

Научная статья
УДК 316.334+332.87
DOI 10.32324/2412-8945-2025-2-70-76
EDN NNAEEN

РАВНОЕ УЧАСТИЕ СОБСТВЕННИКОВ В ФИНАНСОВОМ УПРАВЛЕНИИ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

Алексей Геннадьевич Баталов^{1✉}, Ольга Борисовна Дигилина²

^{1, 2} Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), Москва, Российская Федерация

Автор, ответственный за переписку: Алексей Геннадьевич Баталов, batalov.alexey@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу управления финансовыми вопросами в многоквартирных домах на основе коллективного подхода. Рассматриваются основные проблемы, такие как неравномерное распределение финансовой нагрузки и ограничение прав собственников. Предлагаются экономические и управленческие решения для повышения эффективности управления (расширение прав собственников, внедрение инструментов финансового планирования и привлечение внешних экспертов). Особое внимание уделяется разработке механизмов коллективного участия, направленных на экономическую устойчивость многоквартирных домов и повышение качества жизни жильцов.

Ключевые слова: многоквартирные дома, коллективное управление, финансовые вопросы, экономическая эффективность, права собственников, тарифы

Для цитирования: Баталов А. Г., Дигилина О. Б. Равное участие собственников в финансовом управлении многоквартирными домами // Развитие территорий. 2025. № 2. С. 70—76. DOI 10.32324/2412-8945-2025-2-70-76. EDN NNAEEN.

Economic research

Original article

EQUAL PARTICIPATION OF OWNERS IN FINANCIAL MANAGEMENT OF APARTMENT BUILDINGS

Alexey G. Batalov^{1✉}, Olga B. Digilina²

^{1, 2} Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Moscow, Russian Federation

Corresponding author: Alexey G. Batalov, batalov.alexey@bk.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of financial management in apartment buildings based on a collective approach. The main problems are considered, such as uneven distribution of the financial burden and restriction of the rights of owners. Economic and managerial solutions are proposed to improve management efficiency (expanding the rights of owners, introducing financial planning tools and attracting external experts). Special attention is paid to the development of collective participation mechanisms aimed at the economic sustainability of apartment buildings and improving the quality of life of residents.

Keywords: apartment buildings, collective management, financial issues, economic efficiency, owners' rights, tariffs

For citation: Batalov A.G., Digilina O.B. Equal Participation of Owners in Financial Management of Apartment Buildings. *Territory Development*. 2025;(2):70—76. (In Russ.). <https://doi.org/10.32324/2412-8945-2025-2-70-76>. <https://elibrary.ru/nnaaen>.

Введение

Одной из ключевых задач в России является обеспечение комфортной и безопасной среды проживания для населения. На этом фоне особенно актуальной становится тема жи-

лищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), которое регулярно подвергается критике со стороны потребителей. Основное внимание граждан сосредоточено на качестве предоставляемых услуг по содержанию и ремонту

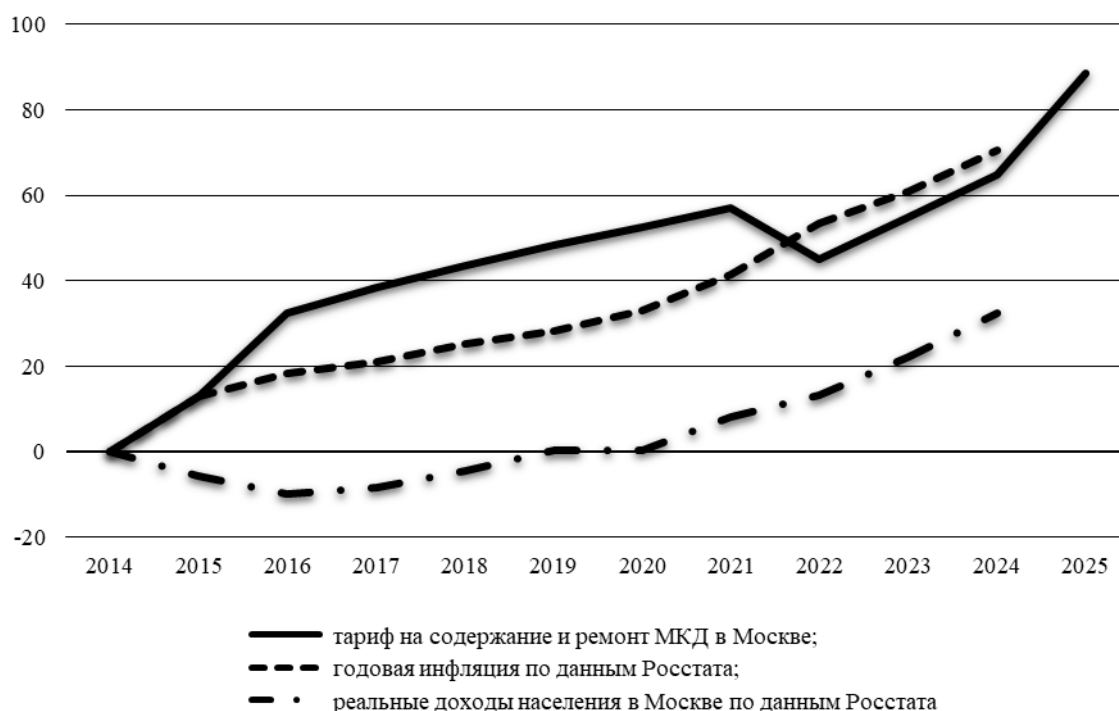
общедомового имущества многоквартирных домов (МКД), а также на уровне тарифов за эти услуги [1].

Материалы и методы исследования

В исследовании использовался анализ научно-практической литературы, а также синтез мнений, обобщение, общие и частные методики познания.

Цель статьи — внести вклад в теоретическое и практическое обоснование применения коллективного подхода в управлении МКД для повышения эффективности и прозрачности системы ЖКХ.

Особое значение в контексте управления многоквартирными домами приобретают финансовые аспекты, включая динамику изменения тарифов на содержание и ремонт МКД, уровень инфляции и реальные доходы населения. Эти показатели являются индикаторами устойчивости экономики ЖКХ и уровня жизни граждан. На основании данных Росстата и постановлений правительства Москвы был проведен анализ изменений с 2014 по 2025 г. За базовую точку был принят 2014 г. (0 %). Результаты анализа определили дисбаланс между ростом тарифов и финансовыми возможностями населения (рисунок).



Динамика изменения тарифов на содержание и ремонт МКД, инфляции и реальных доходов населения в Москве (2014—2025 гг.)

Dynamics of changes in tariffs for the maintenance and repair of apartment buildings, inflation and real incomes of the population in Moscow (2014—2025)

Тарифы на содержание и ремонт многоквартирных домов в Москве демонстрируют устойчивую тенденцию к росту. В 2015 г. тарифы увеличились на 12,98 % относительно 2014 г., далее рост продолжился, достигнув 64,95 % к 2024 г. и 88,61 % к 2025 г. Основным фактором такого роста является увеличение затрат на обслуживание и ремонт, обусловленных инфляцией и удорожанием строительных материалов, что создает дополнительные финансовые нагрузки на собственников жилья, особенно в условиях ограниченного роста их доходов.

По данным Росстата, инфляция значительно ускорилась после 2020 г. Если в 2015 г.

ее уровень составил 12,9 %, то с 2014 по 2024 г. он достиг 70,46 %. Инфляция оказывает прямое воздействие на себестоимость услуг ЖКХ, усиливая финансовое давление на население на фоне снижения реальных доходов [2].

Реальные доходы населения Москвы демонстрируют разнонаправленную динамику. В 2015—2020 гг. доходы москвичей снижались, достигнув минимума в 2016 г. (–9,9 %). Это совпало с началом активного роста тарифов, что ухудшило доступность жилищных услуг. С 2021 г. доходы населения начали расти, однако их темпы роста остаются ниже темпов увеличения тарифов и инфляции [3].

Сравнение параметров за период 2014—2025 гг. показывает значительный разрыв между ростом тарифов, инфляции и доходов населения. Например, тарифы увеличились на 64,95 % к 2024 г., в то время как реальные доходы населения выросли только на 32,5 %. Это указывает на снижение покупательной способности и увеличение финансового бремени на граждан.

Дисбаланс между ростом тарифов и доходов населения становится источником социальных и экономических проблем. Постоянное опережение роста тарифов над доходами вызывает недовольство граждан, что увеличивает риск неплатежей за жилищные и коммунальные услуги. Инфляция, усиливая себестоимость услуг и расходы населения, усугубляет эту проблему. Финансовая недоступность услуг ЖКХ для значительной части населения может негативно сказаться на состоянии многоквартирных домов и уровне жизни в целом [4].

Анализ данных демонстрирует необходимость комплексного подхода к управлению многоквартирными домами, особенно в области финансового менеджмента.

Для достижения устойчивого развития ЖКХ необходимы комплексные изменения, включая пересмотр тарифной политики, внедрение прозрачных механизмов расчета и контроля, а также использование современных технологий для мониторинга и управления ресурсами [5].

Рассмотренные меры не только способствуют укреплению финансовой стабильности, но и повышают доверие граждан к системе ЖКХ. Важной составляющей этой системы являются финансовые вопросы, напрямую связанные с обеспечением качественного содержания общего имущества МКД, уровнем предоставляемых услуг и объемом расходов, возложенных на собственников, к которым относятся:

- утверждение смет доходов и расходов, которые формируют основу для текущего и долгосрочного планирования, включая проведение ремонтов и модернизацию инфраструктуры дома;

- определение размеров обязательных взносов, способствующих равномерному распределению финансовой нагрузки и снижению риска образования задолженностей;

- установление контроля за целевым использованием средств для предотвращения их нецелевого расходования, которое укрепляет доверие собственников и стимулирует их активное участие в управлении.

Указанные вопросы напрямую влияют на экономическую эффективность управления, уровень доверия собственников и их активность в принятии решений. Финансовые вопросы (утверждение смет и взносов) требуют равного участия всех заинтересованных сторон.

В данной статье анализируются инновационные подходы, которые направлены на повышение вовлеченности и улучшение качества управления общим имуществом многоквартирных домов с позиции менеджмента и экономики.

Финансовый менеджмент — это область управления, направленная на планирование, организацию, контроль и анализ финансовых ресурсов предприятия или организации с целью их эффективного использования.

Он включает в себя разработку финансовой стратегии, управление денежными потоками, оптимизацию расходов, оценку рисков и принятие решений, которые обеспечивают достижение поставленных целей и максимизацию экономической эффективности.

Финансовый менеджмент многоквартирных домов невозможен без эффективного коллективного управления. Совместное принятие решений о размере тарифов и распределении расходов позволяет избежать перерасхода средств, минимизировать конфликты и обеспечить долгосрочную финансовую стабильность.

Исследователь И. В. Генцлер в своей работе указывает на то, что коллективное управление многоквартирными домами является неотъемлемой частью финансового менеджмента, поскольку оно обеспечивает прозрачность распределения ресурсов, учет интересов собственников и принятие решений, направленных на повышение экономической устойчивости МКД [6].

Лауреат Нобелевской премии по экономике Элинор Остром доказала, что коллективное управление ресурсами в большинстве случаев оказывается более эффективным, чем предполагают стандартные экономические теории. Она отметила, что сообщества пользователей ресурсов, таких как земля, вода или общая инфраструктура, обычно вырабатывают собственные механизмы принятия решений и разрешения конфликтов. Эти механизмы позволяют участникам достигать оптимального использования ресурсов без необходимости централизованного контроля [7].

Применение идей Э. Остром к управлению многоквартирными домами показывает, что коллективное владение общим имуществом

и совместное участие собственников в управлении им способствуют снижению транзакционных издержек, улучшению взаимодействия между участниками и повышению качества принимаемых решений. Такие механизмы позволяют справедливо распределять финансовую нагрузку и предотвращать конфликты, что благотворно влияет на общее экономическое состояние дома [8].

Экономическая теория управления коллективной собственностью подчеркивает важность следующих принципов:

— прозрачность — финансовая информация должна быть доступной для анализа всеми собственниками помещений МКД, а также включать регулярные отчеты о доходах и расходах, сметах и прогнозах. Прозрачность снижает риск финансовых злоупотреблений, укрепляет доверие собственников и обеспечивает качественное принятие решений;

— равенство — обеспечение равного участия всех собственников в голосовании по финансовым вопросам, что гарантирует справедливое распределение обязательств и учет интересов всех групп собственников независимо от их членства в организациях, управляющих МКД. Такой подход способствует предотвращению дискриминации и установлению справедливого финансового баланса;

— экономическая ответственность — стимулирование собственников к активному участию в принятии коллективных управленческих решений через осознание влияния их вклада на общее финансовое состояние дома. Данный принцип включает рациональное использование общих средств, полученных от собственников, и повышение уровня контроля за выполнением принятых решений.

Согласно Жилищному кодексу Российской Федерации, размер платы за содержание жилого помещения в МКД определяется в зависимости от выбранного способа управления домом. Закон устанавливает три ключевых подхода к формированию данных платежей.

Так, в домах, где не созданы ни товарищества собственников жилья (ТСЖ), ни жилищный кооператив (ЖСК) или какой-либо иной специализированный потребительский кооператив, размер платы за содержание жилого помещения определяется на общем собрании собственников. Проведение общего собрания требует участия большинства собственников и подразумевает коллективное принятие решений по распределению расходов на содержание и ремонт общего имущества.

В случаях, когда собственники не приняли решение о выборе способа управления МКД,

размер платы за содержание жилого помещения устанавливается органами местного самоуправления. Такой подход позволяет регулировать финансовые вопросы для домов с отсутствием структуры управления, однако ограничивает собственников в возможности влияния на формирование тарифов.

Для домов, где созданы ТСЖ и ЖСК, размер обязательных платежей и взносов определяется только их членами, что исключает значительную часть собственников, не входящих в эти организации, из процесса утверждения годовых смет и размеров взносов. В результате ключевые финансовые решения, затрагивающие интересы всех собственников МКД, принимаются ограниченной группой лиц. Из-за отсутствия финансового контроля решения, принимаемые узким кругом лиц, часто оказываются экономически неоправданными, что увеличивает риск перерасхода бюджета и возникновения дефицита. Как отметил Н. С. Смирнягин, недостаточная вовлеченность собственников снижает общий уровень финансовой дисциплины, что приводит к задержкам в оплате взносов и увеличению долговой нагрузки [9].

В соответствии с Жилищным кодексом Российской Федерации утверждение смет осуществляется простым большинством голосов от числа участников собрания. На практике это может привести к тому, что решения принимаются при участии только небольшой части собственников. Если членами ТСЖ являются 51 % собственников дома, кворум может быть достигнут при участии чуть более 50 % членов товарищества ($\approx 25,1$ % всех собственников). Для утверждения сметы доходов и расходов требуется простое большинство от участвующих ($\approx 12,6$ % от всех собственников МКД). Таким образом, указанные нормы законодательства противоречат принципам коллективного управления и эффективного менеджмента.

В ЖСК ситуация может быть еще более сложной. Согласно действующему законодательству, количество членов ЖСК не может быть менее пяти, но не должно превышать количества жилых помещений в МКД. Финансовые решения в таких кооперативах часто принимаются только членами ЖСК, что исключает значительную часть собственников из процесса управления. Кроме того, собственники, не являющиеся членами ЖСК, лишены доступа к важной информации и не могут участвовать в выборах органов управления. Например, в одном из ЖСК Санкт-

Петербурга все ключевые решения принимаются лишь пятью членами кооператива; в другом случае из собственников 320 квартир членами ЖСК являются только 90 человек, а остальных собственников правление кооператива не принимает в члены, что позволяет узкому кругу лиц утверждать ключевые финансовые решения без участия большинства. В подобных ситуациях расходы и тарифы устанавливаются без широкого обсуждения, что приводит к усилению конфликтов и снижению доверия между собственниками.

Имеющиеся проблемы подчеркивают необходимость равного участия всех собственников помещений в принятии финансовых решений по управлению МКД.

Практика управления, реализуемая в садоводческих и огороднических некоммерческих товариществах (СНТ и ОНТ), демонстрирует, что вовлечение всех собственников в процесс принятия финансовых решений значительно снижает уровень конфликтов и укрепляет доверие между участниками. Одним из ключевых аспектов этих моделей является равноправное участие как членов СНТ или ОНТ, так и собственников, не состоящих в данных организациях, в обсуждении и утверждении финансовых вопросов, включая сметы и взносы. Такой подход способствует справедливому распределению финансовой нагрузки, предотвращению перерасходов и повышению экономической устойчивости. Опыт СНТ и ОНТ может быть успешно адаптирован для ТСЖ и ЖСК и других форм управления многоквартирными домами, что позволит улучшить эффективность управления общим имуществом.

Унифицированный подход к управлению, основанный на равноправии, обладает рядом преимуществ. Всеобщее участие собственников в принятии решений помогает избежать накопления долгов и делает процесс принятия решений более открытым. Все это минимизирует конфликты и способствует созданию благоприятного климата в коллективе.

С учетом изложенного предлагаются следующие экономические и управленческие решения:

— расширение прав собственников. Все собственники многоквартирных домов должны иметь равные права на участие в принятии ключевых финансовых решений: утверждении смет доходов и расходов, установлении размеров обязательных взносов, выборе подрядчиков и контроле за выполнением решений. Предоставление права голоса всем

собственникам, включая тех, кто не является членом ТСЖ или ЖСК, исключает дискриминацию и создает условия для справедливого распределения финансовой нагрузки. Это позволяет избежать ситуации, когда узкий круг лиц принимает решения, затрагивающие интересы всех. Повышение вовлеченности собственников создает стимулы для коллективного управления, что улучшает общий финансовый баланс дома и снижает уровень задолженностей;

— финансовое планирование и прогнозирование. Разработка многолетних финансовых планов включает прогнозирование доходов и расходов с учетом текущего состояния инфраструктуры дома и перспектив ее модернизации. Данное решение создает основу для устойчивого управления и минимизирует риски непредвиденных затрат. Прогнозирование помогает равномерно распределить финансовую нагрузку, избегая резкого увеличения взносов для собственников, а также снизить зависимость от кредитов или привлеченных инвестиций.

Грамотно составленные планы позволяют уменьшить издержки, улучшить управление денежными потоками и обеспечить надежную инфраструктуру дома. Финансовые планы управления МКД должны учитывать обязательные расходы (например, на содержание общего имущества, текущий ремонт); планируемые капитальные вложения (модернизация, энергоэффективные проекты); резервный фонд для непредвиденных ситуаций;

— привлечение внешних экспертов. Для анализа и утверждения крупных финансовых решений, связанных с модернизацией, энергоэффективностью или капитальным ремонтом, рекомендуется привлекать специалистов в области экономики и управления на основании решения общего собрания собственников МКД. Результаты их работы должны быть доступны для оценки всем собственникам. Внешние эксперты оценивают экономическую эффективность предлагаемых решений, проводят сравнительный анализ рыночных предложений, разрабатывают стратегии по снижению затрат и оптимизации расходов. Кроме того, привлечение экспертов минимизирует вероятность финансовых ошибок, повышает доверие собственников и способствует рациональному использованию средств.

Реализация представленных решений на основе системного подхода обеспечит эффективное управление МКД и повысит качество жизни жильцов.

Заключение

Равное участие собственников в принятии финансовых решений является важным инструментом повышения эффективности управления многоквартирными домами. Представленные в статье экономические и управленческие подходы направлены на устранение системных недостатков, таких как неравномерное распределение финансовой нагрузки, отсутствие контроля за расходами и низкая вовлеченность собственников. Развитие системы равного голосования и привлечение внешних экспертов помогут повысить доверие к органам управления, оптимизировать расходы и создать устойчивую

экономическую базу для дома. Опыт СНТ и ОНТ демонстрирует успешность подходов, основанных на вовлечении всех участников процесса управления. Их адаптация для ТСЖ и ЖСК, в сочетании с унифицированным подходом, обеспечит долгосрочную устойчивость управления и улучшит качество жизни жильцов.

Таким образом, внедрение предложенных решений требует системного подхода, законодательной поддержки и активной работы с собственниками для формирования ответственности и доверия в коллективном управлении многоквартирными домами.

Список источников

1. Гирченко М. А., Баяндурова А. А. Опыт, проблемы и предпосылки повышения эффективности управления общим имуществом собственников помещений многоквартирного дома // Вопросы российского и международного права. 2022. Т. 12, № 10—1. С. 278—299.
2. Росстат. Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации, месяцы (с 1991 г.). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 28.12.2024).
3. Росстат. Реальные денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, в процентах к соответствующему периоду прошлого года. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (дата обращения: 28.12.2024).
4. Сухарев А. Н., Голубев А. А., Карасева Л. А. О финансовом положении и финансовых результатах деятельности управляющих компаний в сфере ЖКХ в современной России // Финансы и кредит. 2018. Т. 24, № 8. С. 1799—1813.
5. Лукинов В. А., Маликова И. П. Предложения по планированию статей расходов на содержание и ремонт общего имущества в МКД // Недвижимость: экономика, управление. 2018. № 3. С. 40—43.
6. Генцлер И. В. Управление многоквартирными домами: возможное будущее // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2020. № 5 (224). С. 20—24.
7. Ершова Т. В., Крейчман Ф. С. Проблемы коллективного управления ресурсом совместного пользования (по работам Нобелевского лауреата 2009 г. Э. Остром) // Экономика в промышленности. 2010. № 4. С. 8—13.
8. Белова Е. В. Современные потребности в обеспечении взаимодействия в системе управления общим имуществом МКД // Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании. 2024. № 3 (90). С. 1-5.
9. Смирнягин Н. С. Формирование эффективного собственника: на пути к становлению // Modern Economy Success. 2023. № 4. С. 116—121.

References

1. Girchenko M.A., Bayandurova A.A. Opyt, problemy i predposylki povysheniya effektivnosti upravleniya obshchim imushchestvom sobstvennikov pomeshcheniy mnogokvartirnogo doma [Experience, Problems and Prerequisites for Improving the Efficiency of the Management of the Common Property of the Owners of the Premises of an Apartment Building], *Voprosy rossiyskogo i mezhdunarodnogo prava* [Issues of Russian and International Law], 2022, vol. 12, no. 10–1, pp. 278–299.
2. Rosstat. *Indeksy potrebitel'skikh tsen na tovary i uslugi po Rossiyskoy Federatsii, mesyatsy (s 1991 g.)* [Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Consumer Price Indices for Goods and Services in the Russian Federation, Months]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (accessed: 28.12.2024).
3. Rosstat. *Real'nye denezhnye dokhody naseleniya po sub"ektam Rossiyskoy Federatsii, v protsentakh k sootvetstvuyushchemu periodu proshlogo goda* [Federal State Statistics Service of the Russian Federation. Real Monetary Income of the Population by Constituent Entities of the Russian Federation, in per cent of the Corresponding Period of the Previous year]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/13397> (accessed: 28.12.2024).
4. Sukharev A.N., Golubev A.A., Karaseva L.A. O finansovom polozhenii i finansovykh rezul'tatakh deyatel'nosti upravlyayushchikh kompaniy v sfere ZhKKh v sovremennoy Rossii [On the Financial Standing and Financial Performance of the Housing Services and Utilities Property Management Companies in Modern Russia], *Finansy i kredit* [Finance and Credit], 2018, vol. 24, no. 8, pp. 1799–1813.
5. Lukinov V.A., Malikova I.P. Predlozheniya po planirovaniyu statey rashodov na soderzhanie i remont obshchego imushchestva v MKD [Proposals for the Planning of Items of Expenditure for the Maintenance and Re-

pair of Common Property in Apartment Buildings], *Nedvizhimost': ekonomika, upravlenie* [Real estate: economics, management], 2018, no. 3, pp. 40–43.

6. Gentsler I.V. Upravlenie mnogokvartirnymi domami: vozmozhnoe budushchee [Management of Apartment Building], *Imushchestvennye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii* [Property Relations in the Russian Federation], 2020, no. 5 (224), pp. 20–24.

7. Ershova T.V., Kreychman F.S. Problemy kollektivnogo upravleniya resursom sovmestnogo pol'zovaniya (po rabotam Nobelevskogo laureata 2009 g. E. Ostrom) [Problems of Team Management of a Shared Resource (based on the work of E. Ostrom, Nobel Prize winner in 2009)], *Ekonomika v promyshlennosti* [Russian Journal of Industrial Economics], 2010, no. 4, pp. 8–13.

8. Belova E. V. Sovremennye potrebnosti v obespechenii vzaimodeystviya v sisteme upravleniya obshchim imushchestvom MKD [Modern Needs in Ensuring Interaction in the System of Management of the Common Property of Apartment Building], *Informatsionno-kommunikatsionnye tekhnologii v pedagogicheskom obrazovanii* [Information and Communication Technologies in Teacher Education], 2024, no. 3 (90), pp. 1–5.

9. Smirnyagin N.S. Formirovanie effektivnogo sobstvennika: na puti k stanovleniyu [The Formation of an Effective Owner: On the Way to Becoming], *Modern Economy Success*, 2023, no. 4, pp. 116–121.

Информация об авторах

Баталов Алексей Геннадьевич — соискатель ученой степени кандидата экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), Москва, Российская Федерация. E-mail: batalov.alexey@bk.ru

Дигилина Ольга Борисовна — доктор экономических наук, профессор, Московский государственный институт международных отношений (МГИМО), Москва, Российская Федерация. E-mail: o.b.digilina@mail.ru

Information about the authors

Alexey G. Batalov — Applicant for a Scientific Degree of Candidate of Economic Sciences, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Moscow, Russian Federation. E-mail: batalov.alexey@bk.ru

Olga B. Digilina — Doctor of Economic Sciences, Professor, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO), Moscow, Russian Federation. E-mail: o.b.digilina@mail.ru

Статья поступила в редакцию 13.01.2025; одобрена после рецензирования 23.03.2025; принята к публикации 02.04.2025.

The article was submitted 13.01.2025; approved after reviewing 23.03.2025; accepted for publication 02.04.2025.