

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ, ОБСЛУЖИВАЮЩЕЙ МНОГОКВАРТИРНЫЕ ДОМА, ПУТЕМ УЧЕТА ТРЕБУЕМОЙ ДОХОДНОСТИ КАПИТАЛА В СТОИМОСТИ ОКАЗЫВАЕМЫХ ЕЮ УСЛУГ

А. Б. Коган

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

А. С. Аверьянская

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

В ходе анализа финансовой модели управляющей компании (УК), обслуживающей многоквартирные дома, выделены инвестиционные (разовые) и текущие расходы, а также другие элементы и характеристики модели, в том числе взаимозависимость риска и доходности. Обоснованы подход к определению состава текущих расходов управляющих компаний, обслуживающих многоквартирные дома, и необходимость применения маржинального анализа. Предложена численная характеристика прибыли и доходности с учетом инвестиций, необходимых для создания управляющей компании, и вложений в ее первичное содержание¹. Представлен и апробирован метод расчета стоимости оказываемых УК услуг (выполняемых ею работ) по обслуживанию многоквартирного дома при применении упрощенной системы налогообложения. Выявлена специфика рынка жилищных услуг в г. Новосибирске, при формировании цен на услуги (работы) обслуживания многоквартирных домов.

Ключевые слова: обслуживание многоквартирного дома, финансовая модель управляющей компании, определение стоимости услуг (работ), маржинальный анализ, требуемая доходность, инвестиционная привлекательность.

Введение. Как известно, основной целью формирования и совершенствования финансовой модели любой организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность, в том числе управляющей компании (УК), обслуживающей многоквартирные дома, является получение положительных финансовых результатов (прибыли) и выгод для инвестора при различных финансовых условиях и сценариях. На построение финансовой модели управляющей компании большое влияние оказывает содержание договора с собственниками помещений по обслуживанию многоквартирного дома (МКД), обоснованность стоимости предостав-

ляемых УК услуг, выполняемых УК работ² и применяемая компанией система налогообложения.

Для всех очевидно, что траты на содержание жилья имеют большое экономическое и социальное значение. Это обусловлено тем, что эти платежи обязательны, и у многих граждан они занимают значительную долю в личном (семейном) бюджете. Одна из задач государства – формировать рыночные условия таким образом, чтобы стоимость услуг (работ) по обслуживанию жилья была минимальной, но при этом позволяла бы получать требуемую прибыль управляющим компаниям [1].

¹ Здесь и в основном тексте статьи под первичным содержанием УК понимаются работы (действия), в том числе договорного характера, связанные с получением лицензии на осуществление предпринимательской деятельности по управлению МКД, арендой офиса, закупкой необходимых основных средств и материалов, наймом работников, обеспечением непрерывного обслуживания МКД на первоначальном этапе деятельности УК, которая осуществляется на основании договора с МКД, заключаемого после ее выбора общим собранием собственников помещений МКД, и др.

² Согласно п. 2 статьи 162 Жилищного кодекса (ЖК) РФ, по договору управления МКД одна сторона (управляющая компания) по заданию другой стороны (собственников помещений в МКД) в течение согласованного срока за плату обязуется оказывать услуги и (или) выполнять работы по управлению МКД, оказывать услуги и выполнять работы по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества в таком доме, предоставлять коммунальные услуги собственникам помещений в таком доме и пользующимся помещениями в этом доме лицам или в случаях, предусмотренных ЖК РФ, обеспечить готовность инженерных систем, а также осуществлять иную направленную на достижение целей управления МКД деятельность.

Требуемая прибыль обусловлена *взаимозависимостью риска и доходности*, численная характеристика которой определяется текущей ситуацией на фондовом рынке [2]. Расходы УК, формирующие стоимость услуг (работ), оказываемых (выполняемых) АУ, должны задаваться исходя из условий их оптимальности. Это значит, что УК в целях оказания услуг (выполнения работ) закупают ресурсы по рыночным ценам и используют такую организацию бизнеса, при которой производительность труда максимальна.

Поскольку расходы УК (как и расходы большинства других компаний) состоят из двух групп – переменные (VC) и постоянные (FC), то для определения стоимости услуг (выполнения работ) по содержанию жилья необходимо использовать маржинальный анализ, основанный на изучении взаимосвязи между экономическими показателями, такими как затраты, объем продаж товаров (услуг), прибыль, а также на прогнозе значения каждого из этих показателей. У данного вида анализа есть альтернативное название – анализ безубыточности [3]. С его помощью определяются зона (точка) безубыточности при определенном соотношении переменных и постоянных затрат и достижении такого размера маржинального дохода, который гарантирует не только покрытие постоянных расходов, но и достижение необходимого уровня финансовой прочности (прибыли). Общеизвестно, что точка безубыточности (Q^{BEP}) рассчитывается исходя из цены единицы (P), удельных переменных затрат на ее производство (AVC) как $Q^{BEP} = FC / (P - AVC)$. А точка достижения требуемой прибыли (Q^{EBT}) рассчитывается как $Q^{EBT} = (FC + EBT) / (P - AVC)$.

Поскольку УК берут МКД на обслуживание целиком, то одна из экономических задач состоит в определении стоимости услуги (работы) при заданном объеме реализации (Q), которая обеспечит требуемую прибыль до налогообложения (EBT). Стоимость услуг (работ) будет рассчитываться как $P = AVC + (FC + EBT) / Q$. Для применения этих положений на практике необходимо ввести в формулы фактор налогообложения. Поскольку большинство УК используют упрощенную систему налогообложения (УСН), то именно для таких случаев и будут выполнены последующие расчеты.

Методы. Исходя из положений Налогового кодекса РФ, при заданной выручке (R) и заданных расходах (C), исчисленный налог на УСН с объектом налогообложения «доходы» ($SSTR^R$) и исчисленный налог на УСН с объектом налогообложения «доходы – расходы»³ ($SSTR^{R-C}$), рассчитывается по следующим формулам:

$$SSTR^R = R \times SSTR^R, \quad (1)$$

$$SSTR^{R-C} = (R - C) \times SSTR^{R-C} = EBT \times SSTR^{R-C}, \quad (2)$$

где $SSTR^R$ – налоговая ставка на объекте «доходы» (нормативная или эффективная);

$SSTR^{R-C}$ – налоговая ставка на объекте «доходы – расходы».

Чистая прибыль при применении УСН с объектом «доходы» (NI^R) и чистая прибыль при применении УСН с объектом «доходы – расходы» (NI^{R-C}) рассчитываются по следующим формулам:

$$NI^R = EBT - SSTR^{Rev}, \quad (3)$$

$$NI^{R-C} = EBT - SSTR^{Rev} = EBT \times (1 - SSTR^{R-C}). \quad (4)$$

Из формулы (4) следует, что при применении УСН с объектом «доходы – расходы» прибыль до налогообложения будет рассчитываться таким образом:

$$EBT = NI^{R-C} / (1 - SSTR^{R-C}). \quad (5)$$

Для расчета точки безубыточности при применении УСН с объектом «доходы» ($Q^{BEP(R)}$) необходимо учесть то, что вне зависимости от соотношения R и C , организация должна уплатить налог по ставке $SSTR^R$. Для расчета точки безубыточности при применении УСН с объектом «доходы – расходы» ($Q^{BEP(R-C)}$) необходимо учесть то, что даже если $R \geq C$, организация должна уплатить так называемый минимальный налог по соответствующей ставке ($MSSTR^{R-C}$). С учетом вышеизложенного, эти две категории рассчитываются по формулам:

$$Q^{BEP(R)} = \frac{FC}{P \times (1 - SSTR^R) - AVC}, \quad (6)$$

$$Q^{BEP(R-C)} = \frac{FC}{P \times (1 - MSSTR^{R-C}) - AVC}. \quad (7)$$

Исходя из специфики взаимосвязи прибыли и чистой прибыли (формулы 3 и 4) и заданной величины требуемой чистой прибыли (NI), получаем, что точка достижения требуемой прибыли при применении УСН с объектом «доходы» ($Q^{EBT(R)}$) и точка достижения требуемой прибыли при применении УСН с объектом «доходы – расходы» ($Q^{EBT(R-C)}$) рассчитываются по формулам 8 и 9:

$$Q^{EBT(R)} = \frac{FC + NI}{P \times (1 - SSTR^R) - AVC}, \quad (8)$$

$$Q^{EBT(R-C)} = \frac{FC + NI / (1 - SSTR^{R-C})}{P \times (1 - MSSTR^{R-C}) - AVC}. \quad (9)$$

Для расчетов стоимости услуг и (или) работ, осуществляемых УК, при заданном объеме обслуживаемых помещений и величины требуемой чистой прибыли при применении УСН с объектом «доходы» (P^R) и стоимости услуг (работ) УК при применении УСН с объектом «доходы – расходы» (P^{R-C}), можно

³ Здесь и далее по тексту используется упрощенное наименование объекта налогообложения «доходы организации или индивидуального предпринимателя, уменьшенные на величину расходов», приведенное в ст. 346.18 Налогового кодекса (НК) РФ. Далее по тексту вместо термина «объект налогообложения» используется термин «объект».

либо задать (определить) R и разделить на Q , либо использовать следующие формулы⁴:

$$P^R = \left(AVC + \frac{FC + NI}{Q^{EBT(R-C)}} \right) \times \frac{1}{1 - SSTR^R}, \quad (10)$$

$$P^{R-C} = AVC + \frac{FC + NI / (1 - SSTR^{R-C})}{Q^{EBT(R-C)}}. \quad (11)$$

Для разработки (совершенствования) финансовой модели УК, обслуживающей МКД, необходимо определиться с перечнем конкретных услуг, которые она оказывает, и работ, которые она выполняет. Согласно ЖК РФ, все имущество МКД можно разделить на «жилые помещения», «нежилые помещения» (не предназначенные для обслуживания других помещений, а запроектированные для эксплуатации в частных интересах) и «общее имущество»⁵. Жилые и нежилые помещения принадлежат «собственникам помещений» (сокращенный термин из ЖК РФ). Такие помещения находятся, как правило, в частной собственности физических лиц (реже – в частной собственности юридических лиц, государства или муниципалитета).

Согласно ст. 36 ЖК РФ, в состав общего имущества⁶ входят несущие конструкции, лестницы, технические этажи, подвалы, чердаки, крыши, земельный участок и другое подобное имущество. Эта же статья ЖК РФ определяет, что общее имущество принадлежит собственникам помещений на праве общей долевой собственности. В несколько иных терминах об этом же написано в ст. 290 Гражданского кодекса РФ.

Расходы УК определяются исходя из величины обслуживаемых площадей общего имущества, а стоимость услуги определяется исходя из величины площадей, принадлежащих собственникам помещений. Стоимость услуги определяется в рублях за один квадратный метр площади, принадлежащей собственнику. В профессиональной лексике такие площади называются «площади для начислений». Площади общего имущества необходимо разделять в случае различного харак-

тера расходов. Как правило, целесообразно разделение на площадь придомовой территории, площадь подземной автостоянки и площади мест общего пользования в МКД.

Все расходы, которые необходимо включать в финансовую модель УК, целесообразно традиционно разделить на разовые (инвестиционные) и текущие. Инвестиционные расходы принято делить на капитализируемые, некапитализируемые и оборотный капитал. Текущие расходы возникают в ходе осуществления операционной деятельности (непосредственного обслуживания имущества) и связанной с ней финансовой деятельностью (расходов по обслуживанию привлекаемого капитала). Текущие расходы традиционно делятся на постоянные и переменные. Расходы на приобретение основных средств или нематериальных активов входят в инвестиционные расходы и не входят в текущие.

Расходы УК обусловлены лицензионными требованиями⁷, составом и спецификой оказываемых услуг. Постановлением Правительства РФ утвержден перечень минимальных услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в МКД. Эти услуги и работы обусловлены утвержденными нормативами. В отношении жилой недвижимости, Правительством РФ утвержден порядок осуществления деятельности по управлению МКД⁸, также утверждены правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда⁹. Состав услуг, оказываемых УК, определяет ее организационную структуру, функции работников и финансовую модель.

Инвестиционные расходы многих УК не имеют капитализируемых расходов. Это обусловлено тем, что имущество, необходимое для создания УК, не подпадает под категорию «амортизируемого» (для этого первоначальная стоимость имущества должна быть не менее 100 000 руб., а срок полезного использования – не менее 12 месяцев). В состав некапитализируемых расходов входят следующие расходы, необходимые для: создания юридического лица (государственная пошлина, труд предпринимателя, при необходимости, юридические консультации, траты на эмиссию

⁴ Формулы 1 – 11 и их обоснования предложены А. Б. Коганом.

⁵ В настоящей статье по умолчанию рассматривается УК, управляющая общим имуществом МКД.

⁶ Состав общего имущества уточнен в постановление Правительства РФ от 13 августа 2006 г. № 491 (ред. от 29.06.2020) «Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме и правил изменения размера платы за содержание жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность».

⁷ Лицензионные требования установлены ст. 193 ЖК РФ и постановлением Правительства РФ от 28 октября 2014 г. № 1110 (ред. от 05.02.2022) «О лицензировании предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами» (вместе с «Положением о лицензировании предпринимательской деятельности по управлению МКД и об осуществлении регионального государственного лицензионного контроля за осуществлением предпринимательской деятельности по управлению МКД» и другими положениями).

⁸ См. постановление Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 416 (ред. от 13.09.2018) «О порядке осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами» (вместе с Правилами осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2019).

⁹ См. постановление Госстроя РФ от 27 сентября 2003 г. № 170 (с изм. от 22.06.2022) «Об утверждении Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда».

акций и т.п.), получения права осуществлять деятельность (лицензия, электронная цифровая подпись и др.), организации офиса (отделка помещения, закупка/аренда офисной мебели и техники, в т.ч. компьютеров, кассового аппарата, программного обеспечения, оргтехники, средств связи и т.п.), организации аварийно-ремонтной службы (оборудование рабочих мест, закупка/аренда инструментов и инвентаря). Оборотный капитал рассчитывается исходя из традиционной структуры оборотных средств (запасы, авансы, текущие расходы, незавершенное производство, готовая продукция, дебиторская задолженность, денежные средства).

В составе постоянных (ежемесячных) расходов доминирует заработная плата работников УК (ее постоянная часть и премиальный фонд, не связанный с объемами оказываемых услуг и выполняемых работ). В эту категорию могут входить расходы на банковское обслуживание, обучение персонала и любые иные расходы, имеющие постоянный характер. Сезонные расходы (в первую очередь, вывоз снега с территории) целесообразно включать в состав услуг, оплачиваемых отдельно, по факту их возникновения.

В состав переменных расходов входят расходы на обслуживание платежей, приобретение моющих средств и любые иные расходы, возникающие в связи с изменением количества обслуживаемых площадей. Одна из специфик данного бизнеса в том, что переменные расходы рассчитываются в привязке и к физическим, и к временным характеристикам – к «квадратным метрам площадей, обслуживаемых в течение месяца». Удельные переменные расходы рассчитываются в пересчете на один квадратный метр площадей, обслуживаемых в течение месяца. Оплата услуг подрядчиков (например, клининговой фирмы) будет отнесена к постоянным или переменным расходам в зависимости от того, какие правила оплаты услуг (работ) заложены в договорах, заключенных с УК.

Оплата услуг УК в случае обслуживания жилой и в случае обслуживания нежилой недвижимости осуществляется ежемесячно. Размер платы за содержание жилого помещения может меняться в соответствии с утвержденными правилами¹⁰. Поскольку расходы УК меняются не только по этим правилам, но и по рыночным обстоятельствам, при прогнозировании чистого денежного потока целесообразно вводить коэффициент изменения стоимости услуг (работ) и коэффициент изменения расходов.

Результаты. Апробируем представленные выше формулы на действующей компании, управляющей

группой МКД. Сгруппируем полученные в ходе исследования исходные данные (см. табл. 1).

Расчеты основаны на действующей смете УК, являющейся одним из элементов ее финансовой модели, включающей в себя перечень работ и услуг по обслуживанию МКД, находящегося в г. Новосибирске, составленной в разрезе постоянных и переменных расходов. Группировка на постоянные и переменные расходы проведена по принципу определения зависимости затрат от объема выполненных работ и оказанных услуг. Переменные расходы имеют прямую зависимость от изменения объема оказанных услуг (выполненных работ), а постоянные расходы не изменяются вместе с динамикой объема оказанных услуг (выполненных работ).

В постоянные расходы включены статьи затрат, связанные с управлением компанией (аренда офиса и коммунальные услуги, заработная плата работников, уборка офиса, канцелярские расходы и прочее).

В переменные расходы включены такие статьи затрат, как: текущий ремонт; техническое обслуживание внутридомовых инженерных сетей и конструктивных элементов зданий; работы по санитарному содержанию лестничных клеток; работы по содержанию придомовой территории; чистка снега; обслуживание противопожарной автоматики; аварийно-ремонтное обслуживание; техническое обслуживание лифтов; дератизация и (или) дезинсекция; непредвиденные работы.

В стоимость услуг по обслуживанию МКД включены не только статьи расходов УК, но и иные расходы, финансируемые за счет прочих поступлений, получаемых собственниками МКД за использование общего имущества МКД, например, в целях размещения рекламы. Такие поступления, по результатам общего собрания собственников МКД, не уменьшают общую стоимость услуг для собственников МКД, а в течении года накопительно отражаются на расходных статьях УК с последующим списанием на нужды собственников МКД.

В рамках исследования, в целях проведения аналитической обработки вышеуказанной сметы, переменные расходы УК по обслуживанию МКД рассмотрены в разрезе регулируемых расходов (расходов, соответствующих перечню минимально необходимых услуг) и нерегулируемых (дополнительных) расходов. Регулируемые расходы обеспечивают надлежащее содержание общего имущества в МКД и носят обязательный характер. Дополнительные расходы не носят обязательный характер, отражают запросы в комфортном проживании отдельных категорий потребителей и подтверждаются общим собранием собственников МКД¹¹ [4].

¹⁰ См. постановление Правительства РФ от 13 августа 2006 г. № 491, указанное выше.

¹¹ Общее собрание собственников помещений в МКД является органом управления МКД. Общее собрание собственников помещений в МКД проводится в целях управления МКД путем обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование. Подробнее см. ст. 44 ЖК РФ.

Таблица 1

**Исходные данные по обслуживаемому многоквартирному дому
(объекту наблюдения)**

Показатель	Величина	Единица измерения
1. Площадь МКД	48 895	кв.м
2. Постоянные расходы на управление УК	243 000	руб. в мес.
3. Переменные расходы УК по обслуживанию МКД, в том числе:	1 003 802	руб. в мес.
3.1. Переменные расходы УК по обслуживанию МКД, соответствующие перечню минимально необходимых услуг ¹²	798 442	руб. в мес.
3.2. Дополнительные расходы УК по обслуживанию МКД (расходы, не входящие в перечень минимально необходимых услуг)	205 360	руб. в мес.
4. Удельные переменные расходы УК по обслуживанию МКД, соответствующие перечню минимально необходимых услуг (стр. 3.1 / стр. 1)	16,33	руб. в мес./кв.м
5. Расчетная стоимость (цена) обслуживания МКД ((стр. 3.1 + стр. 2) / стр. 1)	21,30	руб. в мес./кв.м

Примечание: к дополнительным расходам УК по обслуживанию МКД (объекта наблюдения), относятся затраты на услуги по эксплуатации ограждающих въезд на территорию МКД устройств; услуги охраны общего имущества МКД.

Источник: таблица составлена А. С. Аверьяскиной на основе данных управленческой отчетности, предоставленной УК, занимающейся обслуживанием МКД (объекта наблюдения).

Выполним расчет точки безубыточности для ситуации, когда УК использует УСН с объектом «доходы», где $SSTR^R = 6\%$, и для случая, когда УК использует УСН с объектом «доходы – расходы»:

$$Q^{BEP(R)} = 243\,000 \text{ руб.} / (21,30 \text{ руб./кв.м} \times (1 - 6\%) - 16,33 \text{ руб./кв.м}) = 65\,821 \text{ кв.м,}$$

$$Q^{BEP(R-C)} = 243\,000 \text{ руб.} / (21,30 \text{ руб./кв.м} \times (1 - 1\%) - 16,33 \text{ руб./кв.м}) = 51\,085 \text{ кв.м.}$$

Верифицируем представленные выше расчеты. Для этого необходимо рассчитать величину прибыли, получаемой при обслуживании такого количества площадей. Результаты расчетов отражены в таблице 2.

Таблица 2

**Расчет чистой прибыли в точке безубыточности по обслуживаемому многоквартирному дому
(объекту наблюдения)**

Показатель	УСН с объектом «доходы»	УСН с объектом «доходы–расходы»
1. Обслуживаемые площади, кв.м	65 821	51 085
2. Доходы, руб. в мес.	1 401 947	1 088 074
3. Постоянные расходы на управление УК, руб. в мес. (см. стр.2 в табл.1)	243 000	243 000
4. Переменные расходы УК, руб. в мес.	1 074 831	834 194
5. Налоговая база, руб.	1 401 947	10881
6. Исчисленный налог по УСН, руб.	84 117	1 632
7. Минимальный налог по УСН, руб.	–	10 881
8. Уплачиваемый налог по УСН, руб.	84 117	10 881
9. Чистая прибыль, руб.	0	0

Примечание. В данной таблице выполнена проверка только максимальной точки безубыточности при применении УСН с объектом «доходы» только для $SSTR^R = 6\%$.

Показатель «доходы» рассчитан как произведение показателей «обслуживаемые площади» (стр. 1 в табл. 2) и «расчетная стоимость (цена) обслуживания МКД» (стр. 5 в табл. 1).

Показатель «переменные расходы УК» рассчитан как произведение показателей «обслуживаемые площади» (табл. 2, строка 1) и «удельные переменные расходы УК» (стр. 4 в табл. 1).

Источник: таблица составлена А. С. Аверьяскиной на основе данных управленческой отчетности, предоставленной УК, занимающейся обслуживанием МКД (объекта наблюдения).

¹² Постановление Правительства РФ от 3 апреля 2013 г. № 290 «О минимальном перечне услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, и порядке их оказания и выполнения» (с изм. и доп. от 29.06. 2020).

Для рассчитанных объемов обслуживаемых площадей МКД, чистая прибыль в точке безубыточности будет равна нулю, что подтверждается расчетами (табл. 2).

Стоит отметить, что объем обслуживаемых площадей в точке безубыточности превышает изначальную площадь МКД, как при учете переменных расходов, входящих в перечень минимальных услуг, так и с учетом дополнительных расходов (табл. 1). При обслуживании МКД (объекта наблюдения) УК предоставляет услуги по цене ниже себестоимости. Занижение стоимости услуг при обслуживании МКД (объекта наблюдения) обусловлено стратегией, применяемой УК на рынке жилищных услуг. При общих положительных оборотах УК использует стратегию занижения себестоимости услуг на вновь принятые дома в течении 1-2 лет, для поддержания уровня конкурентоспособности оказываемых услуг.

Поскольку (как отмечено выше) для бизнеса важно получение определенной суммы прибыли, то требуется перейти от расчета точки безубыточности к расчету такого объема обслуживаемых площадей МКД, при котором УК будет получать заданную прибыль. В лексике экономистов это называется точка достижения требуемой прибыли, или схожим образом. Поскольку дивиденды выплачиваются из чистой прибыли, то в первую очередь необходимо определить именно эту категорию [5]. Требуемая чистая прибыль рассчитывается исходя из значения требуемой доходности бизнеса (которая определяется, как известно, в соответствии с законами финансового менеджмента) и суммы инвестиций, вкладываемых в создание УК и вложений в ее первичное содержание [6].

В настоящей статье, на примере конкретного МКД (объекта наблюдения), сгруппированы и введены исходные данные с заданной чистой прибылью (они представлены в табл. 3).

После верификации данных и введения требуемой доходности бизнеса, определим размер

обслуживаемых площадей, при которых будет достигаться чистая прибыль.

Для МКД (объекта наблюдения) выполним расчет точки достижения требуемой прибыли с использованием УСН с объектами налогообложения «доходы» и «доходы – расходы»:

$$Q^{EBT(R)} = (243\,000 \text{ руб.} + 91\,667 \text{ руб.}) / \\ / (21,30 \text{ руб./кв.м} \times (1 - 6\%) - 16,33 \text{ руб./кв.м}) = \\ = 90\,650 \text{ кв.м.}$$

$$Q^{EBT(R-C)} = (243\,000 \text{ руб.} + (91\,667 \text{ руб.} / (1 - 15\%))) / \\ / (21,30 \text{ руб./кв.м} - 16,33 \text{ руб./кв.м}) = 70\,595 \text{ кв.м.}$$

Площадь МКД, которая определена в результате расчета размера требуемой прибыли, превышает исходную обслуживаемую площадь МКД, представленную в таблице 1.

В целях достижения окупаемости инвестиций, привлекаемых в создание УК, обслуживающей МКД, и вложений в ее первичное содержание, целесообразно провести оценку инвестиционной привлекательности проекта с учетом рассчитанной стоимости услуг (работ) по обслуживанию управляющей компанией МКД (на примере объекта наблюдения) при заданных условиях [8, с. 125-155].

На основе исходных данных, представленных в таблицах 1 и 3, проведем расчет стоимости услуг (работ) по обслуживанию МКД (объекта наблюдения), при условиях неизменности площади обслуживания МКД и заданной прибыли, позволяющей достичь необходимый уровень окупаемости инвестиций, привлекаемых в создание УК, и вложений в ее первичное содержание, при заданной норме доходности капитала в размере 20 % годовых.

Как показывают результаты расчетов (табл. 4), полученная стоимость услуг (работ) по обслуживанию МКД (при котором достигается заданная прибыль) при применении УСН с объектом налогообложения «доходы – расходы» на 1,14 руб. в мес. меньше, чем с объектом налогообложения «доходы».

Таблица 3

**Исходные данные по анализируемой управляющей компании,
обслуживающей многоквартирный дом
(объект наблюдения)**

Показатель	Величина	Единица измерения
1. Инвестиции, привлекаемые в создание УК, вложения в ее первичное содержание	5 500 000	руб.
2. Требуемая доходность капитала УК	20	% годовых
3. Чистая прибыль годовая (стр. 1 × стр. 2)	1 100 000	руб.
4. Чистая прибыль ежемесячная	91 667	руб.

Примечание: единого требуемого уровня доходности капитала не существует, он варьируется в зависимости от отрасли и вида оказываемых услуг (выполненных работ). Для сферы услуг приемлемой считается доходность капитала компаний в диапазоне 15-20 % [7]. Инвестиции, привлекаемые в создание УК, вложения в ее первичное содержание, определены в размере 5,5 млн руб., исходя из оценки рыночной стоимости УК и вложений в ее первичное содержание.

Источник: таблица составлена А. С. Аверьянской на основе данных управленческой отчетности, предоставленной УК, занимающейся обслуживанием МКД (объекта наблюдения).

Таблица 4

Расчет стоимости по обслуживанию многоквартирного дома, обеспечивающего заданную прибыль (для объекта наблюдения)

Показатель	УСН с объектом «доходы»	УСН с объектом «доходы – расходы»	Единица измерения
1. Площадь МКД (см. строку 1 в табл. 1)	48 895	48 895	кв.м
2. Переменные расходы УК по обслуживанию МКД, соответствующие перечню минимально необходимых услуг (см. стр. 3.1 в табл. 1)	798 442	798 442	руб. в мес.
3. Постоянные расходы на управление УК (см. стр. 2 в табл. 1)	243 000	243 000	руб. в мес.
4. Общие расходы УК по обслуживанию МКД (стр. 2+ стр. 3)	1 041 442	1 041 442	руб. в мес.
5. Чистая прибыль УК по обслуживанию МКД (см. стр. 4 в табл. 3)	91 667	91 667	руб. в мес.
6. Доходы УК по обслуживанию МКД	1 205 435	1 149 286	руб. в мес./кв.м
7. Расчетная стоимость по обслуживанию МКД (стр. 6 / стр. 1)	24,65	23,51	руб. в мес./кв.м

Источник: таблица составлена А. С. Аверьянской на основе данных управленческой отчетности, предоставленной УК, занимающейся обслуживанием МКД (объекта наблюдения).

Вывод об эффективности применения УСН с объектом «доходы – расходы»: использование применяемой УСН целесообразно для УК с долей расходов в доходах в границах от 80 до 100 % при наличии страховых взносов [9]. На обслуживаемом МКД (объекте наблюдения) доля расходов в доходах составляет 90 %.

Расчетная стоимость по обслуживанию МКД (объекта наблюдения), представленная в таблицах 1 и 4, находится в пределах рекомендованного муниципалитетом размера платы за содержание жилых помещений по договорам социального найма и договорам найма жилых помещений государственного или муниципального жилищного фонда г. Новосибирска¹³. Рекомендованная муниципалитетом стоимость оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД (объекта наблюдения) определена в размере 25,22 руб./кв.м в соответствии с типом дома – «благоустроенные дома без мусоропровода, с лифтом и противопожарной автоматикой».

Рекомендованная муниципалитетом стоимость оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД включает в себя расходы, соответствующие перечню минимальных услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в МКД.

В рамках данного исследования проведена аналитическая обработка смет расходов и доходов по обслуживанию МКД, предоставленных различными УК, расположенными на территории г. Новосибирска, включающих в себя перечень работ и услуг по обслуживанию МКД, соответствующих типу МКД (объекту наблюдения) – «благоустроенные дома без мусоропровода, с лифтом и противопожарной автоматикой». Результаты проведенного анализа, сгруппированные в разрезе расходов регулируемых (соответствующих перечню минимально

необходимых работ и услуг) и нерегулируемых (дополнительных), представлены таблице 5.

В ходе анализа стоимости оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД выявлены три наиболее распространенные стратегии, которые применяют УК при обслуживании МКД.

Первая стратегия – «расширение доли на рынке жилищных услуг». УК устанавливают стоимость оказываемых услуг и выполненных работ, равную либо ниже себестоимости услуг (работ) по обслуживанию МКД. Прибыль УК при применении данной стратегии практически нулевая, данный факт часто учитывается УК при формировании нерегулируемых (дополнительных) расходов. При применении УК данной стратегии стоимость оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД не превышают размер платы, рекомендованной муниципалитетом. В настоящей статье УК, применяющие данную стратегию, представлены в таблице 5 под номерами 1, 2, 3.

Вторая стратегия – «среднерыночные цены». При применении данной стратегии УК устанавливают стоимость услуг (работ) по обслуживанию МКД такую же, как у конкурентов. При применении УК данной стратегии стоимость оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД не превышают размер платы, рекомендованной муниципалитетом. В настоящей статье УК, применяющие данную стратегию, представлены в таблице 5 под номерами 4, 5, 6.

Третья стратегия – «завышение цен». Применяется при сдаче в эксплуатацию новых МКД, обслуживаемых управляющими компаниями, созданными на базе застройщиков. При применении УК данной стратегии стоимость оказанных услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД превышают размер платы, рекомендованной муниципалитетом. В настоящей статье УК, применяющие данную стратегию, представлены в таблице 5 под номерами 7, 8, 9.

¹³ Постановление Мэрии города Новосибирска от 22 сентября 2021 г. № 3386 «Об установлении размера платы за содержание жилых помещений по договорам социального найма и договорам найма жилых помещений государственного или муниципального жилищного фонда».

**Сравнительный анализ стоимости оказанных услуг и выполненных работ
по обслуживанию многоквартирного дома**

Категория	Количество домов в управлении, (без учета непосредственного управления) на 20.07.2022, ед.	Площади в управлении, на 20.07.2022 (с учетом непосредственного управления), кв.м	Доля расходов на управление МКД в общей смете расходов, %	Сметная стоимость, руб.	Нерегулируемые расходы на обслуживание МКД, руб.	Расчетная стоимость (включая регулируемые расходы), руб.
МКД - объект наблюдения УК № 1	45	97 481	10	25,5	4,2	21,3
Расчетная стоимость при заданной доходности	—	—	—	—	—	23,51
Размер платы, рекомендуемый Мэрией г. Новосибирска	—	—	—	—	—	25,2
МКД УК № 2	636	2103795	2,1	30,5	9,5	21,0
МКД УК № 3	90	1 138 859	5,5	21,6	-	21,6
МКД УК № 4	66	756 396	20	26,9	2,2	24,7
МКД УК № 5	27	432 456	10	29,3	4,7	24,6
МКД УК № 6	5	64 314	10	23,9	—	23,9
МКД УК № 7	3	185 111	23	56,0	8,2	47,8
МКД УК № 8	15	235 117	32	66,3	9,5	56,8
МКД УК № 9	9	166 331	47	49,8	7,7	42,1

Примечание: расчетная стоимость оказанных услуг и выполненных работ получена как разница сметной стоимости по обслуживанию МКД и нерегулируемых расходов.

Размер платы за содержание жилых помещений, рекомендуемый Мэрией г. Новосибирска, может быть увеличен УК, при обосновании затрат, необходимых для обслуживания МКД, по согласованию с муниципалитетом. Обоснование стоимости услуг (работ) по обслуживанию МКД, превышающего размер платы, рекомендуемой Мэрией г. Новосибирска для МКД, за содержание жилых помещений по договорам социального найма и договорам найма жилых помещений государственного или муниципального жилищного фонда, первоначально должен быть утвержден собственниками МКД [10].

Источник: таблица составлена А. С. Аверьяскиной на основе данных управленческой отчетности УК, расположенных в г. Новосибирске и имеющих опыт реализации на рынке жилищных услуг не менее 5 лет.

Стоит отметить, что снижение УК стоимости по обслуживанию МКД связано не только с применением различных стратегий ценообразования на рынке жилищных услуг.

В таблице 5 расчетная стоимость оказываемых услуг и выполненных работ по обслуживанию МКД (объекта наблюдения) при заданной доходности на 3,9 руб./кв.м меньше размера платы, рекомендуемого Мэрией г. Новосибирска, что связано с оптимизацией затрат, при низкой взаимной удаленности комплекса объектов, находящихся в управлении рассматриваемой УК.

Отметим, что согласно п. 27 постановления Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 416, представительство (офис) УК должно располагаться на расстоянии не более трех километров от МКД, находящегося в управлении УК.

Возможность оптимизировать расходы с последующим снижением стоимости по обслуживанию МКД при управлении группой домов с высокой плотностью застройки не противоречит рекомендуемому муниципалитетом размеру платы за содержание жилья.

При этом надо отметить, что размер платы за содержание жилья, рекомендуемый муниципалитетом, формируется для единичных МКД, без учета возможности управления группой домов на расстоянии не более трех километров, что способствует снижению барьеров для входа на рынок жилищных услуг новых компаний [11].

Рассматриваемая в настоящей статье УК № 1, в управлении которой находится исследуемый МКД (основной объект наблюдения), обслуживает на участке в радиусе 3 км целый комплекс МКД,

состоящий из группы домов, что позволяет снизить расходы не только на содержание представительства УК, но и на логистику и обслуживающий персонал.

Заключение. В статье проведена верификация предложенного А. Б. Коганом метода расчета граничных значений доходов УК, обслуживающей МКД (объект наблюдения), при расчете точки безубыточности и точки достижения требуемой доходности, при применении УСН с объектами налогообложения «доходы» и «доходы – расходы».

В рамках проведенного исследования авторами предложены методические подходы, способствующие совершенствованию финансовых моделей управляющих компаний, обслуживающих многоквартирные дома, в том числе в части определения структуры, состава расходов УК и их оптимизации, требований к результативности деятельности УК и объему инвестиций, привлекаемых в целях создания и функционирования УК, с учетом вложений в их первичное содержание, определения обоснованной стоимости (цены) услуг и др.

В ходе анализа управленческой отчетности в разрезе исследуемых МКД (указаны в таблице 5) определены стратегии, применяемые УК при формировании ценообразования на жилищные услуги в г. Новосибирске.

Выявлена специфика рынка жилищных услуг г. Новосибирска, в том числе признаки завышения цен на жилищные услуги, относимые к категории регулируемых расходов, при неизменных условиях качества оказываемых услуг.

Литература

1. Кириллова А. Н. Стратегический потенциал и ключевые факторы развития жилищно-коммунального хозяйства // Недвижимость: экономика, управление. 2018. № 3. С. 12–16.

2. Грабовый П. Г., Луняков М. А. Управление результативностью в инвестиционно-строительном комплексе: планирование, мониторинг и повышение

уровня // Недвижимость: экономика, управление. 2015. № 2. С. 11–13.

3. Саранцева Е. Г. Обоснование управленческих решений на основе маржинального анализа // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2017. Т. 2, № 2. С. 53–60.

4. Дорофеев М. Л. Классификация факторов, оказывающих влияние на динамику социально-экономического неравенства домохозяйств // Сибирская финансовая школа. 2021. № 3(143). С. 11–16. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-140-148.

5. Новиков А. В. Финансирование инвестиций в основной капитал как драйвер роста экономики России и ее регионов // Сибирская финансовая школа. 2021. № 4 (144). С. 3–10. DOI: 10.34020/1993-4386-2021-4-3-10.

6. Астратова Г. В., Астратова С. В., Вихарева Я. Г., Злоказова А. В. Ключевые проблемы в сфере ЖКХ и пути их решения // Сибирская финансовая школа. 2018. № 3 (128). С. 3–9.

7. Самуэльсон Пол Э., Нордхаус Вильям Д. Экономика: учебник; пер. с англ. О. Л. Пелявского; 18-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 1358 с.

8. Фадейкина Н. В., Демчук И. Н. Развитие методического инструментария анализа финансового состояния, оценки финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности организаций и его применение в практической деятельности коммерческих банков: монография. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2014. – 500 с.

9. Зубков А. П. Модель выбора объекта налогообложения на УСН // Теория и практика современной науки. 2016. № 12-1 (18). С. 473–476.

10. Грабовый П. Г., Самосудова Н. В. Законодательная основа, правоприменение и перспективы развития жилищной политики и жилищных отношений // Недвижимость: экономика, управление. 2020. № 2. С. 73–82. DOI: 10.22227/2073-8412.2020.2.73-82.

11. Блех Е. М., Богомольный Е. И. Современное состояние ЖКХ России и перспективы его развития // Строительство, экономика и управление. 2016. № 4 (24). С. 10–16.

Сведения об авторах

Коган Антон Борисович – д-р экон. наук, доцент, заведующий научной лабораторией «Аналитический центр корпоративных решений», профессор кафедры экономики предпринимательской деятельности и логистики, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (НГУЭУ), Новосибирск, Россия.

630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, д. 56, каб. 1–34.

SPIN-код: 6448-5787. ORCID: 0000-0003-2188-0898. ResearcherID: A-5697-2019. ScopusAuthorID: 56509062500.

Телефон: +7-923-222-8354 E-mail: KogAnt@mail.ru

Аверьяскина Анастасия Сергеевна – аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (НГУЭУ), Новосибирск, Россия.

630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, д. 56.

ORCID: 0000-0001-6189-6419.

E-mail: musicls@mail.ru

IMPROVING THE FINANCIAL MODEL OF A MANAGEMENT COMPANY SERVING APARTMENT BUILDINGS BY TAKING INTO ACCOUNT THE REQUIRED RETURN ON CAPITAL IN THE COST OF ITS SERVICES

A. Kogan

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

A. Averyaskina

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

During the analysis of the financial model of the management company (CC) serving apartment buildings, investment (one-time) and current expenses, as well as other elements and characteristics of the model, including the interdependence of risk and profitability, were identified. The approach to determining the composition of current expenses of management companies servicing apartment buildings and the need for margin analysis are substantiated. A numerical characteristic of profit and profitability is proposed, taking into account the investments necessary to create a management company and investments in its primary content. The method of calculating the cost of the services provided by the Management Company (the work performed by it) is presented and tested for the maintenance of an apartment building, with the application of a simplified taxation system. The specifics of the housing services market in Novosibirsk, in the formation of prices for services (works) servicing apartment buildings, are revealed.

Key words: maintenance of an apartment building, financial model of a management company, determination of the cost of services (works), margin analysis, required profitability, investment attractiveness.

References

1. Kirillova A. N. Strategic potential and key factors of housing and communal services development, *Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie*, 2018, No. 3, pp. 12-16. (In Russ.)
2. Grabov P. G., Lunyakov M. A. Performance management in the investment and construction complex: planning, monitoring and raising the level of, *Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie*, 2015, No. 2, pp. 11-13. (In Russ.)
3. Sarantseva E. G. Justification of management decisions based on margin analysis // *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva*, 2017, Vol. 2, No. 2, pp. 53-60. (In Russ.)
4. Dorofeev M. L. Classification of factors influencing the dynamics of socio-economic inequality of households, *Sibirskaja finansovaja shkola*, 2021, No. 3 (143), pp. 11-16. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-3-140-148. (In Russ.)
5. Novikov A. V. Financing of investments in fixed assets as a driver of economic growth in Russia and its regions, *Sibirskaja finansovaja shkola*, 2021, No. 4 (144), pp. 3-10. DOI: 10.34020/1993-4386-2021-4-3-10. (In Russ.)
6. Astratova G. V., Astratova S. V., Vikhareva Ya. G., Zlokazova A. V. Key problems in housing and communal services and ways to solve them, *Sibirskaja finansovaja shkola*, 2018, No. 3 (128), pp. 3-9. (In Russ.)
7. Samuelson Paul E., Nordhaus William D. *Ekonomika: uchebnik* [Economics: Textbook], Moscow: Izdatel'skij dom "Vil'jams", 2010, 1358 c. (In Russ.)
8. Fadeikina N. V., Demchuk I. N. *Razvitie metodicheskogo instrumentariya analiza finansovogo sostoyaniya, otsenki finansovoi ustoychivosti, investitsionnoi privlekatel'nosti organizatsii ego primenenie v prakticheskoye deyatelnosti kommercheskikh bankov: monografiya* [Development of methodological tools for analyzing the financial condition, assessing financial stability, investment attractiveness of organizations and its application in the practical activities of commercial banks: monograph], Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2014, 500 p. (In Russ.)
9. Zubkov A. P. The model of choosing the object of taxation on the USN, *Teoriya i praktika sovremennoj nauki*, 2016, No. 12-1 (18), pp. 473-476. (In Russ.)
10. Grabov P. G., Samosudova N. V. Legislative framework, law enforcement and prospects for the development of housing policy and housing relations, *Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie*, 2020, No. 2, pp. 73-82. DOI: 10.22227/2073-8412.2020.2.73-82. (In Russ.)
11. Blech E. M., Bogomolny E. I. The current state of housing and communal services in Russia and prospects for its development, *Stroitel'stvo, jekonomikai upravlenie*, 2016, No. 4 (24), pp. 10-16. (In Russ.)

About the author

Anton B. Kogan – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Scientific Laboratory "Analytical Center for Corporate Solutions", Professor of the Department of Business Economics and Logistics, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.
56 Kamenskaya Str., Novosibirsk, 630099 Russia.
SPIN-код: 6448-5787. ORCID: 0000-0003-2188-0898. ResearcherID: A-5697-2019. Scopus Author ID: 56509062500. Phone: +7-923-222-8354, e-mail: KogAnt@mail.ru

Anastasia S. Averyaskina – Postgraduate student of Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia.
630099, Novosibirsk, Kamenskaya str., 56.
In ORCID: 0000-0001-6189-6419.
Email address: musicls@mail.ru