

АНТИКРИЗИСНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ЖКХ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

© 2026 Е. В. Логинова¹, Н. В. Колесников²

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматривается проблема системного кризиса, возникающего в управляющих компаниях жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в период стремительного роста. На примере конкретного предприятия (ООО «УК Лучезарная») выявляются ключевые диспропорции: критическое ухудшение ликвидности и качества прибыли на фоне формально высоких показателей рентабельности капитала, неконтролируемый рост операционных расходов и неадекватность организационной структуры новому масштабу деятельности. Методологической основой исследования выступает комплексный экономический анализ (КЭА), адаптированный к отраслевой специфике. На его основе разработана и экономически обоснована трехэтапная программа трансформации, интегрирующая меры по финансовой стабилизации (управление оборотным капиталом), операционной оптимизации (цифровизация, реинжиниринг процессов) и стратегическому развитию. Результаты работы представляют практическую ценность для менеджмента предприятий ЖКХ и могут быть адаптированы для других отраслей с аналогичными проблемами «кризисного роста».

Ключевые слова: комплексный экономический анализ, управляющая компания ЖКХ, кризис роста, финансовая стабилизация, качество прибыли, денежные потоки, цифровизация бизнес-процессов, реинжиниринг, антикризисная программа, экономическая эффективность.

Динамика современной экономической среды, характеризующаяся высокой волатильностью, цифровой трансформацией и усилением конкурентного давления, предъявляет повышенные требования к системе управления предприятием. В этих условиях роль комплексного экономического анализа (КЭА) трансформируется из инструмента ретроспективной оценки в ключевой элемент стратегического прогнозирования и обоснования управленческих решений. Финансовая устойчивость является важнейшей характеристикой финансово-экономической деятельности предприятия. Если предприятие финансово устойчиво и платежеспособно, то оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и подборе квалифицированных кадров. Наконец, оно не вступает в конфликт с государством и обществом, так как выплачивает своевременно налоги в бюджет, взносы в социальные фонды, заработную плату рабочим и служащим, дивиденды акционерам, а банкам гарантирует возврат кредитов и уплату процентов по ним [1]. Особую ак-

туальность данная проблема приобретает в регулируемых отраслях, таких как жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ). Специфика деятельности управляющих компаний (УК) заключается в жесткой зависимости от тарифных источников доходов, необходимости синхронизации денежных потоков от населения и платежей ресурсоснабжающим организациям (РСО), а также в высоких операционных рисках.

Одной из типичных, но недостаточно изученных проблем для УК является так называемый «кризис роста» – ситуация, когда быстрое количественное расширение бизнеса (увеличение портфеля управляемых домов) опережает развитие систем операционного управления, финансового контроля и организационной структуры. Это приводит к парадоксу: формальные показатели выручки и активов растут, а финансовое состояние и устойчивость бизнеса – стремительно ухудшаются. Поэтому необходимо применять системный подход.

Системный подход рассматривает финансовую деятельность как элемент более сложной системы – экономической, институциональной, социальной. Прогноз стро-

ится не на простом продолжении тенденций, а на выявлении взаимодействий между ключевыми факторами: изменениями в макроэкономике, динамикой долговой нагрузки, структурой активов и рисков. Системный анализ объединяет методы эконометрики, сценарного моделирования и теории сложных систем. Например, в рамках системной модели банк может оценивать влияние роста процентных ставок на поведение заемщиков, ликвидность и капитализацию, а также на состояние смежных отраслей. Такой подход активно развивается в Центральном банке РФ при анализе макрофинансовой стабильности. По данным Центра стратегических разработок, доля компаний, использующих системные модели в финансовом прогнозировании, выросла с 18% в 2020 г. до 31% в 2024 г. Это свидетельствует о возрастающем доверии к системным методам и росте доступности аналитических инструментов [2].

Целью данного исследования является разработка методологии диагностики и преодоления кризиса роста на основе комплексного экономического анализа на примере конкретной управляющей компании – ООО «УК Лучезарная».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1) провести комплексную диагностику финансово-хозяйственного состояния предприятия, выявив системные диспропорции и их взаимосвязи;

2) разработать интегрированную программу антикризисной трансформации, сочетающую финансовую стабилизацию, операционную оптимизацию и организационные изменения;

3) дать количественную оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий с использованием инструментов инвестиционного анализа.

В основе исследования лежит системный подход, рассматривающий предприятие как целостный объект, взаимодействующий с внешней средой. Комплексный экономический анализ в данной трактовке представляет собой не просто сумму разрозненных аналитических процедур, а всестороннее исследование, интегрирующее финансо-

вую, операционную, маркетинговую и стратегическую перспективы. Его ключевая задача в контексте данной работы – не констатация фактов, а выявление причинно-следственных связей между явлениями в различных подсистемах компании.

Для диагностики использовался расширенный инструментарий КЭА, включающий:

- традиционные методы финансового анализа: горизонтальный и вертикальный анализ отчетности, расчет коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности [3];

- углубленный анализ денежных потоков косвенным методом для оценки качества прибыли;

- факторный анализ, в том числе по модели Дюпона ($ROE = ROS \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Финансовый рычаг}$);

- SWOT-анализ для структурирования внутренних и внешних факторов;

- экономико-математические методы: корреляционно-регрессионный анализ для верификации взаимосвязей и построения прогнозных моделей [4];

- сценарное прогнозирование для оценки устойчивости выводов.

Информационной базой послужила бухгалтерская отчетность ООО «УК Лучезарная» за 2022–2025 гг., управленческие данные, а также прогнозные оценки на 2026 гг., построенные на основе выявленных трендов.

Анализ баланса предприятия за 2022–2024 гг. выявил парадоксальную динамику (табл. 1). При формальном росте финансовой автономии (доля собственного капитала увеличилась с 32,7% до 60,0%) произошло критическое снижение ликвидности. Денежные средства сократились с 3,6% до 1% от валюты баланса. Источником финансирования роста собственного капитала (за счет реинвестированной прибыли) и погашения долгосрочных кредитов стала растущая просроченная кредиторская задолженность. Таким образом, укрепление баланса по одним статьям было достигнуто за счет нарастания рисков по другим.

Таблица 1 – Ключевые тенденции в активах и пассивах ООО «УК Лучезарная» в 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2024 г.	Изменение, п.п.	Интерпретация
Доля собственного капитала, %	32,7	60,0	+27,3	Рост финансовой независимости
Доля денежных средств в активах, %	3,6	1,0	–2,6	Критическое снижение ликвидности
Доля кредиторской задолженности в пассивах, %	18,0	29,3	+11,3	Рост зависимости от отсрочек платежей
Соотношение дебиторской задолженности к кредиторской задолженности	1,55	0,39	–1,16	Резкое сжатие ДЗ при росте КЗ

Наиболее показательным симптомом кризиса стало катастрофическое падение качества прибыли – соотношения чистого операционного денежного потока (CFO) к чистой прибыли (ЧП). Как видно из таблицы 2, если в 2023–2024 гг. компания генерировала более 1,5 рубля денег на 1 рубль прибыли (в основном за счет взыскания

старой дебиторской задолженности и накопления новой кредиторской задолженности), то в прогнозном периоде этот показатель падает ниже 1,0. Это означает, что бухгалтерская прибыль перестает трансформироваться в реальные денежные средства, создавая прямую угрозу кассовым разрывам.

Таблица 2 – Анализ качества прибыли (косвенный метод), тыс. руб.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г. (прогноз)
Чистая прибыль	773,7	867,1	1 053,2	1 201,4
Чистый денежный поток от операций (CFO)	1 244,3	1 357,2	989,6	956,4
Качество прибыли (CFO / ЧП)	1,61	1,56	0,94	0,80

Факторный анализ рентабельности собственного капитала (ROE) по модели Дюпона показал, что его высокий уровень (48,9% в 2024 г.) обеспечивался в основном за счет финансового рычага. При этом ключевым негативным фактором стало стремительное снижение операционной эффективности. Экспансия портфеля МКД с 7 до 17 объектов привела к системному

сбою в управлении затратами на персонал. Производительность труда упала на 24%, а доля фонда оплаты труда (ФОТ) в выручке достигла катастрофических 121,3%, сделав основную деятельность убыточной (табл. 3). Это свидетельствует о полной потере контроля над крупнейшей статьей расходов и неадекватности организационной структуры новому масштабу задач.

Таблица 3 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Тренд
Количество МКД	7	7	17	Рост в 2,4 раза
Среднесписочная численность, чел.	18	22	28	Интенсивный рост
Производительность труда (выручка/чел.), тыс. руб./чел.	290,6	255,4	220,8	Падение на 24%
Доля ФОТ в выручке, %	86,1	101,8	121,3	Критический рост

ООО «УК Лучезарная» находилось в состоянии «кризисного роста». Стратегическая экспансия, не подкрепленная развитием операционных систем и финансового контроля, обострила все слабые стороны, создав системные разрывы:

- 1) между растущими расходами и замедленными денежными притоками;
- 2) между количеством объектов и пропускной способностью процессов;
- 3) между масштабом ответственности и устаревшей системой управления.

Для перевода компании в режим «управляемой эффективности» предложена трехэтапная программа, где этапы логически вытекают один из другого.

Этап 1. Контроль над оборотным капиталом.

Цель – ликвидация непосредственной угрозы кассового разрыва и восстановление контроля.

Мероприятие 1.1. Внедрение CRM-системы с процессом автоматизированного взыскания дебиторской задолженности. Предполагает сегментацию клиентов (ABC-XYZ), автоматизацию уведомлений и внедрение гибких скидок за предоплату. Ожидаемый эффект: сокращение оборачиваемости ДЗ с 45 до 32 дней, высвобождение 211,9 тыс. руб. оборотных средств, снижение безнадежных долгов.

Мероприятие 1.2. Реструктуризация отношений с РСО и кредиторами. Переговоры о списании пеней в обмен на долгосрочные договоры и синхронизация графика платежей с денежными притоками. Ожидаемый эффект: разовая экономия на пенях – 84 тыс. руб., ежегодная экономия на процентах за счет отказа от овердрафта – 24,6 тыс. руб., скидки от поставщиков.

Мероприятие 1.3. Формирование резервного фонда и внедрение функций казначейства. Создание «финансовой подушки» в размере 3 месяцев операционных расходов. Ожидаемый эффект: снижение рисков, экономия на экстренных кредитах, инвестиционный доход на свободные средства.

Этап 2. Операционная оптимизация (стратегический горизонт).

Цель – устранение коренных причин неэффективности через цифровизацию и реорганизацию.

Мероприятие 2.1. Реинжиниринг и цифровизация ключевых процессов. Внедрение мобильной платформы (Digital Workplace) для мастеров с автоматической диспетчеризацией заявок, электронным учетом материалов и актов выполненных работ. Ожидаемый эффект: рост производительности труда мастеров на 30–40%, сокращение штата на 8 человек, годовая экономия ФОТ 5200 тыс. руб., снижение потерь материалов.

Мероприятие 2.2. Реорганизация структуры управления. Переход от линейно-функциональной к матричной (проектно-процессной) структуре с созданием центров компетенций и проектных команд (например, «Интеграция нового МКД»). Ожидаемый эффект: ускорение процессов принятия решений, снижение издержек координации, лучшие условия закупок.

Мероприятие 2.3. Внедрение KPI-системы мотивации, увязанной с денежным потоком (собираемость платежей) и клиентской удовлетворенностью (NPS). Ожидаемый эффект: рост собираемости платежей до 94%, повышение лояльности клиентов.

Этап 3. Стратегическое развитие.

Цель – использование созданной эффективной платформы для устойчивого роста стоимости бизнеса (диверсификация услуг, управляемое расширение портфеля).

Инвестиционный план на первые 18 месяцев (этапы 1 и 2) оценивается в 2265 тыс. руб., из которых большая часть (1665 тыс. руб.) – это инвестиции в цифровую инфраструктуру (CRM, мобильная платформа, оборудование).

Консолидированная финансовая модель программы на период 2026–2028 гг. демонстрирует ее исключительную эффективность (табл. 4). Базой для расчета служит прогнозный операционный денежный поток компании, к которому добавляется эффект от предлагаемых мероприятий и вычитаются инвестиционные и операционные затраты на IT.

Положительное и весомое значение NPV (6502 тыс. руб.) однозначно свидетельствует о создании дополнительной стоимости для бизнеса. IRR на уровне 285% многократно превышает стоимость капитала и

любые альтернативные издержки, подтверждая высочайшую доходность проекта.

Крайне короткий дисконтированный срок окупаемости (7,5 месяцев) указывает на низкий инвестиционный риск. Основные вложения окупятся за счет экономии ФОТ уже в первой половине 2027 года. Сценар-

ный анализ показал, что даже в пессимистичном варианте (заморозка тарифов, отказ от реструктуризации) базовая экономия на ФОТ и материалах обеспечивает положительный NPV программы, что подтверждает ее устойчивость к внешним шокам.

Таблица 4 – Консолидированный прогноз денежных потоков и показатели эффективности программы, тыс. руб.

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Базовый операционный денежный поток (CFO)	956,4	956,4	1 023,3
Дополнительный приток от мероприятий, всего:	154,0	6 803,0	6 803,0
в т.ч. экономия ФОТ	0	5 200,0	5 200,0
Инвестиционный отток (кап. затраты)	(2 115,0)	(150,0)	0
Чистый денежный поток программы	(1 993,5)	6 588,0	6 738,0
Коэффициент дисконтирования ($i=22\%$)	0,8197	0,6719	0,5507
Дисконтированный денежный поток (DCF)	-1 633,8	4 426,0	3 709,8
Чистая приведенная стоимость (NPV)	6 502,0		
Внутренняя норма доходности (IRR)	$\approx 285\%$		
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	$\approx 7,5$ мес.		

Проведенное исследование на примере ООО «УК Лучезарная» подтвердило гипотезу о том, что быстрое количественное расширение бизнеса в сфере ЖКХ без параллельного развития систем управления ведет к системному кризису, характеризующемуся разрывом между формальными финансовыми показателями и реальным состоянием ликвидности и операционной эффективности.

Адаптированный инструментарий комплексного экономического анализа позволил не только диагностировать ключевые диспропорции (катастрофическое падение качества прибыли, неуправляемый рост ФОТ), но и выявить их глубинную причину – неадекватность операционной модели и организационной структуры новому масштабу деятельности.

Основным результатом работы является разработанная трехэтапная программа трансформации, интегрирующая финансовые, операционные и организационные решения. Ее ключевые особенности заключаются в следующем.

1. Синергетичность: мероприятия взаимосвязаны (например, CRM служит и для взыскания ДЗ, и как платформа для KPI).

2. Последовательность: стабилизация ликвидности создает ресурсы и «окно возможностей» для глубокой цифровой перестройки процессов.

3. Высокая экономическая эффективность, доказанная расчетами NPV, IRR и срока окупаемости.

Таким образом, программа представляет собой практический инструмент перевода компании из состояния «кризисного роста» в состояние «управляемой эффективности». Предложенная методология может быть адаптирована для других управляющих компаний ЖКХ, а также для предприятий из иных отраслей, столкнувшихся с аналогичными проблемами несоответствия масштаба бизнеса и зрелости систем управления.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке отраслевых стандартов цифровой зрелости для УК, углубленном изучении влияния проектного управления на скорость инноваций в ЖКХ, а также в оценке долгосрочного эффекта от внедрения ESG-принципов в деятельность подобных предприятий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сухорукова К. Е. Анализ финансовой устойчивости как составляющая финансового анализа предприятия // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2022. Т. 3. № 14. С. 192–197. EDN LRDOVJ.
2. Палаш П. Ю. Сравнительный анализ традиционных методов и системного анализа в прогнозировании финансовой деятельности // Молодой исследователь 2025: сб. статей XIV Международной научно-практической конференции (г. Пенза, 20 ноября 2025 г.). Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. С. 85–87. EDN OZAYKC.
3. Ендовицкий Д. А., Романов А. А. Документационное обеспечение анализа кредитоспособности как одного из направлений комплексного анализа кредитного риска экономического субъекта // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 12 (168). С. 91–107. DOI 10.17308/meps/2078-9017/2023/0/91-107. EDN BJQFWM.
4. Арский А. А. Повышение эффективности методики комплексного экономического анализа // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2021. № 2. С. 7–11. DOI 10.52210/2224669X_2021_2_7. EDN XXNTCM.

ANTI-CRISIS TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF A MANAGEMENT COMPANY IN THE HOUSING AND COMMUNAL SERVICES SECTOR BASED ON A COMPREHENSIVE ECONOMIC ANALYSIS

© 2026 Ekaterina V. Loginova¹, Nikolay V. Kolesnikov²

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

This article examines the systemic crisis emerging in housing and utilities management companies (HUC) during a period of rapid growth. Using a specific company (Luchezarnaya Management Company LLC) as an example, the key imbalances are identified: a critical deterioration in liquidity and profit quality against a backdrop of formally high return on equity, uncontrolled growth in operating expenses, and an organizational structure inadequate to the new scale of operations. The methodological basis of the study is a comprehensive economic analysis (CEA) adapted to the specifics of the industry. Based on this analysis, a three-stage transformation program has been developed and economically justified, integrating measures for financial stabilization (working capital management), operational optimization (digitalization, process reengineering), and strategic development. The results of the study are of practical value for the management of housing and utilities companies and can be adapted to other industries facing similar challenges of "crisis-induced growth".

Keywords: comprehensive economic analysis, housing and communal services management company, growth crisis, financial stabilization, profit quality, cash flows, digitalization of business processes, reengineering, anti-crisis program, economic efficiency.