



## Ценообразование услуг эксплуатации: тонкости рыночной настройки

Современная отечественная отрасль эксплуатационного сервиса является отличной иллюстрацией классических положений о видах ценовой и неценовой конкуренции. При этом доминирующие тренды этих видов конкуренции, мутировавшие в среде «российских» особенностей, в целом формируют картину взаимоотношений поставщиков и потребителей услуг эксплуатации.

Если в целом рассматривать итоги развития отечественного рынка эксплуатации за период 1995–2015 годов, то, к сожалению, очевидными являются два результата:

- отсутствие профессиональных институтов отрасли (профессиональных сообществ, профессионального образования, профессиональных стандартов, квалификационной сертификации, профессиональных справочных изданий в области технического и технологического нормирования, системной научно-методической работы);
- глобальный тренд если не к саморазрушению отрасли, то к стагнации в результате доминирования недобросовестной ценовой и неценовой конкуренций.

Тем не менее, добросовестным поставщикам услуг эксплуатации необходимо выживать в таких условиях, надеясь, в основном, на завоевание конкурентных преимуществ за счет повышения производительности труда и использования передовых технологий.

Из широкого спектра проблем, накопившихся в отечественной отрасли эксплуатации недвижимости, в настоящем аналитическом обзоре рассмотрим одну из наиболее острых – проблему ценообразования работ и услуг, которая во многом определяет жизнеспособность и профессиональное развитие поставщиков – управляющих, эксплуатационных и сервисных компаний.



## Общие подходы к ценообразованию эксплуатации

На протяжении последних 120 лет в России для определения стоимости работ и услуг эксплуатации недвижимости используются два подхода:

- **финансовый**, при котором расчетная схема ценообразования построена на предписанной доле (в процентах) восстановительной стои-

мости объекта эксплуатации, которая обобщенно соответствует величине «необходимого» финансирования эксплуатации;

- **ресурсный**, при котором расчетная схема ценообразования построена на нормативно-целевом объеме необходимых ресурсов и их стоимости.



## ■ Финансовый подход к ценообразованию эксплуатации



Основной задачей финансового подхода является осредненное определение необходимого годового бюджета эксплуатации здания или группы зданий.

Уже в 1893 году для целей планирования затрат на ремонт было положено допущение о разграничении понятий «обыкновенного» (аналог текущего) и «капитального» ремонтов. Величина годовых отчислений на ремонты определялась в процентах от первоначальной стоимости.

Начиная с середины 1930-х годов финансовый подход был детализирован до уровня нормирования стоимости капитального и текущего ремонтов конструктивных элементов. При этом нормативные документы предупреждали о том, что «вычисленные нормы расходов на капитальный и текущий ремонт не являются действительным выражением тех затрат, которые необходимо закладывать в план капиталовложений, поскольку они не учитывают особенности производства ремонтных работ».

В послевоенный период экономики финансовый «массовый» подход к планированию

бюджетов эксплуатации для целых районов и городов успешно сочетался с аналогичными «массовыми» подходами, например, к оценке износа недвижимости в масштабе кварталов, районов и городов.

В период «безвременья» 1990-х годов финансовый подход на нормативном уровне сыграл роль «спасательного круга», так как регламентировал не только бюджеты ремонтов, но и бюджеты санитарного содержания жилищного фонда в крупных городах России.

Вплоть до настоящего времени финансовый подход применяется на нормативной основе там, где необходимо быстро и при минимуме исходной информации об объектах недвижимости оценить «нормативные потребности» в эксплуатации по принципу «средняя температура по больнице».

Общим свойством финансового подхода является его абстрагирование от конкретных проблем конкретных объектов и конкретных условий труда. Задавая уровень бюджета эксплуатации в отрыве от целевых результатов эксплуатации, финансовый подход может решать много задач, кроме одной – реализации инвестиций в эксплуатацию с измеряемой эффективностью.

Область применения финансового подхода на высоко конкурентном рынке услуг эксплуатации – определение порядка цифры «средней температуры по больнице» с большой вероятностью существенных отклонений по факту, как в большую, так и в меньшую сторону. Что в равной степени не создает конкурентные преимущества поставщику услуг.



## Ресурсный подход к ценообразованию эксплуатации



Если в конце XIX века финансовый подход применялся в основном для планирования бюджета ремонтов, то ресурсный подход – для планирования бюджета услуг по содержанию недвижимости – освещения, отопления, водоснабжения.

Существенное развитие ресурсный подход получил с 1930-х годов, когда для оценки стоимости ремонтов стали использоваться единичные сметные расценки, полностью повторяя технологию ценообразования в строительстве. В 1960–70-х годах была разработана (фактически на основе норм 1930-х годов) база расценок на ремонтно-строительные работы, которая, претерпев небольшие косметические корректировки, легла в основу современных сборников единичных расценок на ремонтно-строительные работы.

Остальные виды эксплуатации, в том числе техническое обслуживание, уборка и санитарное содержание отошли в нормативное ведение системы ЖКХ. Активная деятельность по отраслевому техническому нормированию и ценообразованию в ЖКХ продолжалась практически до 1990-х годов, в результате чего были выпущены сборники расценок на работы по уборке, санитарному содержанию, техническому обслуживанию зданий жилого, административно-бытового назначения, и производственного назначения. При этом необходимо отметить, что расценки представлялись в форматах норм времени или норм обслуживания.

В начале 2000-х годов под предлогом «рынок все сам сделает» государство ликвидировало институты технического нормирования в отрасли ЖКХ, которые так и не успели адаптироваться к новым эксплуатационным технологиям, строительным материалам и конструкциям, а также к инженерному оборудованию.

Ресурсный подход в период социалистической экономики был основой практически для всей производственной деятельности, которая планировалась и финансировалась. К концу 1980-х годов в России была создана уникальная в мировой практике по масштабу и детализации нормативная база, которая легла в основу современной системы ценообразования, в том числе, в строительном-монтажной и ремонтно-строительной отраслях. Политические события 1990-годов привели к фактическому коллапсу технического нормирования, в том числе, предназначенного для регламентации эксплуатации недвижимости. В результате образовалась практически 25-летняя пропасть между содержательными возможностями «социалистического» технического нормирования и соответствующего ценообразования, и производственными потребностями современной отрасли эксплуатации. Наиболее существенное отставание имеет место в нормировании и ценообразовании технического обслуживания современного инженерного оборудования, а также в современном клининге.

Как известно, природа не терпит пустоты. Поэтому естественно, что в старом заброшенном «саду» ценообразования выросли махровые заросли «самосада» в виде «рыночных прайсов», которые имеют мало общего с корректным нормированием и ценообразованием эксплуатационного производства. «Кто виноват?» – в данном контексте вопрос риторический. «Что делать?» – это сегодня главный практический вопрос для развития отечественной отрасли эксплуатации недвижимости.





## Кто хочет работать – ищет способы...



Любая производственная деятельность должна иметь корректно измеряемый экономический результат.

Для профессионального планирования и оценки экономического результата эксплуатационного производства необходимо определиться с подходящей системой ценообразования, которая будет в максимальной степени отражать ключевую задачу участников рынка эксплуатации недвижимости – тщательное управление издержками.

Очевидно, что победа на конкурентном рынке требует повышения качества услуг, то есть дополнительных усилий, что естественно требует

соответствующего роста издержек. С другой стороны, рынок диктует необходимость снижать стоимость услуг до конкурентного уровня. Результатом воздействия на стоимость эксплуатации двух противоположных по направлению тенденций является уменьшающаяся вплоть до возможного исчезновения разница между доходами и издержками бизнеса по поставке эксплуатационно-сервисных услуг.

В такой ситуации подход к управлению издержками должен реализовываться на очень детализированном уровне информации, который даст уверенность в точном позиционировании результата на шкале доход-убыток.

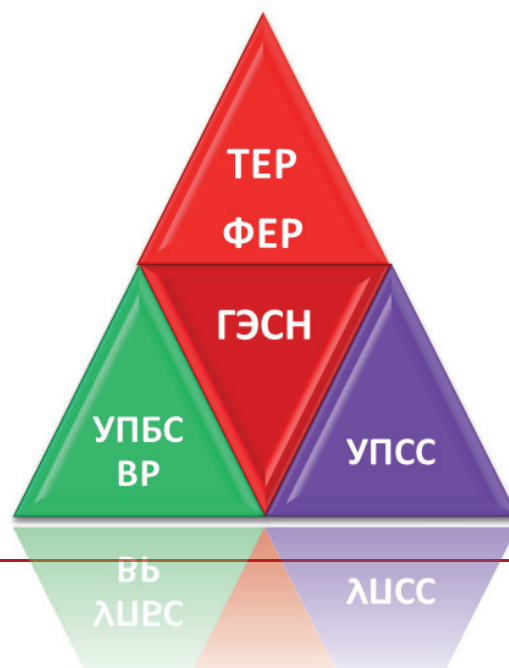
Методология финансового подхода не может решить проблему детализации ценообразования. Поэтому участники рынка, продолжающие формировать цену своих эксплуатационных услуг в упрощенно-укрупненном виде «на 1 м<sup>2</sup>», находятся в зоне высокого риска экономической целесообразности эксплуатационного бизнеса.

Методология ресурсного подхода к ценообразованию по своей сути является безальтернативной для рынка эксплуатации, однако среди нескольких методов ценообразования, в основе которых положен ресурсный подход, не все продуктивны для применения в сфере эксплуатации.

## Договорная цена и сметная стоимость работ и услуг эксплуатации

Система ресурсного ценообразования в строительном производстве подробно описана в соответствующих нормативных документах. Поэтому здесь мы кратко охарактеризуем основные виды нормирования цен с точки зрения их приемлемости для использования в отрасли эксплуатации недвижимости.

Всю иерархию норм ценообразования в строительстве можно представить в виде трех групп:





- Элементные нормы (ГЭСН, ТЭСН), нормируют расход ресурсов на единицу объема работ;
- Единичные расценки (ТЕР, ФЕР), разрабатываются на основе элементных норм, конвертируют ресурсы в цену единицы объема работ с использованием стоимости ресурсов на конкретную дату;

- Укрупненные расценки (УПБС ВР, УПСС и т.п.), обобщают информацию по сметным стоимостям типовых проектов, рассчитанных на основе Единичных расценок.

Исключая из обсуждения Укрупненные расценки (по определению задачи детализации ценообразования), рассмотрим два варианта – Элементные нормы и Единичные расценки.

## ■ Элементные нормы

В условиях высокой инфляции и необходимости частой индексации неудобство использования Единичных расценок в условиях меняющейся стоимости ресурсов стало настолько очевидным, что государство приняло решение о фундаментальном изменении системы ценообразования в строительстве. Результатом стал директивный переход к ресурсному методу на основе выпущенной в 2001 году нормативной базы Государственных Элементных Сметных Норм (ГЭСН 2001).

Сметно-нормативная база ценообразования в строительстве 2001 года включает элементные сметные нормы (в сметных ценах на 01.01.2000 г.) на:

- Строительные и специальные строительные работы (ГЭСН);
- Ремонтно-строительные работы (ГЭСНр);
- Монтажные работы (ГЭСНм);
- Пусконаладочные работы (ГЭСНп).

Таким образом, сегодня основу сметно-нормативной базы составляют элементные сметные нормы в натуральных (физических) измерителях, соответственно единичные расценки являются производными от ресурсных норм

Обсуждение применения ГЭСН для ценообразования эксплуатации недвижимости рассмотрим в контексте частной и общей постановки вопроса.

В частной постановке элементные нормы могут (и должны) использоваться для ценообра-

зования ремонтно-строительных работ (ГЭСНр). Однако при этом необходимо помнить, что в основе содержательной части ГЭСНр лежат нормативы предыдущего поколения. Соответственно, ресурсное нормирование ремонтов современных конструкций из современных материалов, также как и ремонтов современного инженерного оборудования, ГЭСНр не включает.

В общей постановке вопроса применение ресурсного ценообразования на основе элементных норм представляется универсальной методологией для отрасли эксплуатации.

Прежде всего, отсутствующие в ГЭСНр и аналогичных отечественных нормативных базах описание рабочих процедур, нормы времени, необходимые специальности и квалификации, нормы расхода материалов, машин и механизмов – можно найти в зарубежных источниках. При этом «заодно» будет решен вопрос и с производительностью труда в эксплуатации за счет использования «капиталистических» норм времени.

Пожалуй, самым главным преимуществом применения элементных норм является возможность ценообразования всех видов эксплуатации (использующих ресурсы) на основе единой схемы формирования сметной стоимости эксплуатации с прямым учетом рыночных стоимостей ресурсов. Подробно такую схему рассмотрим ниже.



## ■ Единичные расценки

Система Единичных расценок базируется на элементных сметных нормах и определяет ценовые нормативы прямых затрат на единицу работ на конкретный базисный период (01.01.2000). Соответственно, применение Единичных расценок для работ эксплуатации должно обязательно иметь в своей основе нормирование ресурсов (ГЭСНр), а также систему мониторинга рыночных индексов цен для актуализации Единичных расценок базисного периода.

Ценообразование ремонтов традиционных конструктивных элементов и оборудования может выполняться на основе Единичных расценок действующей нормативной базы ремонтно-строительных работ, например, ТЕР или ФЕР. Однако необходимо учитывать, что для ремонта современного инженерного оборудования, а также конструктивных элементов с использованием современных материалов, Единичные расценки в большей части не разработаны.

Что касается Единичных расценок на прочие виды работ эксплуатации, в том числе, техниче-

ское обслуживание и клининг, то в современной государственной нормативной базе они отсутствуют.

Исключение из общего правила - так называемые «предельные» единичные расценки на работы по содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирном доме, мы не рассматриваем, так как для целей ценообразования коммерческой эксплуатации их использование представляется не корректным.

Как уже говорилось выше, в период 1980-х годов были выпущены отдельные сборники Единичных расценок на отдельные виды работ эксплуатации в жилищно-коммунальном хозяйстве, однако корректная индексация сметной стоимости для Единичных расценок на базисные периоды 1984 и 1991 годов отсутствует.

Таким образом, «ниша» использования Единичных расценок для ценообразования в отрасли эксплуатации ограничивается ремонтом, как правило, типовых конструктивных элементов и традиционных инженерных систем для зданий постройки до конца 1980-х годов.

## ■ Компетентный Заказчик и компетентный Подрядчик: соблюдение Кодекса



Договорные отношения в отрасли эксплуатации недвижимости, так же, как и в других отраслях, регламентируется действующим законодательством, в первую очередь – положениями Гражданского кодекса РФ.

Так, Ст. 424 ГК РФ (п.1) устанавливает, что «Исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон».

Ст. 709 ГК РФ устанавливает фундаментальный принцип ценообразования договора подряда: «Цена в договоре подряда включает компенсацию издержек подрядчика и причитающееся ему вознаграждение». Здесь же законодатель не только рекомендует форму обоснования цены



договора – «цена работы может быть определена путем составления сметы», но и уточняет, что «в случае, когда работа выполняется в соответствии со сметой, составленной подрядчиком, смета приобретает силу и становится частью договора под-

ряда с момента подтверждения ее заказчиком».

Если обобщить положения действующего законодательства, то можно сформулировать основной принцип ценообразования договора подряда на эксплуатацию:

■ Цена договора определяется только и исключительно соглашением сторон (за исключением особого порядка определения цены), обоснованием цены является смета, при этом цена должна состоять из двух частей: компенсации издержек и вознаграждения подрядчика.

Важным моментом для понимания сущности проблемы ценообразования эксплуатации недвижимости является категория «компетентный», которая в равной степени относится и к Заказчику, и к Подрядчику.

И компетентный Заказчик, и компетентный Подрядчик знают, что в отличие от многих отраслей, эксплуатация недвижимости в высшей степени чувствительна к нарушению баланса интересов сторон договора подряда.

Компетентный Подрядчик знает, что «шалости» с завышением объемов при составлении сметы, или с произвольным «секвестированием» выполнения предусмотренных договором работ ведут к потере конкретного Заказчика и репутации в целом.

Компетентный Заказчик знает, что любые попытки несправедливого ценообразования эксплуатации путем конкурсного «прессования» Подрядчика, вынуждающего его к демпингу, могут приносить удовлетворение только тем «эф-



фективным менеджерам», которые по наивности уверены в готовности исполнителей доплачивать собственные деньги за право выполнения «бесплатных» работ. Чудес не бывает – в этом случае Заказчик никогда не получит того, что он «сэкономил» по результатам конкурса.

Закон сохранения баланса интересов в индустрии эксплуатации недвижимости работает весьма эффективно, жестко и независимо от желаний сторон получить одностороннюю выгоду.

## ■ Компенсация издержек: Строительство vs ЖКХ



■ **VM** Компенсация издержек в структуре сметной стоимости строительных работ формализована на нормативном уровне в МДС 81-35.2004 «Методика определения стоимости строительной продукции на территории Российской Федерации». При этом к основным элементам компенсируемых затрат отнесены:

- прямые затраты;
- накладные расходы;
- плановые накопления.

**Прямые затраты** включают стоимость материалов, изделий, расходы на эксплуатацию машин



и механизмов, зарплату основных рабочих. Фактически эта позиция компенсирует исполнителю договора его расходы на приобретение основных ресурсов для производства работ и услуг

**Накладные расходы** отражают затраты, связанные с созданием общих условий для производства работ, в том числе, включают расходы на организацию, управление и обслуживание производственного процесса. Фактически эта позиция компенсирует исполнителю его расходы на обеспечение производства организационно-управленческой инфраструктурой, без которых невозможна деятельность непосредственно рабочих. Нормативное значение 80–105% от ФОТ (фонда оплаты труда).

**Плановые накопления** – это сумма средств, необходимых для покрытия расходов, непосредственно не связанных с конкретным договором, но необходимая для выполнения подрядной организацией как обязательств перед государством (налоги), так и для поддержания современного технологического уровня (компенсация расходов на «нормативное» материальное стимулирование сотрудников и обновление основных фондов).

Плановые накопления, которые в строительном ценообразовании также называют нормативной (сметной) прибылью, сегодня практически повсеместно трактуются заказчиком некорректно, приравнивая данный элемент сметных затрат к величине предпринимательского вознаграждения подрядчика, которое является единственным стимулом для него заниматься коммерческим выполнением строительных работ.



В отрасли ЖКХ, несмотря на аналогичную методологическую основу ресурсного ценообразования, компенсируемые затраты структурированы несколько иным способом. Так, в соответствии с «Методическими рекомендациями по финансовому обоснованию тарифов на содержание и ремонт жилищного фонда, Госстрой России, Москва, 2000» к компенсируемым издержкам подрядчика относят нормативную себестоимость и нормативную прибыль.

К нормативной себестоимости относятся:

- оплата труда рабочих, выполняющих работы по содержанию жилых зданий;
- отчисления на социальные нужды;
- затраты на материалы;
- затраты на эксплуатацию машин и механизмов;
- общеэксплуатационные и внеэксплуатационные расходы;
- прочие затраты на содержание жилых зданий и придомовых территорий.

Как видно, в структуре нормативной себестоимости работ в ЖКХ отсутствуют в явном виде такие позиции, как накладные расходы и плановые накопления. Однако при внимательном сопоставлении нормативных документов оказывается, что в общем контексте статья общеэксплуатационных расходов в существенной степени аналогична статье накладных расходов в структуре сметной стоимости строительства.

Рекомендуемое значение норматива общеэксплуатационных расходов составляет в целом 65–100% ФОТ, при этом также нормируются отдельные элементы общеэксплуатационных расходов.

Таблица 1

| Общая площадь жилых помещений (помещений), тыс. м <sup>2</sup> | Норматив общеэксплуатационных расходов, в процентах от фонда оплаты труда основных рабочих, занятых содержанием и текущим ремонтом общего имущества в многоквартирном доме |                                       |   |                              |                                     |
|--|--|---------------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------------|
|  | Всего, в т.ч.  | административно-хозяйственные расходы | расходы по обслуживанию работников производства | расходы по организации работ | прочие общеэксплуатационные расходы |
| Свыше 631  | 65–74  | 53–59                                 | 5–6   | 5–6                          | 2–3                                 |
| 321–630  | 75–82  | 60–64                                 | 7–8   | 6–7                          | 2–3                                 |
| 91–319   | 83–91  | 65–70                                 | 8–9   | 7–8                          | 3–4                                 |
| Менее 91   | 92–100   | 71–76                                 | 9–10  | 8–9                          | 4–5                                 |





Вторая часть компенсируемых издержек (нормативная прибыль) включает:

- налоги, уплачиваемые из прибыли;
- развитие производства, в том числе капитальные вложения, исходя из программы производственного развития;
- социальное развитие, включая образование фондов, исходя из программы социального развития;
- расходы на прочие цели.

Фактически, состав расходов, которые в тарифной политике жилищного хозяйства относят к прибыли, повторяет состав плановых накоплений в строительном ценообразовании.



Ресурсный подход к расчету компенсируемых издержек, как в отрасли строительства, так и в отрасли ЖКХ, имеет одинаковую методологическую базу, но несколько различное распределение издержек по основным статьям сметной стоимости.



Структура компенсируемых издержек в отрасли строительства в абсолютной своей части жестко нормирована и имеет детализированное нормативное обоснование.



Структура компенсируемых издержек в отрасли ЖКХ более адаптирована для применения в условиях отсутствия нормирования, а главное – в максимальной степени отражает особенности экономики эксплуатационного производства.

## Адаптивная рыночная настройка ценообразования эксплуатации

### Шкала для измерения ценовых рисков

С учетом вышеприведенных положений можно сформулировать индикативную методику расчета сметной стоимости эксплуатации недвижимости, в основе которой положим структуру компенсируемых издержек, применяемую в отрасли

ЖКХ. После добавления к компенсируемым издержкам вознаграждения за риски предпринимательской деятельности, получим следующую расчетную структуру сметной стоимости эксплуатации:

Таблица 2

|          | Наименование статей расчета сметной стоимости эксплуатации             |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Прямые затраты, руб (1.1+1.2+1.3)</b>                               |
| 1.1      | Фонд оплаты труда (ФОТ), руб, в т.ч.:                                  |
| 1.1.1    | Основная заработная плата, руб ,                                       |
|          | Норм. трудозатраты, чел-час  |
|          | Коэффициент чистого производственного времени                          |
|          | Подготовка рабочего места и перерывы (6,5+5%)                          |
|          | Компенсация невыходов, чел-час (12%)                                   |
|          | Трудозатраты, чел-час  |
|          | Тарифная ставка, руб   |
| 1.1.2    | Стимулирующие и компенсационные выплаты, руб                           |
|          | Условия и режим работ (12,5% гр.1.1.1)- отраслевое тарифное соглашение |
|          | Премии за выполнение производственного плана (% гр.1.1.1)              |
|          | Премии за выслугу лет (%гр.1.1.1)                                      |
|          | Прочие премии (%гр1.1.1.)  |



|     |  |
|-----|--|
| 1.2 | Расходные материалы, инструменты                                   |
| 1.3 | Эксплуатация оборудования  |
| 2   | <b>Выплаты в социальные фонды, руб. (31% ФОТ)</b>                  |
| 3   | <b>Общексплуатационные (накладные) расходы, руб. (60-100% ФОТ)</b> |
| 4   | Прочие издержки  |
| 5   | <b>Итого себестоимость (гр 1+2+3+4)</b>                            |
| 6   | <b>Внеэксплуатационные расходы, руб. (12% от гр.5)</b>             |
| 7   | Издержки управления, руб. (% гр.5)                                 |
| 8   | <b>Прибыль от производственной деятельности (18% от гр 5+6+7)</b>  |
| 9   | Корректировка на прогнозируемую инфляцию                           |
| 10  | <b>Всего без НДС, руб. (5+6+7+8+9)</b>                             |
| 11  | НДС, руб (18% о гр10)  |
| 12  | <b>Всего сметная стоимость работ, включая НДС, руб. (гр 10+11)</b> |

Таким образом, как Заказчик, так и Подрядчик могут формировать сметную стоимость работ эксплуатации, которая в соответствии со Ст. 709 ГК РФ может использоваться как обоснование цены в договоре подряда.

Для отрасли эксплуатации это обоснование является «внутренним» для составителя сметного расчета, так как и состав, и величины статей расчета, в отличие от строительства, принимаются составителем сметы в меру собственного представления об экономике производства.

Что происходит, когда результат такого внутреннего расчета попадает во внешнюю среду – на открытый «несовершенный» рынок конкурентных ценовых предложений?

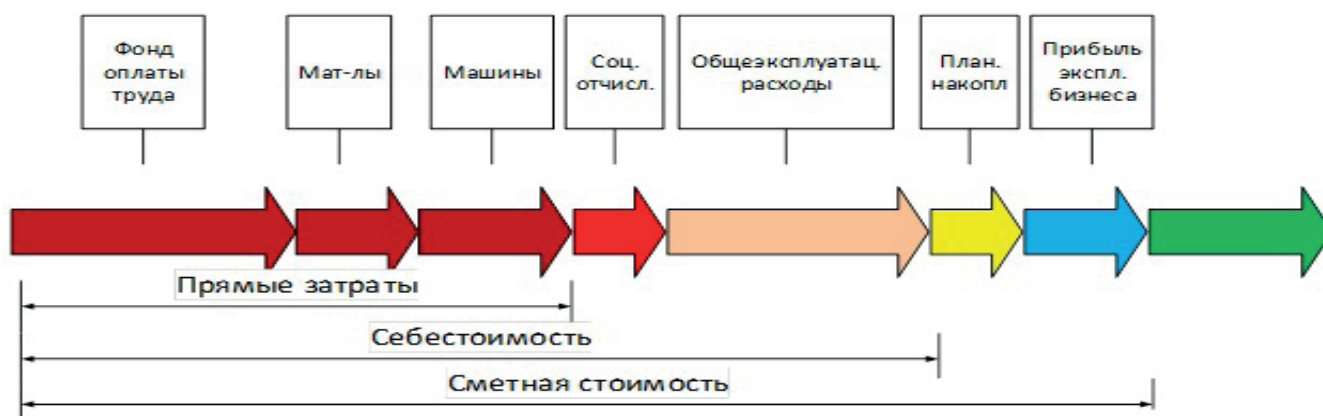
Характер взаимодействия с конкурентными предложениями может находиться в диапазоне от компетентного противодействия на уровне инструментов повышения производительности труда, до агрессивного демпинга, не имеющего экономического обоснования.

Можно выделить две основных ситуации, в которых поставщик эксплуатационного сервиса оказывается чаще всего:

- участие в конкурсе на выполнение работ и услуг эксплуатации;
- коммерческая деятельность по оказанию отдельных эксплуатационно-сервисных услуг физическим и юридическим лицам.

В обеих ситуациях при принятии ценового решения под давлением внешней среды необходимо точно понимать, насколько такое решение соответствует уровню приемлемых потерь в целом для сервисного бизнеса.

Универсальным репером для измерения экономической целесообразности договорной цены эксплуатационно-сервисных услуг можно считать уровень сметной стоимости. При этом важен даже не конечный результат сметного расчета, а его структура, постатейные значения которой можно рассматривать в качестве измерительной шкалы степени экономического риска:





Глобальная целевая задача поставщика эксплуатационного сервиса – обеспечить присутствие своего бизнеса в «зеленой зоне». Как только договорная цена услуги уменьшится до границы «синей зоны» сметной стоимости, дальнейшее ее снижение начинает отрицательно воздействовать на экономику. Первой принимает удар самая «незащищенная» статья сметной стоимости – предпринимательская прибыль, которая фактически является смыслом и мотивом эксплуатационного бизнеса. Постепенно поглощая статью плановых накоплений и затем общеэксплуатационных расходов, внешнее ценовое давление переходит фактически в стадию демпинга, когда финансовый результат деятельности не позволяет нормально организовать производство, обучать персонал, обеспечить производство транспортом, в конце концов, приводя к состоянию, когда в организации остаются начальник и уборщица.

При дальнейшем движении вниз ситуация приобретает административно-криминальный характер, так как сначала не будет денег на уплату социальных взносов, а затем объектом разрушения станет святое – прямые издержки, что не позволит платить зарплату уже произ-

водственным рабочим, приобретать материалы, использовать машины и механизмы.

Фактически, описанный выше процесс важен не только для поставщика услуг, но и для компетентного Заказчика, который знает о том, что «сегодня бесплатно никто ничего не делает».

Подойдя к обоснованию целесообразности «здоровой» микроэкономики эксплуатационной деятельности на уровне конкретного бизнеса и поставщика эксплуатационного сервиса, мы, на самом деле, подошли к формулировке «здоровой» макроэкономики в целом отечественной отрасли эксплуатации недвижимости.

Для полноценного развития отрасли, внедрения инновационных технологий, материалов и механизмов, повышения квалификации персонала, развития стандартных профессиональных институтов необходима «здоровая» экономика большинства участников рынка.

Только благодаря объединенным усилиям участников рынка можно будет забыть про сегодняшнюю деструктивную и саморазрушающую ценовую конкуренцию и получать преимущества от возможностей совместного развития.

## ■ Инструмент для оценки уровня ценовых рисков

Практическое решение задачи по оперативному «нормированию» конкурентных ценовых предложений на базе структуры сметной стоимости возможно только на основе специализированных информационных технологий, которые позволяют быстро и точно позиционировать конкурентную цену со структурой сметной стоимости.

В качестве базового примера работы такой технологии рассмотрим систему управления корпоративной недвижимостью

 ValMaster™ FM/SD.

В системе ValMaster™ FM планирование работ и услуг эксплуатации выполняется в ресурсном формате, соответствующем структуре сметной стоимости, приведенной выше в табл. 2. При этом специальные отчеты представляют результаты планирования в различных агрегациях в форме, позволяющей очевидно представлять экономику эксплуатационной деятельности на основе цены договора.

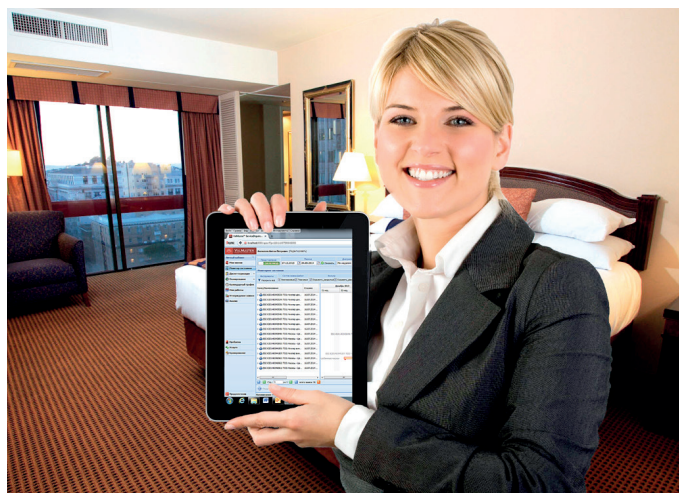
Для работ и услуг, выполняемых по заявкам, предусмотрен автоматический расчет структуры сметной стоимости для сопоставления с ценой на работу или



услугу, представленную в открытом для пользователей прайс-листе. При этом поставщик услуг всегда видит «обратную сторону медали» – внутреннюю структуру сметной стоимости в сопоставлении с ценой по открытому прайсу.

Как показывает практика, это весьма полезный управленческий инструмент. Обычно на конкурентном рынке эксплуатационных услуг практически каждая организация публикует на своем сайте прайс-лист на оказываемые услуги, поэтому у пользователей всегда есть возможность сопоставления. Именно поэтому в стремлении привлечь клиентов цифры в прайс-листах очень редко отражают экономическую целесообразность.

Если оказание заранее убыточных услуг носит разовый характер и является элементом общего маркетинга, то представление о величине убытков даст возможность



оптимизировать производственные усилия по данному направлению.

Если же сопоставительный расчет покажет, что цены по прайс-листу находятся ниже границы диапазона экономической целесообразности, а основной бизнес поставщика услуг базируется на таких ценах, то это – серьезный сигнал для выхода из проблемного убыточного бизнеса.

VALMASTER  
Лидерство в компетенциях

sochi.ru  
2014

ServiceDispatcher

Olympic Winter Games'14  
Welcome to Facilities Services!

Пользователь

Пароль

Вход





| Ст  | Наименование  | Номер     |
|---|---|-----------|
| >   | Обслуживание конденсатора с воздушным охлаждением мощностью до 70 кВт (годовая программа) | VM-068901 |
| Строка 1 из 1   |   |           |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Основные хар-ки</span> <span>Калькуляция</span> <span>Структура стоимости</span> <span>Периодичность</span> <span>Контрольный список</span> <span>Трудоемкость</span> </div> |   |           |
| 1.  | Расчет сметной стоимости по элементу "трудоzатраты"                                       | 3 070,23  |
| 1.1   | Прямые затраты  | 1 137,93  |
| 1.1.1   | Фонд оплаты труда (ФОТ), в т.ч.:  | 1 137,93  |
| 1.1.1.1   | Основная заработная плата   | 1 034,48  |
|   | Нормативные трудоzатраты, чел-час   | 4,0000    |
|   | Кoэффициент чистого производительного труда   | 1,0000    |
|   | Трудоzатраты, чел-час   | 4         |
| 1.1.1.2   | Стимулирующие и компенсационные выплаты, % (от ...  | 103,45    |
|   |   | 10,0      |
| 1.2   | Выплаты в социальные и страховые фонды, % (от гр 1.1.1)                                   | 352,76    |
|   |   | 31,0      |
| 1.3   | Накладные расходы, % (от гр 1.1.1)  | 864,83    |
|   |   | 76,0      |
| 1.4   | Прочие издержки, % (от гр 1.1.1)  | 136,55    |
|   |   | 12,0      |
| 1.5   | Итого себестоимость (гр 1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4)  | 2 492,07  |
| 1.6   | Плановые накопления, % (от гр 1.5)  | 299,05    |
|   |   | 12,0      |
| 1.7   | Прибыль от производственной деятельности, % (от гр 1.5 + 1.6)                             | 279,11    |
|   |   | 10,0      |
| 1.8   | Итого без НДС (гр 1.5 + 1.6 + 1.7)  | 3 070,23  |
| 2.  | Расчет сметной стоимости по элементу "материалы"  | 637,92    |
| 2.1   | Прямые затраты  | 462,32    |
| 2.2   | Прочие издержки, % (от гр 2.1)  | 55,48     |
|   |   | 12,0      |
| 2.3   | Итого себестоимость (гр 2.1 + 2.2)  | 517,80    |
| 2.4   | Плановые накопления, % (от гр 2.3)  | 62,13     |
|   |   | 12,0      |
| 2.5   | Прибыль от производственной деятельности, % (от гр 2.3 + 2.4)                             | 57,99     |
|   |   | 10,0      |
| 2.6   | Итого без НДС (гр 2.3 + 2.4 + 2,5)  | 637,92    |
| 3.  | Расчет сметной стоимости по элементу "экспл. машин и механиз...                           | 0,00      |
| 4.  | Всего без НДС (гр 1.8 + 2.6 + 3.6)  | 3 708,15  |
| 4.1   | в т.ч. прямые затраты   | 1 600,25  |
| 4.2   | в т.ч. выплаты в социальные и страховые фонды (гр 1.2)                                    | 352,76    |
| 4.3   | в т.ч. накладные расходы (гр 1.3)   | 864,83    |
| 4.4   | в т.ч. прочие издержки (гр 1.4 + 2.2 + 3.2)   | 192,03    |
| 4.5   | в т.ч. себестоимость (гр 1.5 + 2.3 + 3.3)   | 3 009,87  |
| 4.6   | в т.ч. плановые накопления (гр 1.6 + 2.4 + 3.4)   | 361,18    |
| 4.7   | в т.ч. прибыль от производственной деятельности (гр 1.7 + 2.5 ...                         | 337,10    |
| 5.  | НДС, %  | 0,00      |
|   |   | 0,0       |
| 6.  | Всего сметная стоимость работ   | 3 708,15  |

Редактор издания  
Е.И. Тарасевич

FRICS, Chartered Facilities Management Surveyor,  
к.т.н., д.э.н., проф. каф. «Экономика и менеджмент  
недвижимости и технологий» СПбПУ им. Петра Великого,  
Научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость»

