько — за управление и содержание.

Другая группа влияния — крупные сети управляющих компаний и аффилированные с ними структуры. За последние годы рынок сильно изменился: вместо множества маленьких «ЖЭКов» появились вертикально интегрированные холдинги, которые управляют десятками и сотнями тысяч квартир, а иногда целыми районами. Формально собственник может проголосовать за смену УК, но там, где один и тот же бенефициар контролирует сразу несколько компаний, выбор превращается в иллюзию: логотипы разные, подход к дому и финансовым потокам — один и тот же.

Добавим к этому муниципалитеты и региональные власти, которые через систему нормативов, минимальных перечней услуг, тарифных решений и административных рычагов задают общие правила игры. От их решений зависит, какие расходы можно заложить в тариф «по умолчанию», как распределяются бюджеты на капремонт, как работают субсидии. Управляющие компании вынуждены подстраиваться под эту рамку, а собственники зачастую узнают о последствиях уже по факту — через выросшую строку «содержание» или очередное «обязательное» решение общего собрания, которое кто-то принял за них.

Важно понимать ещё одну вещь: рынок ЖКХ — это не только жильё. Это огромная инфраструктура: котельные, сети, насосные станции, диспетчерские, подрядные организации, обслуживающие лифты, вентиляцию, пожарную сигнализацию, вывоз мусора. В каждом из этих сегментов есть свои «короли», свои договорённости и свои конфликты. Управляющая компания, которую видит собственник, — лишь верхушка айсберга, интерфейс системы, к которой подключено множество интересных.

Чтобы это не звучало абстрактно, приведу несколько условных, но типичных историй. Все примеры вымышлены, любые совпадения имён, названий и обстоятельств случайны.

Представьте город N. Там есть район с десятком больших новостроек. Формально в каждом доме своя управляющая компания: «КомфортДом», «ГородСервис», «Наш Дом+».

На собраниях жильцам говорят: «Если вас не устраивает “КомфортДом”, вы можете выбрать другую УК, например, “ГородСервис”». Но юридические лица этих компаний принадлежат одному и тому же холдингу, который контролирует местный рынок управления жильём. Собственник голосует за смену, чувствует, что «победил систему», а по факту деньги продолжают идти в тот же карман: меняется только вывеска и фамилия директора в шапке договора.

Другой пример — городская окраина, старый фонд. Небольшая независимая управляющая компания берёт в управление несколько проблемных домов, пытается навести порядок, ужесточает работу с должниками, спорит с ресурсниками по потерям в сетях. Формально собственники рады: дом начали убирать, инженерия перестала сыпаться.

Но ресурсоснабжающая организация недовольна тем, что новая УК активно оспаривает начисления и требует пересчётов. Пара одновременно инициированных проверок, несколько предписаний, параллельно — «альтернативная» крупная УК начинает работать с активными жильцами, объясняя, что «с этим директором у вас будут одни проблемы».

Через пару лет дома переходят в управление крупной компании. Собственники формально «сами проголосовали», но реальная игра шла между ресурсником, администрацией и крупным игроком.

Или возьмём ситуацию в городе, где региональный оператор по обращению с отходами заключил долгосрочный договор с конкретным перевозчиком мусора, а управляющие компании обязаны работать именно с ним. На бумаге собственники оплачивают услугу «вывоз ТКО», но выбрать реального исполнителя не могут: это уже решено на региональном уровне. УК в этой цепочке — сборщик средств и координатор графика, на которого валятся жалобы за переполненные контейнеры, хотя изменить подрядчика она не вправе.

В ещё одном условном примере в городе M застройщик создаёт «свою» управляющую компанию и практически автоматически заводит в неё все новые дома. На этапе покупки квартиры людям даже не предлагают альтернатив: в договоре долевого участия прописано, кто будет управлять домом первые годы. Это популярная практика — девелоперу выгодно контролировать эксплуатацию, чтобы поддерживать репутацию проектов, но вместе с этим он получает и прямой доступ к денежным потокам. Собственники оказываются в ситуации, когда менять УК психологически и организационно сложно: «Это же наша родная компания от застройщика, вдруг кто-то другой всё испортит».

Эти истории объединяет одно: юридическая конструкция «рынок принадлежит собственникам» существует, но реальная расстановка сил определяется деньгами, связями и регуляторикой. Собственник теряет влияние в тот момент, когда перестаёт интересоваться тем, что происходит с его домом между двумя событиями: оплатой квитанции и появлением аварийной бригады, когда «что-то сломалось».

Есть ещё один пласт влияния — подрядчики. Часто собственники уверены, что всё делает именно управляющая компания: она чинит, убирает, обслуживает. На деле значительная часть работ отдана на аутсорс: лифтовые компании, клининговые фирмы, мелкие ремонтные бригады, инженеры по обслуживанию котельных. В местах, где конкуренция среди подрядчиков слабая, именно они, а не УК, диктуют условия: цены, объёмы, стандарты. Управляющая компания лавирует между требованиями собственников и возможностями подрядчиков, а любые провалы интерпретируются как «УК ничего не делает».

Добавьте к этому ещё один уровень — собственников коммерческих помещений в доме: магазинов, офисов, салонов на первых этажах. Их интересы часто сильно отличаются от интересов жильцов. Для бизнеса важен трафик, видимость, возможность повесить яркую вывеску, разместить летнюю террасу. Для жителей — тишина, порядок и отсутствие странных компаний под окнами. Там, где коммерческие собственники объединены и активны, они могут ока-

зывать серьёзное влияние на решения, принимаемые общим собранием: они владеют большим метражом и, соответственно, большим количеством голосов. В итоге вокруг одного дома складывается сложная структура влияний, о которой большинство жильцов даже не догадывается.

Почему это важно понимать? Потому что иначе любой разговор о смене управляющей компании, снижении тарифов или улучшении качества превращается в борьбу с «не тем врагом». Одни воюют с директором УК, не замечая, что тарифы задаются регионом. Другие ругают ресурсников, не понимая, что половина проблем — в привычке самих собственников игнорировать собрания и не интересоваться отчётами. Третьи годами защищают «свою» компанию, не замечая, что фактический бенефициар давно сменился, а приоритетом стала не эксплуатация, а выкачивание максимально возможной прибыли.

Когда вы смотрите на рынок ЖКХ только через квитанцию, кажется, что это простая история: «я плачу — мне должны». Но за этой квитанцией — сложная система отношений, договоров, интересов и влияний. Понимание того, кто в вашем городе реально контролирует управление домами, кто владеет крупными УК, как распределены контракты с ресурсниками и подрядчиками, — это не абстрактная «аналитика для специалистов». Это практическое знание, которое определяет, будете ли вы платить «как все» или сможете влиять на то, как расходуются ваши деньги и в каком состоянии будет ваш дом через 10–20 лет.

Поэтому правильный вопрос звучит не «кто формально владеет рынком ЖКХ», а «кто реально распоряжается вашим домом и вашими платежами прямо сейчас». Ответ на него в каждом городе и даже в каждом районе может быть разным. Но как только вы начинаете задавать этот вопрос и искать на него честный ответ, вы перестаёте быть статистом и становитесь участником игры. Именно к этому состоянию я и хочу подвести читателя в этой книге.

Все примеры в этой главе и далее носят иллюстративный характер, любые совпадения имён, названий компаний, городов и ситуаций случайны. Если вы узнаете в описанных историях свой дом или свою управляющую компанию — это значит только одно: проблемы и схемы в отрасли типовые, и вы не одиноки.

Что должен понимать собственник, чтобы не платить лишнего

Есть одна простая правда, которую собственнику обычно не говорят: вы платите не «за коммуналку», а кормите целую систему из нескольких карманов сразу. И пока вы видите только итоговую цифру в квитанции, система пользуется этим по полной. Три кошелька в одной квитанции

Первое, что должен понять собственник: каждый месяц он платит не только за воду, свет и тепло. Есть ещё содержание и капитальный ремонт — три разных потока денег с разной логикой, разными правилами и разными выгодоприобретателями.

Когда я только начинал работать директором, сам относился к квитанции как к условному «общему чеку по жизни дома». Потом один активный житель, бухгалтер по профессии, принёс стопку платежей и сказал: — Давайте разделим это не как управляющая компания, а как нормальный человек: что уходит «за то, что я потребил», а что — «за то, что вы тут делаете».

Мы с ним разложили платёж на три составляющие. Коммуналка — понятно: ресурсы пришли, ресурсы ушли, тариф известен. Капремонт — отдельная песня, длинные деньги, отдельные правила. А вот когда мы добрались до «содержания», у человека в глазах появился интерес: — То есть это та часть, которой собственники могут непосредственно влиять на работы проводимые в доме, в том числе видимые глазу улучшения?

Я тогда впервые увидел, как в голове у собственника квитанция распадается на части. До этого это была просто сумма. После этого — три разных отношения: с ресурсниками: за сколько и как они продают нам ресурсы; с системой капремонта: доверяем ли, верим ли, вер-

нётся ли всё в виде реальных работ; и с нами, управляющей компанией: что мы реально делаем за те деньги, которые уходят в «содержание и ремонт».

И вот именно в этой строке, в содержании, прячется тот самый «жир», на котором система привыкла жить. Не потому что обязательно все жулики — нет. А потому что там много тумана, мало конкретики и ещё меньше вопросов со стороны собственников.

Содержание жилого помещения — наше зеркало отношений с собственниками. Самая скучная строка в платёжке, пока вы не поймёте, что это ваши подъезды, ваш лифт, ваша крыша, ваша дворовая площадка и даже ваш ночной запах в подъезде.

Был у меня один дом — визуально приличный, не элитка, но крепкий комфорт. Жильцы жаловались: — Мы платим как за бизнес-класс, а живём как в старой «чешке».

На встрече один мужчина, ИПшник, задал, казалось бы, простой вопрос: — Вот скажите по-честному: почему я каждый месяц плачу за уборку, если по факту по лестнице страшно пройти в белых кроссовках?

Я мог бы уйти в оборону, отговорки, «кадровый голод», но решил сделать иначе. Взял совет дома, распечатал смету, вывел на экран проектор прямо в холле. И когда мы дошли до блока «содержание», тишина стала очень плотной.

Уборка — красиво описано. Текущий ремонт — ещё красивее. Обслуживание инженерии — вообще почти поэма, не смета. Одна женщина, учительница, читала вслух и только головой качала: — Если бы мои ученики так писали сочинения, я бы всем ставила пять. А за жизнь в подъезде — твёрдую двойку.

И тогда кто-то впервые произнёс фразу, которая мне врезалась в память: — Мы каждый месяц оплачиваем идеальную картинку. Только живём в реальности.

Вот эта разница между картинкой и реальностью и есть то место, где собственник либо платит лишнее, либо начинает задавать вопросы. И очень часто — не о тарифе, а о смысле.

Второй момент, который собственник должен осознать: тариф на содержание и наши услуги далеко не всегда «спустило государство». Очень часто его тихо утверждают те самые люди, которые не поленились прийти на собрание, собрать подписи и отнести протокол в УК или администрацию. Собрания — это место, где вы отдаете свои решения в чужие руки.

Когда мы приняли в управление старый дом в центре, первым делом я посмотрел его смету. Строка «уборка и санитарное содержание» была пугающе высокой. При этом двор выглядел уставшим, подъезды — серыми, мусоропровод — как памятник советскому прошлому.

Я пришёл во двор утром, когда уборщица должна была работать. Не увидел никого. Пришёл через два часа — та же картина. Только к обеду появилась женщина с шваброй, которая за полчаса «освоила» сразу два подъезда. По документам всё было идеально: уборка ежедневная, объём работ соответствует нормативам, акты подписаны старшим по дому.

Когда мы собрали активных собственников и честно показали, сколько они платят за «золотую уборку», в комнате повисла тишина. Выяснилось, что старшая по дому вежливо подписывала акты, чтобы «не ругаться с управляющей компанией», а реально никто системно не контролировал качество. Мы поменяли подрядчика, прописали фотоконтроль, жёсткие критерии и штрафы за невыполнение.

Эта история для меня про то, как тишина в подъезде и привычка «не связываться» превращаются в лишние цифры в квитанции. На бытовых мелочах строятся большие деньги — и собственник либо продолжает их кормить, либо в какой-то момент говорит себе: «Стоп, давайте смотреть, что тут происходит».

Я видел дома, где одно и то же решение буквально меняло судьбу всех платежей на годы вперёд. Вспоминаю один большой дом. Вечный чат: — Нас грабят. — В соседнем доме дешевле. — Почему мы платим больше, а живём не лучше?

Мы запросили старые протоколы. Картина: собрание «заочно», бюллетени собирал один и тот же человек, альтернативных вариантов сметы не рассматривали, формулировки уровня: «утвердить предлагаемую смету управляющей компании».

Прихожу на живое собрание. Ползала — возмущённые собственники, половина из них впервые видит меня вживую. Один мужчина с последнего ряда: — Я 10 лет плачу и не помню ни одного собрания.

Я ему отвечаю: — А вы за эти 10 лет хоть раз интересовались, кто за вас решал?

Повисла тишина. Люди впервые почувствовали, что «не было собраний» не потому, что «мы не знали», а потому, что им было удобнее не знать. В этот момент у части жителей щёлкает: тариф — это не просто бумага, а итог какой-то чужой инициативы, в которой их подписи либо появляются автоматически, либо не появляются совсем.

И самое неприятное, что я вижу глазами директора: для многих жильцов проще годами ругаться в чате с УК, чем один раз посмотреть, что именно и кем было подписано от их имени. Это не упрёк, это констатация. Система этим пользуется.

Фраза «любой тариф можно разложить на статьи» для меня не про бухгалтерию, а про человеческий взгляд.

Был дом, где ко мне пришли с ультиматумом: — Либо вы снижаете тариф, либо мы вас меняем. Мы нашли компанию дешевле.

Я предложил сделать эксперимент. Говорю: — Давайте не будем пока никуда бежать. Давайте сначала поймём, за что вы сейчас платите, а потом сравним с теми, кто обещает дешевле.

Сели за стол, вытащили смету. И вот тут началось интересное. Каждый пункт превращался в маленькую историю.

«Уборка подъездов» — а где конкретно, как часто, кто видел уборщицу в прошлом месяце?

«Обслуживание систем отопления» — а почему, если мы это оплачиваем, каждую зиму у нас один и тот же стояк «умирает»?

«Прочие работы» — любимая категория. В неё можно засунуть всё что угодно.

Один мужчина, айтишник, усмехнулся: — У вас смета как плохо написанный код. Главное — название функции красивое. А что внутри — чёрный ящик.

И вот когда мы начали вскрывать этот чёрный ящик, выяснилось, что: часть работ действительно нужна и стоит своих денег, часть перекрывает чужую халатность (латание последствий вместо профилактики), часть — просто привычка «всегда так делали».

В итоге разговор из «сделайте нам дешевле» превратился в «давайте сделаем по-другому». И вот это уже взрослый диалог собственника и УК.

Часто момент требований «снизить тариф» совпадает с другой важной развилкой, о которой почти не говорят: кто вообще придумал эту цифру в квитанции. В зависимости от ответа дальше возможны два совершенно разных сценария.

Существует ещё один важный слой, про который собственнику почти никогда не объясняют внятно: откуда вообще берётся цифра тарифа. И тут всплывают два мира — муниципальные тарифы и тарифы, установленные самими собственниками.

Во многих городах есть так называемый муниципальный тариф на содержание жилья. Это та самая цифра «по умолчанию», которая появляется там, где собственники:

не провели собрание, не утвердили свой размер платы, не определили перечень и объём услуг.

Юридически логика простая: если дом ничем и никем «самостоятельно» не управляется, включается режим внешнего автопилота. Орган местного самоуправления устанавливает тариф, часто ориентируясь на минимально необходимый набор работ и социально-политическую повестку: «Чтобы сильно не поднимать напряжение, тариф оставим таким-то».

На бумаге всё выглядит благородно: муниципалитет защищает жителей от резкого роста платежей. На практике это почти всегда означает одно — тариф заточен под минимальный, «социальный» уровень содержания.

Закон говорит просто: если собственники сами приняли решение и утвердили плату за содержание, действует их тариф, если не приняли — орган местного самоуправления вправе установить размер платы.

Переводя с юридического на человеческий: промолчали — получили то, что решил город. И уже не вы диктуете, какой будет у вашего дома бюджет, а вам говорят: «Вот столько. На большее денег нет, на меньшее дом не потянет».

Муниципальный тариф почти всегда рассчитан под минимальный перечень услуг и работ, необходимых для содержания дома. Это зафиксированный норматив: какие работы обязательны, как часто должна проводиться уборка, осмотр, профилактика, что считается надлежащим содержанием, чтобы дом не пришёл в аварийное состояние.

Если очень упростить, минимальный перечень — это режим «чтобы дом не развалился и формально считался обслуживаемым». Не «чтобы было красиво и комфортно», не «чтобы дом рос в цене», а именно минимум, при котором управляющая компания может сказать: — Мы сделали всё, что от нас требует закон.

Я видел это десятки раз. Приходит дом на муниципальном тарифе. Люди недовольны: — Грязно, уныло, всё чинится через раз.

Мы поднимаем документы и видим: тариф установлен решением администрации, в тариф закладывались работы ровно под минимальный набор, про какие-то дополнительные вещи — косметика, улучшения, модернизации — там вообще нет речи.

С точки зрения чиновника и юриста всё корректно: минимальный перечень соблюден, плата «социально приемлемая», управляющая компания формально свою работу выполняет.

С точки зрения собственника — ощущение, что «нам делают всё кое-как и по остаточному принципу». Но проблема не только и не столько в УК, сколько в том, что дом живёт на минимально возможном рациионе.

Я был в ситуации, когда мы, как управляющая компания, приходили в дом на муниципальном тарифе и понимали: чтобы действительно привести дом в порядок, убрать накопленные проблемы, наладить эксплуатацию, денег не хватает физически, а поднять плату мы не можем, пока сами собственники не соберутся и не примут решение.

Получается странная картина. Собственник говорит: — Мы хотим, чтобы было как в соседнем новом ЖК: чисто, уютно, всё работает.

Я ему отвечаю: — На вашем тарифе мы обязаны делать минимум. Всё, что сверху — это уже вопрос вашей готовности доплачивать и договорённости между вами и нами.

И это очень неприятный разговор. Потому что людям кажется: если УК «хорошая», она должна каким-то чудом вывернуться и дать сервис бизнес-класса по бюджету соцнайма.

Но я не волшебник. Уборщица не может мыть подъезд пять раз в неделю, если в смете заложено два. Мастер не может проводить полноценные профилактические осмотры, если в бюджете нет на это часов. Лифты не станут новыми от того, что мы их будем «любить сильнее».

Когда управляющая компания работает на муниципальном тарифе, даже при большом желании она чаще всего упирается в рамки: по деньгам, по нормативам, по минимальному перечню. Да, можно где-то оптимизировать, где-то перераспределить усилия, но прыгнуть выше головы на длинной дистанции нельзя. В лучшем случае это будет режим: «Чтобы дом не развалился и к нам формально нельзя было придраться».

Совсем другая история начинается там, где собственники сами утверждают размер платы за содержание на общем собрании. Жилищное законодательство по сути говорит: собственники обязаны утвердить перечень услуг и работ, условия их оказания и размер финанси-

ния, размер платы за содержание определяется с учётом предложений управляющей организации и устанавливается минимум на год.

То есть схема по-честному выглядит так: Управляющая компания даёт свои расчёты: что нужно дому, какие работы, сколько это стоит. Собственники обсуждают, согласны ли они с этим набором, и голосуют за конкретный тариф.

Если не согласны — могут спорить, предлагать изменить перечень работ, искать альтернативные варианты, вплоть до другой УК.

В теории — это идеальная модель: дом сам договаривается с управляющей компанией о том, на каких условиях он хочет жить. Кто-то выбирает «подешевле и попроще», кто-то — «подороже, но с высоким уровнем сервиса».

На практике чаще бывает так: собственники не вникают в расчёты, голосуют «как скажут», а потом удивляются, почему платят столько, сколько платят.

Но там, где люди всё-таки включаются, картинка меняется.

Я помню один дом, не самый красивый снаружи, но с очень живым советом. Когда мы принесли им свою смету и предложили тариф выше муниципального, первая реакция была ожидаемой: — Вы с ума сошли, у нас и так всё дорого.

И вот тут вместо скандала начался разговор. Люди честно спросили: — Покажите по пунктам, что мы получим сверху муниципального минимума.

Мы сели и расписали: здесь — чаще уборка, здесь — плановое обслуживание, а не аварийное латание, здесь — деньги на мелкий ремонт, который сейчас копится в виде «разбитых углов» и «болтающихся петель».

В конце встречи один из самых скептических собственников сказал: — Я всё равно не рад, что плачу больше. Но хотя бы понимаю, за что и к чему мы идём.

Разница между этим домом и домом на муниципальном тарифе была видна через пару лет. Первый выглядел как живой, ухоженный объект, второй — как «пока ещё не совсем старый, но уже усталый».

Есть ещё одна болезненная связка: ожидания собственника.

Муниципалитет обязан обеспечить, чтобы дом не оставался без базового обслуживания.

Управляющая компания обязана выполнять минимально необходимый набор работ. А собственник искренне верит, что «если я плачу, должно быть хорошо».

Но «минимально необходимый» и «хорошо» — это два разных мира.

Я не раз ловил на себе взгляд собственников, когда на встрече говорил честно: — На том тарифе, который у вас сейчас стоит по муниципальному решению, мы можем обеспечить минимальный уровень по нормативу. Не бизнес-класс, не идеальные подъезды, а норму: чтобы было убрано по минимуму, чтобы системы работали, чтобы дом не сползал в аварийку.

В ответ всегда одна и та же эмоция: — Как так? Мы же платим...

И вот тут я внутренне всегда вздыхаю. Потому что платить можно по-разному. Можно платить за минимальный набор, установленный городом, и тогда хорошая управляющая компания будет «держат дом на плаву» — честно, добросовестно, но без чудес. А можно платить за тот набор, который вы сами согласовали, и тогда у нас с вами появляется пространство для другого уровня качества.

С точки зрения директора УК я всегда смотрю на дом через несколько вопросов:

дом живёт по муниципальному тарифу или по тарифу, утверждённому собственниками? Если второй вариант — когда последний раз это решение пересматривали, было ли оно осознанным? Соответствует ли нынешний тариф тем ожиданиям, которые люди озвучивают вслух?

И очень часто ответы выглядят так: дом на муниципальном тарифе требует от нас уровня «премиум-сервиса». Там, где люди сами утвердили повышенную плату, часть жителей уже забыла, что когда-то за это голосовала, и тоже искренне удивляется цифрам.

Собственник перестаёт платить лишнее не только тогда, когда вычеркивает из сметы лишнее. Иногда — наоборот: когда он понимает, что минимальный тариф — это и есть причина вечной серости вокруг. И принимает решение либо жить с этим осознанно, либо менять набор услуг и цифру в квитанции.

И вот в этот момент, когда ко мне приходят с требованием «просто снизить платёж», я всегда мысленно проверяю: а каким образом этот тариф вообще появился — его принял город или сами собственники?

Если тариф утверждён общим собранием, начинается развилка.

Вариант первый, самый простой для любого директора: — Хорошо, давайте уберём 1–2 рубля с квадрата.

Все довольны, расходятся. Но что реально произошло? Ничего. Структура расходов, подход к дому, логику эксплуатации никто не тронул. Мы просто чуть меньше заложили в одну строку и чуть поджали где-то «по мелочи».

Вариант второй, более болезненный для всех: — Давайте сначала поймём, где у нас дыра.

Потому что, если я сейчас просто срежу тариф, но ничего не поменяю в подходе, через полгода вы придёте ко мне не за благодарностью, а с претензиями: «стало хуже».

И вот здесь собственнику важно уловить разницу.

«Скидка от директора» — это часто покупка тишины. Разговор про прозрачность — это приглашение в неприятный, но честный разбор.

И да, как человек, который отвечает за эксплуатацию, могу сказать: второе сложнее, требует больше нервов, времени и иногда даже репутационных потерь. Но только так собственник перестаёт быть «кошельком по умолчанию» и становится партнёром.

Собственник как соавтор правил игры — самое тяжёлое для многих признать, что не только управляющая компания несёт ответственность за то, сколько вы платите. Как бы удобно ни было думать иначе.

Я видел дома, где жители дружно обвиняли УК в высоких платежах, но при этом: игнорировали все попытки провести собрания, не читали отчёты, подписывали любые бумажки, лишь бы «не отвлекали от жизни».

И видел другие дома — их немного, но они есть, — где собственники относились к своему дому как к маленькой компании, в которой у них есть доля. Они не лезли в каждую мелочь, но прекрасно понимали, что: тариф — это не наказание, а отражение того, как они договорились управлять своим имуществом, управляющая компания — не «начальство», а нанятый менеджмент, с которым можно говорить на равных, их голос — не формальность, а инструмент.

Вот между этими двумя подходами и пролегает граница: собственник, который платит лишнее и всегда «жертва», и собственник, который может не платить лишнего и при этом не войну вести, а строить нормальные отношения с УК.

И да, я знаю: легче сказать «все они одинаковые» и махнуть рукой. Система только этого и ждёт. Но в тот момент, когда вы начинаете задавать вопросы не только «почему так дорого», но и «как это устроено и что тут можно поменять», — в этот момент вы перестаёте быть просто строкой в чьём-то отчёте.

Эта книга как раз про то, как выглядит всё это с моего кресла — кресла директора управляющей компании, который очень хорошо знает, где система честно зарабатывает, а где тихо паразитирует на том, что собственнику удобнее ничего не понимать.

Мифы и реальность эксплуатации недвижимости

Мифы в эксплуатации недвижимости живут дольше самих домов. Они передаются «из подъезда в подъезд», из чатов в кухонные разговоры, и в итоге формируют у собственника

картину мира, которая мало связана с реальностью. Я как директор управляющей компании каждый день живу на стыке этих мифов и практики. И чем дольше работаю, тем отчётливее вижу: мифы стоят людям денег, нервов и лет жизни их домов.

Миф 1. «Дом новый — трогать ничего не надо».

Дом на Мифической был свеженький, с иголочки. Фасад блестит, подъезды пахнут ремонтом, застройщик обещал «европейский уровень сервиса». На первом общем собрании один бодрый мужчина в модном свитере встал и уверенно сказал: — Коллеги, давайте не будем сейчас заморачиваться с эксплуатацией. Дом новый, минимум лет пять к нему вообще прикасаться не нужно.

Все дружно закивали. Я попытался робко вставить: — Коллеги, как раз первые годы очень важны. Нужно настроить системы, утвердить регламенты, посмотреть, как дом себя ведёт зимой и летом...

Но меня перебили: — Это всё вы говорите, потому что вам деньги нужны. Дом же новый, он же не холодильник советский.

Я тогда мысленно пожал плечами: ну что ж, новый дом, новые иллюзии.

Через год в чате дома появились первые сообщения: — Почему в одних квартирах жара, в других холодно? — Вентиляция не работает, в ванной всё время сыро.

Через два года: — У нас на верхнем этаже грибок на стене, это что вообще такое в новом доме?!

Через три: — Кто будет платить за замену участка трубы, который «вдруг» проржавел?

Когда мы впервые сделали полноценный обход и обследование, тот самый мужчина в модном свитере спросил: — Как так? Ему же нет и пяти лет.

Я не удержался: — Помните, вы говорили, что дом пять лет можно не трогать? Так вот, дом вас послушал.

Дом на Мифической стал для меня живым мемом: новый, но старый изнутри, потому что первые годы прожил на мифе «само как-то будет».

Один из самых живучих мифов звучит почти ласково: «Ну он же новостройка, чего там пока обслуживать? Пусть сначала поизносится, а там видно будет».

В реальности всё ровно наоборот. Именно первые годы определяют, как дом будет стареть. Это как с человеком: можно в 25 лет положить здоровье под откос, а можно заложить фундамент на десятилетия вперёд.

Когда мы берём в управление новый дом, люди часто настроены так: — Только не трогайте нас никакими допработами, дом новый, всё должно быть идеально.

Я всегда привожу один и тот же пример. Был у нас жилой комплекс, сданный с фанфарами:

- красивые фасады,
- блестящий холл,
- дизайнерские светильники,
- умные системы вентиляции и отопления.

Первый год все ходили по дому как по выставке. Любая попытка заговорить о регламентах обслуживания, о настройке систем, о том, что «вот здесь лучше сразу подкорректировать», вызвала одну и ту же реакцию: — Вы только не придумывайте себе работы. Дом новый, он должен работать без проблем.

Через три года у этого же дома:

- начались регулярные жалобы на духоту в одних квартирах и вечной холод в других;
- вентиляция «забилась» так, словно дому не три, а пятнадцать лет;
- инженерные системы работали не как стройная система, а как набор случайных настроек.

Почему? Потому что в первые годы дом жил не по продуманным регламентам, а по принципу: «как сдали, так и будет». Кондиционеры люди ставили, как хотели, вентиляционные каналы никто не проверял, систему отопления «крутили» вызовами аварийки, а не плановым балансировочным обслуживанием.

В какой-то момент мы с инженерной службой сели и честно сказали совету дома: — Сейчас вы платите не за эксплуатацию нового дома, а за исправление ошибок первых лет. То, что можно было сделать аккуратно и дёшево в начале, теперь приходится исправлять дорого и болезненно.

Новый дом без нормальной эксплуатации — это не «экономия», это отложенный чек. Причём с процентами.

Миф 2. «Экономия всегда убивает дом»

В доме на Мифической так же жила тётя Зина. Тётя Зина была главным аудитором подъезда и человеком, который всегда начинал фразу со слов: — Я в советские времена работала в бухгалтерии, меня так не проведёшь.

На собрании, где обсуждали расходы, она громче всех кричала: — Зачем нам эти ваши “плановые работы”? Раньше звонили в ЖЭК, когда совсем труба лопнет, и то жили! Не надо нам эти ваши умные слова — профилактика, регламент. Когда речь заходила про энергосбережение, датчики движения, модернизацию узла учёта, тётя Зина махала рукой: — Опять придумали, чтобы содрать деньги. Нам бы подешевле, а остальное не надо. В итоге дом честно жил по принципу тёти Зины:

- ничего не делать, пока совсем не прижмёт;
- любые вложения вперёд считать заговором управляющей компании;
- верить, что экономия — это когда сегодня заплатил меньше, а завтра само рассосётся.

Апофеоз наступил зимой, когда прорвало стояк у тёти Зины. Причём прорвало не первый раз и не в первом месте. Пока аварийка бегала по дому, тётя Зина стояла в халате на лестничной клетке и громко возмущалась: — Где вы были раньше?!

Я тогда честно ответил: — На собраниях, тётя Зина. Мы там были.

На следующем собрании она уже молчала подозрительно громко. И когда речь зашла о плановой замене проблемного участка трубы, выдала: — Ну, может, действительно лучше один раз сделать нормально, чем каждый год по колено в воде.

Тётя Зина стала моим личным символом мифа «экономия любой ценой». Потому что в итоге именно она заплатила больше всех — и деньгами, и нервами, и своим ковром, который мы так и не смогли спасти.

Есть другая противоположная крайность. Люди, обжёгшиеся на дешёвых УК или «хозяйственников» старой школы, уверены: «Если где-то написано “экономия”, значит, дом точно развалится».

Честно говоря, я сам в начале карьеры к этому склонялся. В голове была простая связка:

- хочешь качество — плати больше,
- экономия = халтура.

Потом я столкнулся с домом, в котором всё было «по максимуму». Тариф высокий, подрядчики «проверенные», в сметах — жирные строки на обслуживание, ремонт, услуги. На бумаге дом сиял, как витрина.

Когда мы начали копаться в деталях, оказалось, что: лифтовая компания приезжает по каждому писку, но за дикие деньги, аварийка работает отлично, но работает постоянно — по тем же местам и тем же стоякам, уборка оплачивается по дорогому тарифу, но график составлен так, что половина работ по факту не видна.

Собственники искренне верили, что «мы платим много, значит, у нас всё хорошо». Только дом выглядел уставшим, а в чате каждый месяц рождалась новая «драма недели».

И был другой дом. Люди там изначально подошли к эксплуатации с бизнес-логикой: — Мы не против платить разумные деньги, но давайте поймём, где нам выгоднее вложиться, чтобы потом меньше платить за последствия.

Они согласились:

- один раз потратиться на модернизацию узла учёта тепла,
- пересмотреть схему освещения и поставить нормальные датчики движения,
- привести в порядок самое критичное по износу, а не мазать всё тонким слоем косметики.

В итоге платёж у них был не минимальный, но в горизонте нескольких лет суммарные траты оказались ниже, чем у «щедрого» дома, который платил за всё подряд.

И именно эта пара домов убедила меня окончательно: **дорогой дом — это не тот, в который много вкладывают, а тот, где деньги тратят бессистемно.**

Экономия может убивать дом. А может, наоборот, спасти, если это экономия на неправильных решениях, на избыточных услугах, на бессмысленных ремонтах «вокруг да около».

Миф 3. «УК ничего не делает, только собирает деньги»

Это самый любимый миф и самая удобная отдушина: — Управляющие компании только и умеют, что деньги собирать.

В доме на Мифической жил ещё один персонаж — сосед, которого мы в офисе между собой называли «Дрон без квадрокоптера». Он следил за всем, что происходит во дворе, не вставая с подоконника.

— Я всё вижу! — говорил он на каждом собрании. — Управляющая компания ничего не делает. Я вот из окна контролирую.

Как он контролировал? Очень просто:

- если дворник пришёл, когда он смотрел сериал, — значит, дворник был;
- если дворник пришёл в другое время, — значит, дворник не приходил;
- если он лично не видел электрика, значит, электрика не существует.

В какой-то момент он завёл в чате любимую фразу: — Я за весь день не видел ни одного слесаря!

Мы не выдержали. В один день договорились с бригадой, которая весь день выполняла заявки по подъезду, и попросили ребят каждый раз фоткать себя на фоне характерных мест: у подъезда, у щитовой, в подвале, на крыше.

Вечером «Дрон» снова написал: — Опять никого не было. Я всё видел.

Мы аккуратно выложили в чат фотографии с тайм-кодами. Через пару минут чат замолчал. Через пять минут в чат зашла соседка из этого же подъезда: — Коллеги, я сегодня видела, как слесари три раза бегали туда-сюда. Может, всё-таки они есть?

«Дрон» пару дней молчал, потом сменил тему и стал писать: — Ну ладно, они что-то делают. Но не то и не так.

И вот в этот момент я понял: миф «УК ничего не делает» живёт не там, где ничего не делают, а там, где никто не объясняет, что именно делается и как это выглядит изнутри. Для «Дрона» работу можно было считать реальной только тогда, когда её делали строго под его сериал. Всё остальное автоматически попадало в категорию «ничего не делают».

Я не буду делать вид, что на рынке нет откровенного мусора. Есть. Есть УК-однодневки, есть компании, которые живут пару лет на активах застройщика, потом исчезают, оставляя после себя долги, разруху и выгоревших собственников.

Но есть и другая часть рынка — компании, которые вкладываются в людей, в процессы, в цифру. И чаще всего это становится видно не сразу, а через годы.

Помню историю, которая для меня стала переломной.

Нас пригласили в дом после «скандальной» УК, о которой весь район говорил: — Они ничего не делали, только счета выставляли.

Дом действительно был в тяжёлом состоянии: инженерные системы — на соплях, подъезды — уставшие, документация — в лучшем случае фрагментарная. Собственники пришли на первое собрание в режиме боевого построения: — Мы вам не верим, вы все одинаковые.

Я тогда честно сказал: — Примите один факт: вы сейчас не видите разницы между теми, кто делал вид, что работает, и теми, кто реально работает. Ваша задача — научиться отличать.

Мы начали с простых вещей:

- каждую заявку жителя фиксировали в системе,
- показывали, кто и когда выехал, что сделал,
- раз в квартал делали короткий отчёт: «что было сломано — что сделано».

Через год один из самых агрессивно настроенных собственников сказал в кулуарах: — Я всё равно вас недолюбливаю. Но хотя бы вижу, что вы не просто собираете деньги.

Смешно, но это был комплимент. Потому что за фразой «вы только деньги собираете» очень часто прячется одна простая правда: люди никогда не видели нормального процесса эксплуатации. Они видели только две картинки:

- ничего не делали,
- что-то делали, но так, что лучше бы не делали.

И любой третий вариант воспринимается через эту травму.

Миф 4. «Если дом не ругается — значит, всё хорошо».

Есть ещё один тихий миф, опасный для управляющих компаний.

Внутри отрасли иногда думают: — Раз жалоб мало, значит, мы молодцы.

«Если тихо — значит, всё прекрасно». Особое место в мифологии дома на Мифической занимал подъезд № 4. Это был подъезд вечной тишины.

— Вот с них пример берите! — говорили мне иногда. — У них никаких жалоб, значит, вы там всё делаете идеально.

Однажды я решил зайти в этот мифический подъезд сам, без предупреждения.

Выхожу, а там:

- покосившиеся почтовые ящики;
- потрескавшаяся штукатурка;
- лампочка на лестничной площадке мигает так, словно вот-вот позовёт кого-то из фильмов ужасов.

Спрашиваю у женщины на втором этаже: — А вы в управляющую компанию по этим вопросам обращались?

Она вздыхает: — Да что толку? Нам до вас было две компании. Мы устали ругаться. Теперь живём тихо.

То есть тишина там была не от счастья, а от хронического недоверия. Это не тот подъезд, где «всё хорошо». Это тот подъезд, где люди махнули рукой.

Я тогда на общем собрании сказал одну фразу, которая не всем понравилась: — Для меня подъезд без жалоб — не всегда хороший знак. Иногда это значит, что вы просто перестали верить, что что-то можно изменить.

И это, наверное, самый грустный миф: «Если молчать, будет спокойнее». На самом деле будет просто медленнее, но по наклонной.

Я не раз ловил себя на том, что радуюсь: — В этом доме тишина, значит, всё нормально.

Потом жизнь меня несколько раз болезненно поправила.

В одном из домов всё было удивительно спокойно. Чат почти молчал, собрания проходили формально, жалоб минимум. Дом не новый, но и не убитый.

Однажды мы решили по собственной инициативе провести внешний аудит состояния: подняли все заявки за три года, прошлись по узлам, проверили износ. Картина оказалась тревожной:

- несколько стояков уже были на грани серьёзной аварии;
- кровля выглядела лучше с улицы, чем изнутри;
- по электрике были явно недоработанные места.

На встрече с активом я спросил: — Почему вы три года молчали?

Ответ был очень честным: — Мы настолько устали от предыдущих скандальных УК, что, когда вы пришли и хотя бы не сорвали нам жизнь, мы решили: лучше уж тишина, чем война.

То есть миф работал так: «раз нет скандалов — значит, всё хорошо». А реально дом копил проблемы, как человек, который не ходит к врачу, лишь бы не услышать диагноз.

С тех пор я стал относиться к «тихим» домам с осторожностью. Настоящая хорошая эксплуатация — это не тишина любой ценой. Это когда в доме есть разные голоса, но они звучат по делу, а не только в режиме истерики.

Миф 5. «Хорошая эксплуатация — это когда директор УК всё решает лично».

Многим собственникам хочется верить в героя: — Вот придёт нормальный директор, наведёт порядок, и всё будет по-людски.

«Найдём “того самого” директора — и заживём». Кульминация мифов случилась, когда часть активистов дома решила: — Нам нужен “нормальный” директор УК. Такой, знаете, чтобы сам в подвал ходил, сам на крыше лазил и лично лампочки менял.

В чате всерьёз писали: — Настоящий директор должен жить в нашем доме. Тогда точно всё будет в порядке.

Я тогда пошутил: — Если я поселюсь у вас, вы через три месяца будете писать: “Уберите уже этого мужика с третьего этажа, он везде суёт свой нос”. Людям очень хочется верить в героя. В одного правильного человека, который вдруг всё исправит. Но эксплуатация — это не кино. Как-то раз на встрече один мужчина спросил: — Скажите честно, вы вообще сами понимаете, что происходит в каждом нашем подъезде и с каждой трубой?

Я честно сказал: — Нет. Но у меня есть система, которая помогает это понимать: люди, учёт, отчётность, регламенты. Если вы хотите, чтобы я всё держал в голове и лично всё контролировал — вам нужна не управляющая компания, а супергерой. Но супергероев не хватает на все дома.

Зал сначала притих, потом кто-то из собственников сказал: — Похоже, нам всё-таки нужна система, а не человек-оркестр.

Для меня это был знак, что миф «директор-спаситель» начал сдавать позиции.

Я часто на встречах слышу: — Нам нужен “жёсткий хозяйственник”, который всех построит.

Звучит красиво, но эксплуатация — это система, а не харизма.

Был у меня период, когда я сам пытался «тащить дом на себе».

- Лично выезжал на каждую крупную аварию,
- лично разбирался с подрядчиками,
- лично спорил с ресурсниками,
- лично ходил по подъездам.

На короткой дистанции это работало. Люди видели: директор в полях, директор с нами, директор не боится грязи и конфликтов.

Но дом — не проект на три месяца. У дома горизонт 20–30 лет. И если всё завязано на одном человеке, система либо ломается вместе с ним, либо начинает им прикрываться.

Настоящая эксплуатация — это когда:

● есть регламенты, которые выполняются не потому, что директор «орёт», а потому что так устроен процесс;

- есть учёт, который показывает, что происходит с домом, даже если я сегодня болею или в отпуске;

- есть люди на местах, которые понимают, что делают и зачем.

Собственнику важно избавиться от мифа «нам нужен один правильный человек» и перейти к более трезвой мысли: «нам нужна система, которую один человек запускает и контролирует, но не заменяет собой».

Миф 6. «Если УК сменить — всё магически станет лучше».

Это миф, который любят и собственники, и часть рынка.

Собственники: — Сейчас мы этих выгоним, придут другие и сделают чудо.

Конкуренты: — Переходите к нам, мы лучше, дешевле, честнее.

Я видел десятки историй смены управляющей компании.

- Иногда это реально спасало дом от деградации.

- Иногда — меняло табличку на офисе и людей на аватарках, но не меняло сути.

Был один дом, где нас сменили на «новую, прогрессивную УК». Люди были уверены, что от нас все беды. Через год мы случайно пересеклись с активистом того дома. Он честно сказал: — Знаете, вы меня, наверное, возненавидите, но... Всё то, что вы нам объясняли про тарифы, про “минимальный перечень”, про необходимость сложных решений — сейчас повторяет новый директор. Только цены стали выше.

И это было не злорадство. Это была взрослая усталость.

Смена УК — это инструмент. Иногда он нужен. Но миф о том, что смена автоматически меняет реальность, опасен. Потому что если собственник не меняет своего участия и понимания, новая компания быстро встроится в ту же модель: — Вы нас не трогаете, мы вас не трогаем. До первой большой аварии.

Что за всем этим стоит на самом деле - за каждым из этих мифов человеческое желание упростить сложную картину:

- «Новый дом — не трогать» — желание отложить ответственность.

- «Экономия = зло» — страх ошибок.

- «УК ничего не делает» — привычка искать одного виноватого.

- «Раз тихо — значит, всё хорошо» — желание не видеть неприятное.

- «Нужен герой-директор» — надежда, что кто-то взрослый всё решит.

- «Сменим УК — заживём» — вера в чудо вместо системной работы.

Я не пишу эту книгу, чтобы оправдать управляющие компании. У нас хватает грехов, ошибок, лени и иногда цинизма. Но и собственники часто подпитывают систему своими мифами, не замечая этого.

Реальность эксплуатации недвижимости сложнее и честнее:

- дом живёт долго, и все решения — про годы вперёд, а не про «потерпеть до следующей зимы»;

- деньги всегда ограничены, вопрос не «много или мало», а «куда и как направлены»;

- управляющая компания может быть и паразитом, и партнёром — в зависимости от того, как вы с ней выстраиваете отношения;

- мифы удобны, но дорого стоят.

Финал истории: дом, который верил мифам.

Дом на Мифической — условный, но очень живой образ. В нём поселились все классические мифы ЖКХ:

- «новый дом трогать не надо»,

- «экономия — это всегда хорошо (особенно сегодня, а завтра хоть потоп)»,

- «УК ничего не делает, я всё вижу из окна»,

- «если тихо — значит, всё прекрасно»,

- «нам нужен один правильный директор, а не скучные регламенты».

В какой-то момент совет дома собрался и честно спросил: — А что будет, если мы продолжим жить по этим правилам? Я ответил так: — Будет дом, который всегда чуть хуже, чем мог бы быть. Чуть грязнее, чуть холоднее, чуть дороже в ремонте. Дом, который вроде бы “живёт”, но постоянно заставляет вас мириться с “ну и так сойдёт”.

И добавил: — А можно сделать по-другому. Не потому, что я хорош или плох, а потому что вы перестанете верить во все эти удобные сказки и начнёте смотреть на эксплуатацию как на дело, в котором вы — не зрители, а участники.

Эта поучительно-весёлая история про дом на Мифической — на самом деле про любой дом, где мифы живут дольше здравого смысла. Именно к таким историям я и буду возвращаться в книге, когда буду говорить о мифах и реальности эксплуатации недвижимости. Чтобы за сухими словами «содержание», «тариф», «эксплуатация» вы видели живых людей, их привычки, страхи, заблуждения — и понимали, как всё это напрямую влияет на ваши деньги и на то, как стареет ваш дом.

Из моего кресла директора это выглядит так: каждый дом — это не просто квадратные метры, это живая история выбора. Выбор верить мифам или смотреть на эксплуатацию трезво. Выбор просто платить или понимать, за что платишь. Выбор воевать со всеми подряд или учиться отличать плохую практику от хорошей.

Эта книга — попытка снять розовые и чёрные очки одновременно. Показать эксплуатацию без прикрас: где действительно обманывают, где просто так устроена система, а где собственник сам ежедневно голосует за состояние своего дома — не только рублём, но и своим участием или безразличием.

В какой-то момент, сидя у себя в кабинете после очередной встречи с недовольными собственниками, я поймал себя на простой мысли: мы живём в одном и том же доме, но в разных реальностях. Я вижу этот дом через отчёты, заявки, аварийные журналы, регламенты, бюджеты и планы. Вы — через квитанции, чат, разговоры в лифте и ощущения «нравится/не нравится». Между этими двумя картинками — пропасть, и именно в неё каждый месяц падают ваши деньги, ваши ожидания и моя репутация.

Эта книга родилась как попытка навести мост между этими двумя мирами. Не оправдываться, не искать крайних, не объяснять, «почему всё сложно», а честно показать: вот как устроено управление и эксплуатация недвижимости изнутри, вот где система работает честно, вот где халтурит, а вот где собственники сами подливают масло в огонь своим безразличием или верой в удобные мифы.

Во введении мы с вами уже прошли по четырём важным точкам.

Мы поговорили о том, почему я вообще решился на этот «вынос сора из избы» — о негласном принципе «чем меньше собственник знает, тем проще с ним работать» и о том, во что он превращает ваш дом и ваши платежи. Мы заглянули в кухню рынка ЖКХ и посмотрели, кому он реально принадлежит: не по бумаге, а по влиянию, связям и контролю над денежными потоками. Мы разделили вашу квитанцию на три кошелька и увидели, как легко в строке «содержание» прячутся и нормальные работы, и привычный туман. И мы начали разбирать мифы, на которых держится половина конфликтов между собственниками и управляющими компаниями.

Дальше я приглашаю вас зайти глубже. Не в теорию ЖКХ, которую можно найти в любом официальном документе, и не в набор жалоб, которыми полон любой подъездный чат. А в практическую логику: как живёт дом, когда выключить эмоции и включить здравый смысл.

Что вас ждёт в основной части книги?

Во-первых, мы подробно разберём, **как устроена управляющая компания**. Не в виде красивой схемы на презентации, а в реальном виде: кто принимает решения, кто отвечает за участки, как формируется штат, чем живут мастера, диспетчеры, инженеры, бухгалтерия. Вы

увидите, почему одно и то же распоряжение «сделайте нормально» на разных уровнях превращается в разные действия — от качественного ремонта до банальной отписки.

Во-вторых, мы поговорим о **жизненном цикле дома**. О том, как дом «растёт» от новостройки до зрелого состояния и дальше — к старости. Какие решения на каждом этапе либо продлевают ему жизнь и повышают стоимость квадратного метра, либо, наоборот, приближают момент, когда за красивые фасады будет стыдно. Я покажу на примерах, почему «поддерживать дом в нормальном состоянии» — это не абстракция, а набор очень конкретных действий и выборов.

В-третьих, мы посмотрим на эксплуатацию глазами **инвестора и собственника**, который хочет не просто «чтобы не текло», а, чтобы объект приносил доход:

- как эксплуатация влияет на аренду и продажу;
- почему два внешне похожих дома могут различаться по доходности в разы;
- как решения по содержанию и модернизации прямо отражаются в цифрах.

В-четвёртых, мы разберём **конфликты**. Без сладких соусов. Я покажу реальные сценарии:

- когда управляющая компания действительно виновата и как это видно по фактам;
- когда собственники сами создают условия, при которых любая УК рано или поздно становится «плохой»;
- как выглядят ситуации, в которых всем выгоднее ругаться, чем договариваться — и что с этим можно сделать.

И, наконец, мы поговорим о **кооперации** — о том, как собственник может выстроить с управляющей компанией не войну, а партнёрство. Не в розовых тонах, а в формате: где границы ответственности, на каком языке разговаривать, какие вопросы задавать, какие документы просить и какие решения поддерживать, если вы хотите, чтобы ваш дом через десять лет был дороже и лучше, чем сегодня, а не наоборот.

Я не обещаю вам идеальных рецептов. В разных городах, районах, домах — свои реалии, своя политика, свои «подводные камни». Кто-то живёт с муниципальным тарифом и минимумом по нормативу, кто-то может позволить себе усиленный сервис и расширенные регламенты. Где-то рынок позволяет менять УК, где-то всё завязано на одну сеть.

Но есть вещи, которые везде одинаковы.

Везде дом стареет по одним и тем же законам.

Везде труба, которую латали десять раз, в итоге рвётся в самый неподходящий момент.

Везде уборка, которой «на бумаге хватает», не заменяет реальный швабру и нормальную организацию труда.

Везде тариф, принятый «как-нибудь», превращается в «почему мы столько платим».

В основной части книги я буду постоянно возвращаться к истории: показывать, как конкретные решения отражаются на жизни дома и вашем кошельке. Вы увидите, что за цифрами в смете стоят не только сухие статьи расходов, но и чьи-то привычки — и управляющей компании, и собственников.

Хотите вы того или нет, вы уже участвуете в управлении своим домом. Даже если игнорируете собрания, не читаете протоколы и нервно оплачиваете квитанцию в последний день — это тоже форма участия. Просто пассивная. Эта книга — приглашение выйти из пассивного режима. Не для того, чтобы вы стали «профессиональным скандалистом ЖКХ», а чтобы превратились в взрослого собственника, который понимает, как устроена игра, и умеет в ней действовать.

Дальше мы будем говорить о вещах, которые редко пишут в официальных брошюрах: о скрытых мотивациях, о «серых зонах», о том, где управляющая компания зарабатывает честно, а где просто пользуется тем, что никто не интересуется деталями. Я не буду делать из УК врага или святого. Я покажу, что это инструмент. И от того, как вы этим инструментом пользуетесь, очень сильно зависит жизнь вашего дома.

Если после этой книги вы хотя бы один раз посмотрите на смету не как на чужую абра-кадабру, а как на документ, в котором отражается реальная жизнь вашего дома; если придёте на собрание и впервые зададите не вопрос «почему так дорого?», а вопрос «как это устроено и что мы можем сделать иначе?»; если увидите в управляющей компании не только источник проблем, но и возможного партнёра — значит, всё, что написано на следующих страницах, было не зря.

Я искренне желаю вам найти в этой книге много практической пользы, неожиданных инсайтов и, как ни странно, получить удовольствие от её прочтения — потому что речь пойдёт о самом дорогом активе, который у многих из нас есть, о вашей недвижимости, и о том, как сделать так, чтобы она работала на вас, а не наоборот.

Гл

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.