



*Empowered lives  
Resilient nations*

**UNDP/GEF PROJECT  
REMOVING BARRIERS TO ENERGY EFFICIENCY IN MUNICIPAL  
HEAT AND HOT WATER SUPPLY UNDP/GEF PROJECT**



**ОТЧЕТ  
по второму этапу работ**

Предварительный отчет по бизнес-модели компании по управлению  
общей собственностью в МЖД

**Исполнитель:**  
Сандалова Наталья Васильевна,  
практикующий международный эксперт –  
консультант по ЖКХ

**Астана, 2012**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ КОМПАНИИ .....</b>	<b>4</b>
1.1. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В ЖИЛИЩНОЙ СФЕРЕ.....	6
1.2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ .....	9
<b>2. АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УК.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ (СТРУКТУРА ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ).....</b>	<b>21</b>
3.1. СТРУКТУРА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ .....	21
<b>4. ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И ГОС. РЕГИСТРАЦИИ КОМПАНИИ (ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ, ОБЩИЙ ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ) ...</b>	<b>23</b>
4.1. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТОВАРИЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ И АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА .....	23
4.2. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О СОЗДАНИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ (ТОО) .....	23
4.3. ПОДГОТОВКА УЧРЕДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ (ТОО) .....	24
4.4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ.....	26
4.5. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ .....	26
<b>5. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ (ОБЩАЯ СХЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ, МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАТЫ ЗА УСЛУГИ) .....</b>	<b>27</b>
<b>6. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДЕНИЮ БУХГАЛТЕРСКОГО И НАЛОГОВОГО УЧЕТА.....</b>	<b>29</b>

## Список сокращений:

АО – акционерное общество;

ГК РК – гражданский кодекс Республики Казахстан;

ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство;

ЖК РФ – жилищный кодекс Российской Федерации;

ЗРК – закон Республики Казахстан

ИП – индивидуальный предприниматель;

КСК(П) – кооператив собственников квартир (помещений);

МЖД – многоквартирные жилые дома;

МРП - месячный расчетный показатель;

РК – Республика Казахстан;

СК – сервисная компания;

СМП - субъект малого предпринимательства;

ТОО – товарищество с ограниченной ответственностью;

УК – управляющая компания;

ЦОН - центр обслуживания населения.

## **Введение**

Настоящий отчет подготовлен по техническому заданию на разработку бизнес-модели компаний в сфере управления и содержания общей собственности в многоквартирных жилых домах в рамках проекта ПРООН/ГЭФ и Правительства Республики Казахстан «Устранение барьеров для повышения энергоэффективности коммунального теплоснабжения».

Настоящий отчет представляет собой бизнес-модель управляющей компании ЖКХ. Бизнес-модель УК ЖКХ включает в себя следующие разделы:

1. Цели, задачи и ключевые функции компании;
2. Алгоритм организации деятельности:
  - Взаимодействие с собственниками помещений (советами жильцов); с КСК;
  - Взаимодействие с другими УК, СК, РСО;
  - Организация дополнительных видов деятельности;
  - Организация деятельности в рамках закона «Об энергосбережении»
3. Организационно-функциональная структура компании (структура штатного расписания);
4. Порядок создания и гос. регистрации компании (выбор организационно-правовой формы, общий порядок создания)
5. Управление финансами в МК (общая схема финансовых потоков, методические основы формирования платы за услуги)
6. Основные требования к ведению бухгалтерского и налогового учета.

## **Краткое резюме проекта**

Управляющая компания ЖКХ функционирует для постоянного достижения двух основных целей:

- Обеспечить комфортное и безопасное проживание граждан, комфортное и безопасное использование нежилых помещений в многоквартирном доме с учетом максимально эффективного использования энергоресурсов и
- Обеспечить рентабельность бизнеса по итогам года.

Достижению указанных целей будет способствовать:

- правильное формирование организационно-функциональной структуры компании, в которой за каждым сотрудником будет закреплена зона ответственности, способствующая достижению целей;
- правильная организация по всем важнейшим направлениям деятельности компании;
- постоянная маркетинговая деятельность (работа с населением, со СМИ и т.п. для увеличения узнаваемости и обращений за услугами УК).

Важнейшим моментом для достижения финансовых целей компании является:

- максимально быстрый темп набора домов в управление до уровня рентабельности компании;
- компактно расположенный комплекс жилых домов в управлении (по возможности проводить работу по принятию домов в управлении рядом с домами, уже взятыми в управление);

- выполнение дополнительных видов деятельности, в том числе дающих репутационные преимущества на рынке УК (текущий и капитальный ремонт по программе модернизации ЖКХ; коммерческое использование общего имущества в доме с уменьшением размера платежей собственников квартир, выполнение функций ЭСКО с последующим уменьшением размера платы за коммунальные ресурсы);
- системная работа с должниками с информированием жильцов о достигнутых результатах (например, подали столько-то исков, взыскано столько-то и т.п. – это влияет на формирование убежденности собственников в неотвратимость наказания за неоплату);
- использование формы ТОО и специального налогового режима на основе упрощенной декларации.

## 1. Цели, задачи и ключевые функции компании

### 1.1. Правовые основы управления недвижимостью в жилищной сфере

#### ***Понятие управления***

В нормативно-правовой базе Республики Казахстан нет легального определения понятия «управление объектом кондоминиума». Однако анализ Закона «О жилищных отношениях» позволяет сформулировать данное определение на основе раскрытия его признаков.

#### **Признаки управления объектом кондоминиума:**

- *Деятельность.* Управление – это всегда деятельность, процесс, растянутый во времени. Временные рамки управления конкретным жилым домом зависят от жизненного цикла дома – с момента его постройки (регистрации объекта кондоминиума) и до момента сноса.

- *Объект.* Вектор любого управления направлен на какой-либо объект.

В сфере управления выделяют следующие объекты:

- объект кондоминиума - единый имущественный комплекс, состоящий из жилых и нежилых помещений, находящихся в индивидуальной (раздельной) собственности физических и юридических лиц, государства, и общего имущества, которое принадлежит им на праве общей долевой собственности (п.12 ст. 2 Закона);

- имущественный комплекс многоквартирного дома, принадлежащий собственникам на праве общей долевой собственности, до момента регистрации кондоминиума. (До момента регистрации по обязательствам, связанным с объектом кондоминиума как с единым комплексом, а также с централизованным обеспечением жилого дома коммунальными услугами, собственники отвечают солидарно).

- *Субъект.* Субъект управления – лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемый объект в целях обеспечения его функционирования и движения к заданной цели.

К субъектам управления относятся:

- непосредственно собственники помещений;
- управляющие жилыми домами (менеджеры);
- управляющие компании;
- КСК(П);
- иные лица, осуществляющие функции управления.

- *Целенаправленность.*

Цели управления объектом кондоминиума не определены в действующем законодательстве РК и могут быть различны в зависимости от интересов собственников и их финансовых возможностей. Однако основной целью деятельности по управлению МЖД является обеспечение безопасного и комфортного проживания граждан в многоквартирном доме с учетом максимально эффективного использования энергоресурсов.

- *Согласованность и единство.* Управление объектом кондоминиума может осуществляться только на основе единых условий, согласованных собственниками. Собственники могут вырабатывать эти условия сами или делегировать свои права по формированию условий доверенному лицу.

Таким образом,

Управление объектом кондоминиума – это согласованная деятельность собственников квартир (помещений) в многоквартирном доме, или лиц, назначенных или привлеченных ими, направленная на обеспечение комфортных и безопасных условий проживания граждан с учетом максимально эффективного использования энергоресурсов.

### **Объект управления**

В соответствии с Законом «О жилищных отношениях» Республики Казахстан объектом управления в жилищной сфере является объект кондоминиума.

Объект кондоминиума - единый имущественный комплекс, состоящий из жилых и нежилых помещений, находящихся в индивидуальной (раздельной) собственности физических и юридических лиц, государства, и общего имущества, которое принадлежит им на праве общей долевой собственности;

Объект кондоминиума должен быть зарегистрирован как единый комплекс в соответствии с законодательством Республики Казахстан о государственной регистрации прав на недвижимое имущество.

Регистрация объекта кондоминиума осуществляется по заявлению участника кондоминиума либо уполномоченным представителем собственников. При регистрации объекта кондоминиума определяется состав общего имущества и размер доли правообладателей каждого помещения в общей собственности. До такой регистрации сделки с общим имуществом не приобретают юридической силы, за исключением случаев, когда сделка с долей в общей собственности считается совершенной при совершении сделки с имуществом, находящимся в индивидуальной (раздельной) собственности (ином вещном праве).

Объект кондоминиума как комплексный объект состоит из:

- жилых помещений;
- нежилых помещений;
- помещений, предназначенных для обслуживания жилых и нежилых помещений и доступа к ним, тесно связанных с ними предназначением и следующих юридической судьбе жилых и нежилых помещений;
- конструктивных элементов многоквартирного дома (ограждающие несущие и ненесущие конструкции, крыши);
- земельного участка с элементами озеленения, на котором расположен многоквартирный жилой дом.

Поскольку общее имущество находится в долевой собственности собственников помещений в доме, оно не может находиться на балансе каких-либо организаций.

### **Субъекты управления**

Субъектом управления кондоминиума является орган управления объектом кондоминиума. Согласно ст. 2 Закона орган управления объектом кондоминиума -

физическое или юридическое лицо, осуществляющее функции по управлению объектом кондоминиума.

Четкого перечня лиц, которых можно отнести к понятию «орган управления объектом кондоминиума», в Законе не закреплено, но исходя из признаков определения, указанных в ст. 2, 6 Закона, под данное понятие подпадают следующие лица:

- непосредственно собственники помещений;
- управляющие жилыми домами (менеджеры);
- управляющие компании;
- КСК(П);
- иные лица, осуществляющие функции управления.

Орган управления объектом кондоминиума осуществляет следующие функции:

- 1) организацию проведения собраний, письменного опроса собственников помещений (квартир);
- 2) оформление протоколов собрания собственников помещений (квартир) и листов голосования при проведении письменного опроса;
- 3) организацию выполнения решений собрания собственников помещений (квартир);
- 4) заключение и контроль исполнения договоров с субъектом сервисной деятельности;
- 5) представление интересов собственников помещений (квартир) по вопросам общего имущества объекта кондоминиума;
- 6) иные функции, определенные законодательством Республики Казахстан.

Сроки и объем правомочий по управлению объектом кондоминиума, передаваемых собственниками помещений (квартир) физическому или юридическому лицу, определяются договором управления объектом кондоминиума.

### ***Порядок выбора или найма УК как субъекта управления:***

**Вариант 1.** УК выбирается на общем собрании собственников квартир (помещений) с последующим подписанием договора управления (утверждена типовая форма договора управления). Для этого на собрании собственников помещений (квартир) или путем письменного опроса рассматриваются и принимаются решения по следующим вопросам:

- выбор формы управления объектом кондоминиума (решение: управление объектом кондоминиума управляющей компанией);
- принятие решения о заключении договора управления объектом кондоминиума с конкретной УК и с конкретным определением объемов и сроков передачи функций управления (решение: заключить договор управления с управляющей компанией «\_\_\_» на конкретных условиях: срок действия договора, размер пеней за просрочку, срок оплаты за услуги УК, обязанность заключать договоры на коммунальные услуги с

энергоснабжающей организацией или без таковой; размер взносов на управление и содержание общего имущества объекта кондоминиума и т.п.)

**Вариант 2<sup>1</sup>.** КСК (или старший по дому на основании доверенности собственников помещений/квартир), от имени участников кондоминиума, выступает в роли заказчика и на конкурсной основе выбирает управляющую компанию (подрядчика) для обслуживания и эксплуатации многоквартирного жилого дома, с которой заключается договор управления.

## 1.2. Цели, задачи и ключевые функции управляющей компании

<p><b>Цели деятельности УК при управлении МЖД</b></p>	<p>Обеспечить комфортное и безопасное проживание граждан, комфортное и безопасное использование нежилых помещений в многоквартирном доме с учетом максимально эффективного использования энергоресурсов</p>
<p><b>Задачи УК</b></p>	<p>1. Осуществлять профессиональное управление объектом кондоминиума в соответствии с условиями договора управления и требованиям действующего законодательства путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечения текущей эксплуатации здания и его инженерных систем на уровне не ниже нормативных требований;</li> <li>• обеспечения достижения заданного собственниками перспективного состояния общего имущества (обновление, модернизация, повышение рыночной стоимости и т.п.)</li> <li>• обеспечения всех квартир (помещений) коммунальными услугами;</li> <li>• поиска возможностей для снижения расходов на содержание жилого здания, в т.ч. путем выполнения мероприятий по термомодернизации</li> </ul>
<p><b>Функции УК</b></p>	<p><b>1. Организация управления конкретным МЖД:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• общее руководство, планирование, контроль для достижения целей управления в конкретном доме (управдом);</li> <li>• взаимодействие с техническими, финансовым и правовым подразделениями УК (передача задач, получение планов, актов обследований, смет и т.п.)</li> <li>• организация работы с собственниками (проведение общих собраний и организация исполнения решений);</li> <li>• работа с должниками (досудебная);</li> <li>• информирование и агитация собственников, информационно-пропагандистская работа с советами жильцов (вне общих собраний);</li> </ul> <p><b>2. Инженерное планирование и контроль (по заданию управдомов):</b></p>

<sup>1</sup> Методика организации деятельности КСК и органов управления объектами кондоминиумов, пункт 8.1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование заказа для сервисных, подрядных и энергоснабжающих организаций по содержанию и ремонту дома; термомодернизации; коммунальным услугам;</li> <li>• предложения по возможности снижения расходов при применении новых технологий;</li> <li>• контроль качества сервисных компаний, подрядных и энергоснабжающих организаций;</li> <li>• диспетчерская служба;</li> <li>• ведение технической документации на дом.</li> </ul> <p><b>3. Финансово-экономическая деятельность*:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка смет доходов и расходов на дом;</li> <li>• расчет стоимости услуг;</li> <li>• начисление и сбор платежей или контроль агента/оператора (РКЦ);</li> <li>• расчет эффективности от внедрения новых технологий;</li> <li>• ведение расчетов с сервисными, подрядными организациями, энергоснабжающими организациями</li> </ul> <p><b>4. Договорно-правовая деятельность*:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка юридических документов для проведения общих собраний, заключения договоров с собственниками помещений, сервисными, подрядными и энергоснабжающими организациями;</li> <li>• судебная работа с должниками;</li> <li>• претензионная и судебная работа с подрядчиками, энергоснабжающими организациями;</li> <li>• проведение конкурсных отборов подрядных организаций;</li> <li>• консультации, работа с жалобами, разъяснения.</li> </ul>
--	--

\*Функции, отмеченные звездочкой, также выполняются для обслуживания конкретной УК (ведение бухгалтерского и налогового учета УК, расчет зарплаты работников УК, внутриорганизационные договоры и т.п.).

Необходимо отметить также цели УК, которые выходят за рамки производственной деятельности по управлению МЖД – это цели УК как коммерческой организации.

<b>Цели деятельности УК как коммерческой организации</b>	Обеспечение рентабельности бизнеса в размере не менее ___% по итогам года
<b>Задачи УК</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) увеличение доли рынка/портфеля заказов по управлению домами;</li> <li>2) удержание существующих клиентов (на это направлено качественное выполнение функций по управлению конкретными МЖД и принятие мер реагирования при рейдерских захватах);</li> <li>3) освоение дополнительных прибыльных видов</li> </ol>

<b>Функции УК</b>	деятельности.
	<p><b>1. Общее руководство УК:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководство деятельностью УК в соответствии с действующим законодательством РК и согласно утвержденному уставу организации;</li> <li>• организация и ведение бухгалтерского учета;</li> <li>• управление персоналом УК;</li> <li>• организация документооборота; упорядочение и хранение исполненной документации; техническое обслуживание работы руководителя УК.</li> </ul> <p><b>2. Управление развитием (маркетинг и продажи):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• подготовка планов развития УК (за счет каких клиентов, территорий, услуг будет происходить увеличение портфеля заказов клиентов в календарный период);</li> <li>• проведение переговоров, работа с инициативными группами (реализация мероприятий по плану развития УК) - до момента принятия решения о заключении договора управления;</li> <li>• маркетинговая деятельность по созданию и поддержанию образа профессиональной управляющей компании, созданию каналов продаж/обращений клиентов (работа со СМИ, интернетом и т.п.);</li> <li>• подготовка и реализация планов по продвижению дополнительных услуг УК;</li> <li>• проведение предупредительных антирейдерских мероприятий.</li> </ul> <p><b>3. Вспомогательные функции обслуживания УК:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хозяйственное обслуживание зданий и помещений УК в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и пожарной безопасности;</li> <li>• транспортное обслуживание УК;</li> <li>• обслуживание орг. техники и программного оборудования и т.п.</li> </ul>

## 2. Алгоритм организации деятельности УК

На основании анализа Приказа Председателя Агентства Республики Казахстан по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства от 13 сентября 2011 года № 338 «Об утверждении Типовой формы договора управления объектом кондоминиума» выделены следующие основные сегменты деятельности УК, в которых происходит взаимодействие с различными участниками сферы ЖКХ.

### *Взаимодействие с собственниками*

<b>Деятельность</b>	<b>Цель</b>
1. Заключение договора управления на основании решения общего собрания собственников	Оформление отношений сторон
2. Агитационно-информационная работа с собственниками, в т.ч.: - организация проведения собраний, письменного опроса собственников помещений (квартир); - консультации, работа по жалобам и обращениям; - информирование и агитация собственников, информационно-пропагандистская работа с советами жильцов.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Принятие решений по компетенции общего собрания собственников;</li><li>• Обеспечение собственников необходимой информацией и формирование активной позиции собственников;</li><li>• Разрешение индивидуальных вопросов и конфликтных ситуаций.</li></ul>
3. Прием платежей, работа с должниками (если данная функция не передана расчетному центру)	Платежная дисциплина, финансовое обеспечение управления домом
4. Регистрационный учет граждан	Учет граждан по месту жительства

#### **1. Заключение договора управления на основании решения общего собрания собственников**

На общем собрании собственников квартир (помещений) помимо вопросов, непосредственно связанных с выбором формы управления и конкретной управляющей компании, желательно принять решение по вопросу определения доверенного лица, который от имени каждого собственника подпишет договор управления.

В частности, в протоколе решения общего собрания должно быть указано, что собственники квартир (помещений) уполномочивают конкретное лицо (указать его ФИО полностью, паспортные данные или иные идентификационные данные) на подписание договора управления с управляющей компании на условиях, которые утверждены решением общего собрания собственников квартир (помещений).

Если в доме функционирует Совет жильцов, то рекомендуется доверить выполнение этой функции председателю Совета жильцов. Это упростит задачу как собственникам квартир (помещений), так и УК, а также будет полностью соответствовать функции Совета жильцов.

При формировании договора управления необходимо руководствоваться Типовой формой договора, утвержденной Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства от 13 сентября 2011 года № 338.

## **2. Агитационно-информационная работа с собственниками**

Агитационно-информационная работа с населением должна выполняться преимущественно управдомами и их помощниками при обязательном содействии договорно-правовой службы (юриста).

В частности, при организации собраний, опросов и оформлении решений по их результатам юристы формируют для пользования управдомами алгоритм (порядок) созыва на собрание, образцы уведомлений собственников, регистрационные листы, повестку собрания и бюллетени для голосования; порядок учета количества голосов собственников и прочие документы и процедуры, выполнение которых с нарушением законодательства может повлечь их недействительность в последующем.

На основании разработанных юристами процедур управдом (или его помощник) выполняет организационные мероприятия по созыву и проведению общего собрания, оформляет результаты голосования. По итогам проведенной управдомом работы юрист должен проверить правильность оформления решения общего собрания собственников квартир (помещений).

Консультирование, работа по жалобам и обращениям должна вестись на регулярной основе (например, установлены часы приема управдома и юриста, когда житель может прийти и получить консультацию по интересующим его вопросам).

Информирование и агитация – это целенаправленное воздействие на собственников для формирования определенного общественного мнения, облегчения принятия положительных решений на общих собраниях. Наиболее эффективно комплексно формировать информационно-агитационные компании, то есть фиксировать точную цель (например, убедить собственников в необходимости термомодернизации) и все каналы воздействия (например, вывешивание информации на подъездах, в квитанциях, распространение брошюр поквартирно, беседы с жильцами членов Совета жильцов и т.п.).

## **3. Работа с должниками**

У населения (граждан) существует обязанность по оплате расходов на содержание общего имущества дома (ст. 35 Закона «О жилищных отношениях Республики Казахстан»). В настоящее время по разным причинам не все граждане свою обязанность по оплате добросовестно выполняют.

*Виды задолженности.*

По критерию срока исполнения обязательств предлагается разделить задолженность на следующие виды:

- 1) текущая задолженность;
- 2) просроченная задолженность.

По критерию возможного периода погашения просроченную задолженность можно классифицировать как задолженность:

- 1) погашение которой можно ожидать в течение 2-3 месяцев с момента возникновения;
- 2) погашение которой можно ожидать в течение 12 месяцев с момента возникновения;
- 3) погашение которой можно ожидать в периоде от 12 до 36 месяцев или погашение которой вообще не ожидается.

По критерию возможности взыскания просроченную задолженность можно разделить на виды:

- 1) практически подлежащая взысканию;
- 2) практически не подлежащая взысканию.

Частными случаями практически не подлежащей взысканию задолженности является:

- взыскание задолженности с истекшим сроком исковой давности
- отсутствие должника (или его наследников), в том числе, когда его местонахождение не установлено;
- отсутствие у должника доходов и/или имущества, на которое может быть обращено взыскание.



Меры по снижению задолженности:

Причины неплатежей	Рекомендуемые меры по снижению задолженности
Низкий или несвоевременно поступающий доход граждан	Таким гражданам должна быть предоставлена субсидия/государственная помощь
Размер расходов граждан на содержание общего имущества дома не дает право на получение субсидии, а размер доходов ниже среднедушевого	<p>Таким гражданам рекомендуется оказывать консультационную помощь о методах ликвидации и предупреждения задолженности.</p> <p>В качестве рекомендаций могут быть предложены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) возможность выполнения работ для предприятий ЖКХ с направлением заработанных сумм в счет погашения задолженности;</li> <li>б) переезд в жилое помещение с меньшей площадью или с меньшим размером платы на содержание общего имущества дома: <ul style="list-style-type: none"> <li>• для собственников жилых помещений – осуществление купли-продажи;</li> <li>• для нанимателей жилых помещений, арендованных местным исполнительным органом – путем предоставления другого муниципального жилья;</li> </ul> </li> <li>в) сдача «свободной» площади в наем (поднаем) с перечислением суммы арендной платы в счет погашения долга;</li> <li>г) разъяснительные мероприятия о возможности получения скидок экономического характера (разовые акции симулирующего характера)</li> </ul>
Потребители – должники отказывались от реализации предложенных мероприятий, или задолженность возникла по субъективным причинам	Рекомендуется реализовать право требования возмещения убытков, связанных с реализацией мероприятий по погашению задолженности, предусматриваемое в договоре на управление многоквартирным домом, техническое обслуживание (социального найма)
Предложенные выше мероприятия не могут быть реализованы потребителями-должниками	Могут быть предприняты меры по законному отключению должников от некоторых услуг. Последующее подключение к услугам производится только после полного погашения задолженности и оплаты работ по подключению
Все предложенные выше меры не привели к ликвидации	Приступить к процедуре судебного взыскания долга. Взыскание задолженности по обязательствам платежей осуществляется в судебном порядке.

задолженности	
---------------	--

### ***Взаимодействие с сервисными компаниями и подрядными организациями***

<b>Деятельность</b>	<b>Цель</b>
1. Отбор и заключение договоров с сервисными компаниями и подрядными организациями (после утверждения общим собранием собственников кандидатур сервисных компаний)	Выбор оптимального соотношения цены и качества услуг, согласование собственниками
2. Контроль качества оказания услуг и принятие мер реагирования	Обеспечение необходимого уровня качества предоставляемых услуг
3. Финансирование выполненных работ	Выполнение договорных обязательств по оплате
4. Совместное участие в обследовании, осмотре технического состояния объекта кондоминиума, в планировании работ по содержанию и ремонту	Формирование актуальных заданий по содержанию и ремонту конкретного дома

### ***Взаимодействие с энергоснабжающими организациями***

***Вариант 1 (собранием собственников принято решение об отказе от индивидуальных договоров)***

<b>Деятельность</b>	<b>Цель</b>
1. Заключение договоров с энергоснабжающими организациями (если собственники приняли такое решение)	Обеспечение собственников коммунальными услугами
2. Контроль качества оказания услуг и принятие мер реагирования	Обеспечение необходимого уровня качества предоставляемых услуг
3. Финансирование выполненных работ	Выполнение договорных обязательств по оплате

***Вариант 2 (индивидуальные договоры на коммунальные услуги)***

<b>Деятельность</b>	<b>Цель</b>
1. Заключение договоров с энергоснабжающими организациями на общедомовые нужды	Обеспечение собственников коммунальными услугами
2. Контроль качества оказания услуг и принятие мер реагирования	Обеспечение необходимого уровня качества предоставляемых услуг
3. Финансирование выполненных работ	Выполнение договорных обязательств по оплате

### ***Взаимодействие с КСК***

Согласно ст. 47 Закона о жилищных отношениях к исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относится привлечение по договору управляющего жилым домом со стороны, включая юридическое лицо.

В пункте 8.1. Методики организации деятельности КСК и органов управления объектами кондоминиумов, утвержденной Приказом Агентства Республики Казахстан по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства от 29.12.2010 г. № 606 указывается порядок привлечения УК, согласно которому КСК от имени участников кондоминиума выступает в роли заказчика и на конкурсной основе выбирает управляющую компанию (подрядчика) для обслуживания и эксплуатации многоквартирного жилого дома. КСК производит контроль за качеством исполнения договорных обязательств обслуживающей организации.

Распределение функций управления между КСК и УК определяется в договоре управления.

Таким образом, взаимодействие УК и КСК может развиваться как в направлении сотрудничества на основании договора управления, так и в направлении конкуренции в случае желания УК организовать собственников квартир (помещений) для смены формы управления.

### ***Взаимодействие с другими УК***

Текущая деятельность УК не предполагает обязательного взаимодействия с другими управляющими компаниями. Однако с развитием данного рынка услуг и увеличением количества компаний рекомендуется взаимодействие в рамках ассоциации управляющих компаний.

Основное значение таких ассоциаций заключается во влиянии на повышение качества услуг УК путем формирования стандартов качества услуг управления, обучения, ведения «черных списков» УК (по фактам грубого нарушения обязательств перед собственниками, мошенничества и прочим нарушениям, демонстрирующим ненадежность и непрофессионализм компании), а также формирования компенсационных фондов (для возмещения убытков, нанесенных членом такой ассоциации при оказании услуг управления).

### ***Взаимодействие с расчетным центром***

<b>Деятельность</b>	<b>Цель</b>
1. Заключение договора с расчетным центром	Оформление отношений сторон
2. Направление информации для расчетов в расчетный центр (данные по учету граждан, по качеству услуг)	Обеспечение расчетного центра данными для начислений
3. Прием на счет УК средств, собранных с населения и составляющих выручку УК и подрядных, сервисных организаций	Обеспечение собственной деятельности и расчеты с поставщиками
3. Финансирование выполненных работ расчетного центра (путем удержания из поступающих платежей собственников)	Выполнение договорных обязательств по оплате

### **Алгоритм организации деятельности УК**

#### *Организация дополнительных видов деятельности*

Дополнительные виды деятельности рекомендуется формировать по следующему алгоритму:

- 1) выполнение видов деятельности, осуществление которых возможно действующим персоналом без дополнительных затрат и существующему потребителю (например, все виды услуг по ремонту внутриквартирного оборудования, конструктивных элементов в обслуживаемом доме);
- 2) продажа побочных продуктов деятельности УК (например, готовые формы документов для организации и проведения общих собраний, методики по управлению домами и т.п.);
- 3) выполнение работ, для которых требуется незначительные дополнительные вложения (дополнительные аккредитации или небольшое увеличение количества персонала), но они являются рентабельными и пользуются спросом либо у существующего потребителя, либо вообще на рынке услуг (энергоаудит, строительство и капремонт и т.п.);
- 4) реализация товаров массового потребления. Здесь имеет значение фактор наличия доступа к массовому потребителю, который хорошо знает УК и доверяет ей. Это наиболее затратный и рискованный способ, потому что предполагает первоначальные вложения (УК либо закупает товар, либо его производит) и не гарантирует то, что потребитель действительно массовой пойдет за этим товаром к УК. Примером таких товаров может быть мебель (она нужна в каждую квартиру), стройматериалы (это особенно актуально в новых домах), канцтовары, продукты питания, свежая выпечка и т.п. Однако существует серьезный риск, что жители пойдут за этими товарами к поставщикам, имеющим многолетние бренды.

Следует иметь в виду, что чем более отстоит дополнительный вид деятельности от основного по составу персонала и по рынку потребителя, тем затратнее он становится в связи с необходимостью его обслуживания (продвижения, отдельной себестоимости и т.п.).

Кроме того, рекомендуется выполнение следующих дополнительных видов деятельности, которые приносят репутационные преимущества на рынке УК и способствуют ускорению темпа набора домов в управление:

- организация текущего и капитального ремонта по программе модернизации ЖКХ РК на 2011 – 2020 годы в многоквартирном доме (с привлечением государственного финансирования);
- организация коммерческого использования общего имущества в МЖД (сдача в аренду участков фасада МЖД, крыш, подвалов, помещений и т.п. с использованием вырученных средств на уменьшение платежей собственников помещений);
- выполнение функций энергосервисных компаний (при наличии потенциала реального энергосбережения и снижения расходов на коммунальные ресурсы).

Эти виды деятельности приносят по большей части не прямой, а косвенный доход УК ЖКХ в виде новых клиентов, поскольку собственники квартир (помещений) заинтересованы с снижении собственных расходов и увеличению рыночной стоимости их жилья и выбирают ту управляющую компанию, которая может им это обеспечить.

**Алгоритм организации деятельности УК**  
**Организация деятельности в рамках закона «Об энергосбережении»**

Основная деятельность по энергосбережению осуществляется УК в рамках проведения текущего и капитального ремонта.

Основные этапы деятельности УК представлены в таблице ниже:

<b>Мероприятие</b>	<b>Результат</b>
<p>1. Организация регистрации объекта кондоминиума, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение собрания собственников помещений с подписанием соглашения на регистрацию объекта кондоминиума;</li> <li>- обращение за изготовлением земельного акта;</li> <li>- обращение за изготовлением технического паспорта на объект кондоминиума;</li> <li>- сбор и оплата госпошлины.</li> </ul>	<p>Регистрация объекта кондоминиума в компетентном органе</p>
<p>2. Подготовка технико-экономического обоснования необходимости проведения текущего и/или капитального ремонта, в т.ч.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение обследования собственными силами или с привлечением экспертов;</li> <li>- донесение до собственников результатов обследования путем размещения информации в доступных местах</li> </ul>	<p>Информированность собственников квартир:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• о технических и экономических причинах, вызывающих необходимость проведения ремонта в конкретном доме;</li> <li>• о примерных объемах и сроках выполнения ремонта;</li> <li>• об ориентировочных объемах и источниках финансирования ремонта</li> </ul>
<p>3. Организация общего собрания собственников квартир для решения вопроса о проведении ремонта общего имущества объекта кондоминиума и финансировании подготовительных мероприятий</p>	<p>Решение общего собрания о проведении ремонта и финансировании энергоаудита, подготовки ПСД</p>
<p>4. Организация подготовки</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заключение энергоаудита по</li> </ul>

<p>ПСД и сметы затрат на ремонт, согласование с жилищной инспекцией, отбор потенциальных подрядчиков</p>	<p>энергосбережению и повышению энергоэффективности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Акт обследования технического состояния общего имущества, дефектная ведомость;</li> <li>• ПСД и смета затрат на ремонт, согласованные жилищной инспекцией;</li> <li>• Потенциальные подрядчики</li> </ul>
<p>5. Организация общего собрания собственников для утверждения сметы затрат на ремонт</p>	<p>Утвержденные собственниками документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• смета затрат на ремонт,</li> <li>• размер расходов на каждую квартиру,</li> <li>• размер ежемесячных накоплений,</li> <li>• срок накопления;</li> <li>• дополнительные источники финансирования ремонта;</li> <li>• согласование подрядной организации</li> </ul>
<p>6. Заключение договора с подрядной организацией</p>	<p>Договор</p>
<p>7. Открытие счета для аккумулирования средств на ремонт</p>	<p>Счет в банке</p>
<p>8. Выставление счета собственникам квартир</p>	<p>Поступление средств</p>

### 3. Организационно-функциональная структура компании (структура штатного расписания)

#### 3.1. Структура управляющей компании

Функции управляющей компании, выполняющей только управление жилыми домами, можно укрупнено разбить на 5 блоков:

Таблица 3.1

Блоки функций управляющей компании

<b>1. Общее руководство и управление развитием УК</b>
<b>2. Организация управления МЖД</b>
<b>3. Инженерное планирование и контроль</b>
<b>4. Финансово-экономическая деятельность</b>
<b>5. Договорно-правовая деятельность</b>

Данное деление функций несколько условно, т.к. в зависимости от размера обслуживаемого жилищного фонда функции из разных блоков могут фактически осуществляться одним работником УК. Например, если директор компании проводит анализ технического состояния ЖФ, планирует работы по текущему обслуживанию и ремонту, капитальному ремонту или мероприятия по повышению комфортности проживания, он фактически выполняет функции главного инженера. Такое совмещение функций возможно при наличии у работника достаточной квалификации и небольшой площади обслуживаемого жилищного фонда. И наоборот, увеличение площади жилищного фонда, находящегося в управлении компании, приводит к увеличению объема работ по каждому блоку, требуя привлечения дополнительных человеческих ресурсов для выполнения соответствующих функций.

Структура управляющей компании определяется большей частью количеством и содержанием выполняемых компанией функций. Разбив функции УК на пять основных блоков можно определить структурные подразделения, которые и будут выполнять данные функции. Таким образом, структура компании строится по функциональному принципу. Выделяются пять основных функциональных подразделения:

- руководство управляющей компании;
- подразделение управдомов;
- инженерная служба;
- финансово-экономическая служба;
- юридическая служба.

В данной структуре мы не учитываем службы, обслуживающие непосредственно УК (общий отдел, системные администраторы, уборщицы, водители и т.п.) для укрупненного анализа, а также с учетом того, что данные услуги могут быть заказаны у сторонних организаций без включения в штат соответствующих специалистов.



Рис. 3.1 Примерная структура управляющей компании

В схеме представлены возможные наименования должностей. Фактическое количество людей, занимающих должности, зависит от размера компании и объема функций, выполняемых самостоятельно.

В приведенной выше модели управляющей компании отсутствует аварийная служба, т.к. УК выполняет только функции управления. Обслуживание ЖФ осуществляют подрядные организации или физические лица, нанимаемые УК по итогам проведения конкурса или иными способами.

Такая модель эффективна при большой площади обслуживаемого жилищного фонда. Управляющая компания координирует работы подрядных организаций и физических лиц по обслуживанию и ремонту ЖФ. Также УК контролирует качество, технологию проведения работ и оказания услуг, соответствие результата установленным нормами.

Поскольку при данной модели функции обслуживания возлагаются на подрядные организации, управляющая компания должна иметь профессиональную контролирующую службу, состоящую из квалифицированных инженеров, количество которых зависит от величины площади обслуживаемого жилищного фонда. Кроме того, большое внимание должно уделяться договорно-правовой работе, во-первых, из-за большого объема гражданско-правовых договоров, во-вторых, из-за риска возникновения претензий к выполнению договоров и возможных судебных разбирательств. При передаче функций по начислению и сбору платежей в расчетные центры численность финансово-экономической службы может быть минимальной.

Персонал управляющей компании – это в основном команда управленцев. Представляется целесообразным сотрудников включать в штат компании на постоянной основе. Однако, в связи с отсутствием соответствующих предложений на рынке труда или экономической целесообразностью выполнение некоторых функций можно передать на аутсорсинг<sup>2</sup>.

#### **4. Порядок создания и гос. регистрации компании (выбор организационно-правовой формы, общий порядок создания)**

##### **4.1. Сравнительный анализ товарищества с ограниченной ответственностью и акционерного общества**

По данным открытых интернет-источников самой популярной формой среди коммерческих юридических лиц в Казахстане является товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). За ним с большим отрывом по количеству регистраций следует акционерное общество (АО).

Выбор в пользу ТОО обеспечивается следующими факторами:

##### ***Преимущества ТОО:***

- Возможность получения статуса субъекта малого предпринимательства - а это означает сокращенные сроки регистрации, меньший сбор за регистрацию (2 МРП), возможность применения упрощенной схемы налогообложения и многое другое.
- Более простое управление - обычно органами управления являются общее собрание участников (высший орган) и директор (исполнительный орган). Простая процедура созыва и проведения собраний участников.
- Небольшой минимальный размер уставного капитала (100 МРП, для субъектов малого предпринимательства - 100 тенге).
- Отсутствует ограничение по числу участников.

##### ***Недостатки АО:***

- Крупный минимальный размер уставного капитала (50 000 МРП).
- Более сложная и дорогостоящая процедура регистрации.
- Необходимость регистрации выпуска акций и отчетности в Агентстве по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций.
- Необходимость заключения договора с регистратором на ведение реестра акционеров.
- Более сложная структура органов управления и сложный порядок проведения их собраний и принятия решений.

##### **4.2. Принятие решения о создании управляющей компании (ТОО)**

Решение о создании управляющей компании принимается ее учредителями. В соответствии с Законом «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» (далее – Закон ТОО) от 22.08.1998 участниками ТОО являются его учредители, а также лица, получившие право на долю в имуществе товарищества после его создания.

---

<sup>2</sup> Аутсорсинг - выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами. Например, управляющая компания нанимает проектная организация осуществлять функции по формированию смет.

Создание ТОО начинается с заключения его учредителями учредительного договора (статья 14 Закона ТОО) и завершается государственной регистрацией товарищества в качестве юридического лица (статья 19 Закона «ТОО»).

Решение об учреждении ТОО принимается его учредителями на общем собрании. В повестку дня общего собрания рекомендуется включать следующие вопросы:

- о создании ТОО;
- об утверждении устава ТОО;
- о заключении учредительного договора ТОО;
- об избрании директора (управляющего) ТОО;
- об утверждении размера уставного капитала ТОО;
- об определении местонахождения ТОО;

Решение об утверждении устава товарищества принимается учредителями единогласно. Иные решения принимаются учредителями товарищества в порядке, предусмотренном Законом «ТОО» и учредительными документами вновь созданного товарищества.

#### **4.3. Подготовка учредительных документов управляющей компании (ТОО)**

Учредительные документы товарищества с ограниченной ответственностью: учредительный договор и устав.

Если управляющая компания учреждается одним лицом, учредительным документом компании будет устав, утвержденный этим лицом. В случае увеличения числа участников ТОО до двух и более между ними должен быть заключен учредительный договор.

##### Учредительный договор

Учредительный договор содержит обязательство учредителей создать управляющую компанию. В договоре определяется порядок совместной деятельности по созданию компании, определяются состав учредителей (участников), размер уставного капитала товарищества и размер доли каждого из учредителей (участников) товарищества, размер и состав вкладов, порядок и сроки их внесения в уставный капитал товарищества при его учреждении, ответственность учредителей (участников) товарищества за нарушение обязанности по внесению вкладов, условия и порядок распределения между учредителями (участниками) товарищества прибыли, состав органов товарищества и порядок выхода участников товарищества из товарищества.

Учредительный договор товарищества с ограниченной ответственностью заключается путем подписания договора каждым учредителем или его уполномоченным представителем.

Учредительный договор товарищества с ограниченной ответственностью заключается в письменной форме.

Договор подписывается всеми учредителями товарищества.

Представители учредителей должны иметь соответствующие полномочия, дающие право на учреждение товарищества и на подписание учредительного договора.

Отказ от подписания договора означает отказ войти в товарищество. Лица, не подписавшие договор, не могут значиться в перечне его учредителей.

Не допускается подписание договора с оговорками. Особенности статуса отдельных участников товарищества должны быть зафиксированы в тексте договора, подписанного всеми учредителями.

## Устав

Устав вновь созданной управляющей компании должен содержать:

- фирменное наименование, место нахождения и адрес компании;
- перечень участников товарищества (за исключением товарищества, ведение реестра участников товарищества которого осуществляется регистратором) с указанием их наименования, места нахождения, адреса, банковских реквизитов;
- сведения о размере уставного капитала товарищества;
- порядок формирования и компетенцию органов товарищества;
- условия реорганизации и прекращения деятельности товарищества;
- порядок распределения чистого дохода товарищества в случае, когда ведение реестра участников товарищества осуществляется регистратором;
- порядок и сроки предоставления участникам товарищества и приобретателям долей информации о деятельности товарищества;
- наименование средства массовой информации, используемого для публикации информации о деятельности товарищества;
- права и обязанности участников товарищества.

Если товарищество учреждается одним лицом, то в его уставе определяется также порядок образования имущества и распределения доходов.

- другие положения, не противоречащие законодательству Республики Казахстан.

В уставе товарищества могут быть предусмотрены предмет и цели его деятельности.

Устав должен быть утвержден общим собранием учредителей единогласно и подписывается всеми учредителями или их уполномоченными представителями.

Устав товарищества подлежит нотариальному удостоверению, за исключением устава товарищества с ограниченной ответственностью, являющегося субъектом малого предпринимательства.

Экземпляры устава товарищества, а также всех документов о его последующих изменениях, нотариально удостоверенные в случаях, предусмотренных законами Республики Казахстан, хранятся в органе, осуществившем государственную регистрацию товарищества.

Все заинтересованные лица вправе ознакомиться с уставом товарищества.

Товарищество вправе осуществлять свою деятельность на основе Типового устава товарищества с ограниченной ответственностью, утвержденного Правительством Республики Казахстан. В этом случае представления устава в процессе государственной регистрации товарищества не требуется.

#### **4.4. Уставный капитал**

Формирование уставного капитала осуществляется за счет денежных средств.

Уставный капитал товарищества с ограниченной ответственностью образуется путем объединения вкладов учредителей (участников).

Первоначальный размер уставного капитала равен сумме вкладов учредителей и не может быть менее суммы, эквивалентной ста размерам месячного расчетного показателя на дату представления документов для государственной регистрации товарищества, за исключением товарищества с ограниченной ответственностью, являющегося субъектом малого предпринимательства, размер минимального уставного капитала которого не может быть менее ста тенге.

Вкладом в уставный капитал товарищества с ограниченной ответственностью могут быть деньги, ценные бумаги, вещи, имущественные права, в том числе право землепользования и право на результаты интеллектуальной деятельности и иное имущество.

Не допускается внесение вклада в виде личных неимущественных прав и иных нематериальных благ.

Вклады учредителей (участников) в уставный капитал в натуральной форме или в виде имущественных прав оцениваются в денежной форме по соглашению всех учредителей или по решению общего собрания участников товарищества. Если стоимость такого вклада превышает сумму, эквивалентную двадцати тысячам размеров месячного расчетного показателя, ее оценка должна быть подтверждена независимым экспертом.

В случаях, когда в качестве вклада товариществу передается право пользования имуществом, размер этого вклада определяется платой за пользование, исчисленной за весь срок, указанный в учредительных документах.

В соответствии со ст. 24 Закона «ТОО» В срок, установленный решением общего собрания, все участники должны полностью внести вклад в уставный капитал товарищества. Такой срок не должен превышать одного года со дня регистрации товарищества.

#### **4.5. Государственная регистрация управляющей компании**

Государственная регистрация является способом придания субъектам статуса юридического лица. Официальными подтверждениями обладания субъектом правами юридического лица являются занесение сведений о юридическом лице в единый государственный регистр юридических лиц и свидетельство о государственной регистрации, с присвоением бизнес-идентификационного номера (п. 2 Приказа Министра юстиции Республики Казахстан от 12 апреля 2007 года N 112 «Об утверждении Инструкции по государственной регистрации юридических лиц и учетной регистрации филиалов и представительств»).

Закон Республики Казахстан от 22.04.1998 N 220-1 «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» регламентирует основной порядок регистрации.

Для государственной регистрации ТОО учредителями должны быть представлены следующие документы:

- заявление о создании товарищества, подписанное лицом, уполномоченным учредителями на создание товарищества;
- устав товарищества (ст. 17 Закона ТОО); если ТОО создается на основе Типового Устава ТОО (п.6 ст.17 Закона ТОО), то предоставление устава для регистрации не требуется;
- документ, подтверждающий внесение сбора за государственную регистрацию юридического лица;

В заявлении должно быть указано:

- название товарищества, его местонахождение;
- общий размер уставного капитала товарищества;
- полный список членов товарищества с указанием их данных: паспорт, ИНН, банковские реквизиты;
- уточнение, что товарищество будет осуществлять свою деятельность на основе Типового Устава.

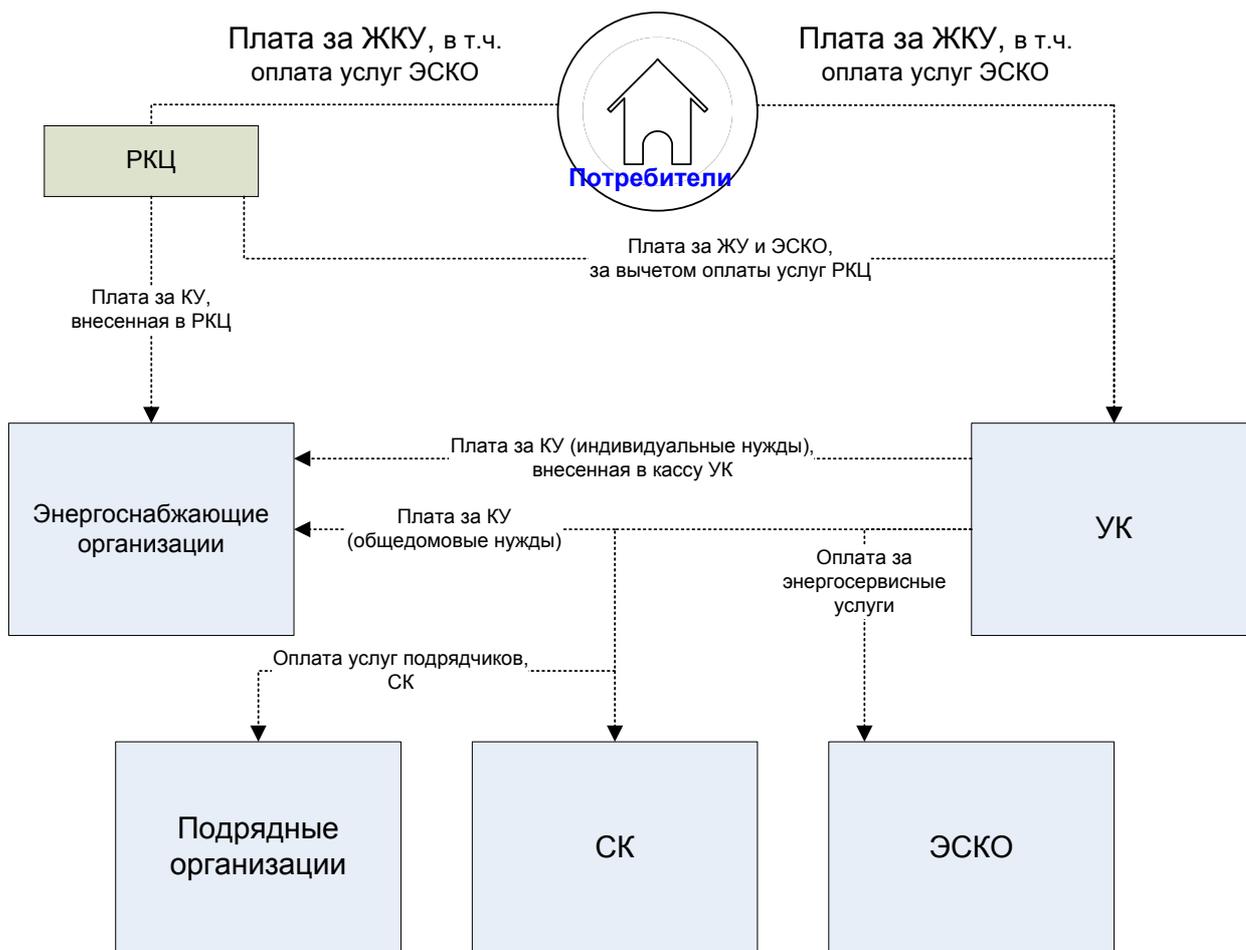
На заявлении, нотариально заверенном, должны стоять подписи всех лиц, указанных в списке.

Требование предоставления иных документов для регистрации ТОО незаконно.

Данные документы предоставляются в ЦОН (центр по обслуживанию населения), при этом в течении 5-8 дней управляющая компания получает свидетельство о государственной регистрации юридического лица, РНН, и статистическую карту. С момента выдачи свидетельства о государственной регистрации управляющая компания признается созданной.

## **5. Управление финансами (общая схема финансовых потоков, методические основы формирования платы за услуги)**

Общая схема финансовых потоков модельной УК ЖКХ по текущей деятельности (с учетом оплаты услуг ЭСКО по модели № 3 «Раздельные расчеты») выглядит следующим образом:



## Методические основы формирования платы за услуги управления

В РК законодательно не регламентированы нормы трудовых и материальных затрат при осуществлении управления объектом кондоминиума.

При формировании величины платы за услуги управления МЖД необходимо выполнить четыре шага.

### ШАГ 1. Формирование объема продаж.

Объем продаж – это полезная площадь многоквартирных жилых домов, находящихся в управлении.

Ставка платы за управление рассчитывается по формуле:

$$C_m = \text{ЭОР}_{\text{УК}} \div S$$

где:

$C_m$  – ставка платы за управление объектом кондоминиума (тариф на услуги управления домом), тенге/м<sup>2</sup>;

$\text{ЭОР}_{\text{УК}}$  – величина экономически обоснованных расходов УК на год, тенге;

$S$  – полезная площадь помещений в жилищном фонде, находящимся в управлении (площадь жилых и нежилых помещений за исключением объектов общего имущества кондоминиума), м<sup>2</sup>.

Объем продаж – это и есть « $S$ » в формуле расчета ставки платы за управление.

Прогнозирование объема продаж целесообразно делать совместно с организационной единицей, отвечающей за продвижение услуг УК. План управления целесообразно делать ежемесячно.

**Результат этапа** – план объема управления МЖД на год (ежемесячно)

### **ШАГ 2. Формирование производственного плана**

Перечень работ по управлению объектом кондоминиума и периодичность их выполнения определены Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам строительства и жилищно-коммунального хозяйства от 13 сентября 2011 года № 338 «Об утверждении Типовой формы договора управления объектом кондоминиума». Если общим собранием собственников помещений в доме приняты дополнительные работы по управлению объектом кондоминиума или более частое их (работ) выполнение, это необходимо учесть в производственном плане УК.

**Результат этапа** – производственный план УК на год с указанием периодичности выполнения работ по управлению

### **ШАГ 3. Формирование организационного плана**

Планирование организационной структуры УК и штатного расписания необходимо осуществлять с учетом производственного плана УК. Законодательством РК не определены нормы трудовых расходов на выполнение работ по управлению МЖД. Предложения по оптимальной организационной структуре представлены в Разделе 3.

**Результатом этапа** является прогноз численности и штатное расписание УК.

### **ШАГ 4. Финансовый план УК (смета, бюджет управления)**

Расчет себестоимости услуг управления производится по элементам затрат:

1 - **материалы** (основные средства для оборудования рабочего места и материалы для текущей деятельности по управлению);

2 - **расходы на оплату труда;**

3 - **налоги социального характера** (отчисления по всем видам страхования);

4 - **амортизация или ремонтный фонд УК;**

5 - **прочие расходы:**

- 5.1. Аренда офиса и сопутствующие услуги
- 5.2. Телефонная связь
- 5.3. Интернет
- 5.4. Услуги почты
- 5.5. Услуги банка
- 5.6. Услуги РКЦ
- 5.7. Продвижение УК
- 5.8. Повышение квалификации и охрана труда
- 5.9. Штрафы, пени, санкции
- 5.10. Налоги (на имущество, корпоративный подоходный налог)

Расчет производится на основании заключенных договоров, действующих расценок, тарифов. При планировании расходов на долгосрочный период важно учитывать индексы роста цен, утвержденные в Прогнозе социально-экономического развития РК, Стратегии развития республики.

## **6. Основные требования к ведению бухгалтерского и налогового учета**

Основным локальным документом, регулирующим особенности бухгалтерского и налогового учета в организации, является учетная политика, утверждаемая руководителем организации. Документ включает в себя:

- рабочий план счетов;
- особенности учета основных средств, материалов, затрат, денежных средств, расчетов и т.д.;
- формы регистров бухгалтерского учета;

**Для целей управления затратами УК ЖКХ необходимо вести отдельный учет:**

1. финансовых потоков (доходов и расходов) от управления, текущей деятельности (содержание и аварийное обслуживание, текущий ремонт), капитального ремонта и энергосбережения;
2. подомовой учет финансовых потоков – учет доходов и расходов в отношении каждого объекта кондоминиума. При этом расходы на управления распределяются между объектами пропорционально базе, определенной в учетной политике, например, пропорционально площади многоквартирных жилых домов.

Отдельный учет обеспечивается открытием субсчетов различного уровня в рабочем плане счетов и ведением регистров бухгалтерского учета.

**Основы ведения бухгалтерского учета закреплены в следующих нормативно-правовых актах:**

- Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234-III «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»
- Постановление Правительства Республики Казахстан от 14 октября 2011 года № 1172 «Об утверждении Правил ведения бухгалтерского учета»

**Порядок налогообложения коммерческих организаций регулирует:**

- Кодекс Республики Казахстан от 10 декабря 2008 года № 99-IV «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс);
- Закон Республики Казахстан от 25 апреля 2003 года № 405-II «Об обязательном социальном страховании»;
- Закон Республики Казахстан от 20 июня 1997 года № 136-I «О пенсионном обеспечении в Республике Казахстан»;

#### **Основные налоги УК ЖКХ и их элементы**

№ п/п	Налог и критерий	УК
1	<b>КОРПОРАТИВНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ</b>	
	Плательщики	Юридические лица-резиденты
	Объект налогообложения	1) налогооблагаемый доход; 2) доход, облагаемый у источника выплаты;
	Налогооблагаемый доход (база)	Совокупный доход +/- корректировки - вычеты - убытки - суммы налога, удержанные у источника выплаты
	Совокупный доход	Доходы от управления, содержания, эксплуатации, прочей деятельности
	<b>В Т.Ч. ЛЬГОТЫ</b>	-
	Вычеты	Расходы, связанные с деятельностью, документально обоснованные, в пределах, определенных НК РК
	Порядок расчета	Ставка x (Совокупный доход +/- корректировки - вычеты - убытки - суммы налога, удержанные у источника

		выплаты)
	Ставка налога, %	20
	<b>Льготная ставка (при спец режимах)</b>	<b>3% (спец режим на основе упрощенной декларации)</b>
<b>2</b>	<b>НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ</b>	<b>Освобождение от обложения НДС - п. 11 ст. 248 НК РК</b>
<b>3</b>	<b>СОЦИАЛЬНЫЙ НАЛОГ</b>	
	Плательщики	+
	Объект налогообложения	расходы работодателя, выплачиваемые работникам-резидентам
	Порядок расчета	Ставка x сумма выплат работникам
	Ставка налога	11%
	<b>Льготная ставка (при спец режимах)</b>	<b>3% (спец режим на основе упрощенной декларации)</b>
<b>4</b>	<b>НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ и ИП; ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ</b>	
	Плательщики	+
	Объект налогообложения	здания, сооружения
	Налогооблагаемая база	среднегодовая балансовая стоимость объектов налогообложения по данным бухгалтерского учета
	Порядок расчета	Ставка x Налогооблагаемая база
	Ставка налога	1,5
<b>5</b>	<b>Пенсионное обеспечение в соответствии с ЗРК № 136-I</b>	
	Плательщики (кроме применяющих спец режим)	+
	Налогооблагаемая база	выплаты в пользу работников
	Порядок расчета	Ставка x Налогооблагаемая база
	Ставка налога, %	10
<b>6</b>	<b>Взносы на социальное страхование в соответствии с ЗРК № 405-II</b>	
	Плательщики	+
	Налогооблагаемая база	выплаты в пользу работников
	Порядок расчета	Ставка x Налогооблагаемая база
	Ставка налога, %	5

Для целей снижения налоговой нагрузки (соответственно величины расходов и размера ставки взносов участников кондоминиума) целесообразно применять специальный налоговый режим на основе упрощенной декларации. Возможность применения специального налогового режима ограничена:

- **организационные ограничения налогоплательщика для применения специального налогового режима на основе упрощенной декларации** - доля участия других юридических лиц не должна превышать 25 процентов; учредители не должны одновременно являться учредителями других юридических лиц; не должно быть филиалов и представительств;

- **ограничения по среднесписочной численности работников налогоплательщика для применения специального налогового режима на основе упрощенной декларации** – не более 50 человек;

- **ограничение по сумме годового дохода налогоплательщика для применения специального налогового режима на основе упрощенной декларации** – не более 25 000,0 тысяч тенге.