

# Раздел 1

## Экономика

### **Управление домами как бизнес**

Возможно ли сделать управление домами прибыльным делом?

Каким может быть доход?

Может ли управление домами существовать как самостоятельный прибыльный бизнес?

Увы, девелоперы, когда создают управляющую компанию, такими вопросами не озадачиваются. Скорее ими движет желание сохранить продукт девелопмента и поддержать удовлетворенность клиентов на высоком уровне, а также заработать на повторных сделках с лояльными клиентами и увеличить объем «рекомендательных» сделок. Это ключевые ценности управляющей компании для собственников девелоперского бизнеса.

НО.

Управляющая компания должна и может зарабатывать: она способна стать доходным бизнесом, дающим своим сотрудникам возможность развиваться и приносящим дивиденды своему бенефициару. Однако для этого потребуется трудиться каждый день и прилагать много усилий.

## **На старте создания сервиса управления домами**

Запуск управляющей компании потребует инвестиций.

1. Необходимо найти офис или выделить под него подходящее офисное помещение на первом этаже, сделать ремонт.

В офисе нужно предусмотреть ресепшен, комфортную зону ожидания для клиентов, детский уголок. Клиентоориентированность офиса управляющей компании не должна уступать офису продаж девелопера. Это поможет наладить бесшовную коммуникацию девелопера и управляющей компании в глазах клиента, даст нужную синергию для повторных продаж.

2. Закупить необходимую мебель, технику, программное обеспечение (потребуется система учета на уровне 1С и CRM для контроля эффективности работы сотрудников).

3. Вероятно, домов, которые управляющая компания приняла на баланс в самом начале своей деятельности, ей будет недостаточно для покрытия расходов на зарплату управленческого персонала. Следовательно, необходимо будет предусмотреть компенсацию данного разрыва. Чтобы оптимизировать затраты, на этом этапе подключите персонал девелопера к задачам управляющей компании: поддержка со стороны бухгалтера, экономиста, юриста, маркетолога, HR-службы не только сократит расходы, но и адаптирует ритм и качество работы этих направлений сервисной компании под девелопера. Подробнее о выборе оптимальной структуры и построении команды читайте в разделе 2.
4. Учитывайте, что управляющей компании потребуется финансовая поддержка, пока менеджмент будет выстраивать процессы управления домами и работу с дебиторской задолженностью.

Размер необходимых инвестиций может достигать сотен тысяч, возможно, миллионов рублей. Возвращать их управляющая компания начнет при объеме управления от 50 до 150 тысяч квадратных метров (многое зависит от эффективности менеджмента и размера тарифа), поэтому чем динамичнее девелопер будет вводить новые дома в эксплуатацию и передавать их в управление, тем быстрее сможет вернуть вложенные средства.

## Управление зрелой сервисной компанией

Период инвестиций и стартапа позади. Что же дальше?

Средний размер рентабельности девелоперского бизнеса в России варьируется в пределах 15–20%; себестоимость строительства и цена квартир на рынке позволяют собственникам компаний получать достойный доход. Управляющие компании в абсолютных цифрах зарабатывают несопоставимо меньше, но в целом средняя доходность управляющих компаний в России находится на уровне 5–10%.

Есть существенные отличия девелопера от сервисной компании:

1. Продажа измеряется в десятках (а порой и сотнях) тысяч рублей, управление — в десятках или сотнях рублей за метр.
2. Реализация девелоперского проекта — три года, управления домами — десятки лет.

Как мы видим, управление домами — это игра вдолгую, для тех девелоперов, которые ценят жителей своих домов, для кого покупатели — клиенты на всю жизнь.

Проектные затраты (и проектные команды) на управление каждым домом (кварталом) должны покрываться за счет тарифа. В любом случае стоимость сервиса для клиента должна быть прозрачной и понятной.

У вашей управляющей компании должна быть стратегия развития и соответствующий бюджет для ее реализации. Вероятно, на старте ей не будет хватать собственных средств и потребуется поддержка девелопера. Помните об этом и помогайте инвестициями. Примите решение о сроках их возврата.

## **Ликвидность бизнеса важна на любой стадии развития сервиса управления домами**

Управляющие компании собирают с жителей денежные средства, отвечают за их полноту и сохранность, распределяют между компаниями — поставщиками ресурсов (тепло, вода, электроэнергия) и подрядчиками, а также выплачивают из этих средств заработную плату сотрудникам и налоги.

Сохранение положительной ликвидности требует особого контроля. Тут важно системно работать с поступлениями, правильно формировать платежный календарь, налаживать взаимовыгодные отношения с подрядчиками. Привычная, но некорректная практика — обязательства по договорам подряда наступают пятого числа каждого месяца, а квитанции клиентам доставляют десятого.

Приоритетность платежей следует выстраивать в следующем порядке:

1. Зарплатные платежи и отчисления в бюджет (налоги).
2. Платежи за энергоресурсы (ресурсоснабжающие компании четко контролируют финансовые взаиморасчеты и имеют сильный рычаг воздействия). Львиную долю бюджета дома составляют платежи за тепло, электроэнергию и воду. Используйте возможность снизить финансовую нагрузку перед поставщиками ресурсов, переведя отношения в формат прямых договоров между ними и жителями (в настоящее время

законодательством это предусмотрено). Помогая клиентам наладить прямую связь с поставщиками, вы также повышаете прозрачность отношений жителей и сервисной компании.

3. Подрядные платежи. Продумайте и учтите в договорах подряда отсрочки, отсутствие штрафных санкций со стороны подрядчиков за нарушение сроков платежей. Важно не доводить ситуацию до приостановки работ.
4. Проценты по займам от девелопера.

Приоритетность платежей необходимо зафиксировать в договорах и наладить регулярный контроль за их осуществлением.

## **Тарифы: как их определять и как менять**

Экономическая модель управляющей компании складывается из рублей и копеек, указанных в квитанциях жителей.

Все услуги управляющих компаний можно разделить на три группы.

### **1. Жилищные услуги**

Установленный законом необходимый набор работ и услуг для управления домами, в который входят:

- уборка территории и мест общего пользования;
- техническое обслуживание инженерных систем и конструктивных элементов;
- благоустройство (например, уход за зелеными насаждениями);
- текущий ремонт;
- вывоз снега;
- вывоз мусора;
- функции по управлению домом (бухгалтерские услуги, услуги миграционного учета, прием и обработка обращений).

## 2. Коммунальные услуги

Энергоресурсы:

- тепловая энергия;
- вода и водоотведение;
- электроэнергия;
- газ.

Управляющая компания не производит и фактически не продает ресурсы жителям. Это функция энергосбытовых компаний. Ее задача — обеспечить качественное снабжение энергоресурсами, учет, своевременный сбор денежных средств и их передачу в энергосбытовые компании.

Ресурсоснабжающие компании — это компании-монополисты, которые диктуют финансовые условия. Отношения

с ними требуют особого контроля: разграничение зон ответственности, порядок расчетов, санкции в случае нарушения договорных обязательств.

### **3. Дополнительные услуги**

Набор работ и услуг, которые не входят в установленный законом минимум:

- клининг квартир;
- видеонаблюдение и охрана;
- бытовой ремонт внутри квартиры;
- ремонт квартир;
- услуги по хранению;
- предоставление оборудования в аренду (например, инструментов для ремонта);
- прочие.

По закону у управляющей компании есть обязательства перед жителями: она должна оказывать им минимальный набор работ и услуг при обслуживании домов<sup>3</sup>. Хотя данный перечень достаточно широк, скорее всего, он не включает обслуживание «фишек» проекта и маркетинговых обещаний девелопера. Вот почему при формировании стоимости оказываемых услуг (тарифа) важно учесть **все** возможные

---

<sup>3</sup> Управляющие компании действуют в рамках Постановления Правительства РФ от 03.04.2013 № 290 «О минимальном перечне услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, и порядке их оказания и выполнения».

работы и затраты на них — как предусмотренный законом минимум, так и «фишки» проекта. Сделать это возможно только в том случае, если состав, периодичность и качество услуг заранее просчитаны, оцифрованы и согласованы с клиентами (жителями) в рамках голосования на первом общем собрании собственников квартир и нежилых помещений.

Не стоит перекладывать ответственность за расчет тарифа на руководителя управляющей компании. Это общая задача: корректную оцифровку услуг управляющая компания и команда девелопера должны делать совместно. В перспективе это позволит сохранить экономику сервисной компании на плаву. К сожалению, общая практика обратная — топ-менеджеры девелопера не желают погружаться в проблемы управления домами и сервиса, фокусируются на «коротких» результатах, что приводит к финансовым и другим сложностям в будущем.

Подчеркнем еще раз: при качественном выполнении базовых функций управления домом и обслуживании «фишек» проекта стоимость услуг будет выше рекомендаций муниципалитетов и тарифов управляющих компаний, давно работающих на рынке, но это будет честная стоимость. За высокое качество обслуживания и за то, чтобы все «фишки» функционировали, жители будут «голосовать рублем».

С первого дня работы и с первого принятого на баланс дома настраивайте учет поступлений и затрат по каждому дому отдельно. Хотя прямого указания в законодательстве на по-домовой учет доходов и расходов нет, подобная аналитика просто необходима.

Согласно условиям договора об управлении домами по итогам каждого месяца сервисная компания должна подписывать акт выполненных работ с собственниками помещений многоквартирного дома (или их представителями)<sup>4</sup>. Таким образом стороны подтверждают факт проведения работ и оказания услуг, а также обосновывают перечисление денежных средств. Учитите, что фактический объем работ может отличаться от месяца к месяцу, однако по итогам года вам необходимо будет отчитаться за все 12 месяцев, показать и поступления от жителей, и платежи подрядчикам. В качестве примера приведем услугу по вывозу снега: плату за нее управляющая компания начисляет круглый год, а оказывает ее только зимой.

Помните: при правильно выстроенной системе оказания дополнительных услуг управляющая компания может существенно улучшить свои финансовые показатели.

## Изменение тарифов

Стоимость оказываемых услуг мы рекомендуем пересматривать не реже раза в год. Повышение тарифов может быть вызвано самыми разными причинами:

- сменой подрядчика на более качественного и дорогое;
- инфляцией;

---

<sup>4</sup> Форма данного акта утверждена Приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 26.10.2015 № 761/пр.