

Вениамин Гассуль



товарищество собственников жилья

Организация и эффективное управление

Стоимость коммунальных услуг
Содержание и ремонт жилищного фонда
Экономические и правовые аспекты
функционирования ТСЖ

Вениамин Абрамович Гассуль

ТСЖ. Организация и эффективное управление

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4235865

ТСЖ (товарищество собственников жилья). Организация и эффективное управление: Питер; Санкт-Петербург; 2011

Аннотация

В книге рассматриваются актуальные вопросы, связанные с организацией и эффективным управлением товарищества собственников жилья (ТСЖ). Как образовать ТСЖ и провести общее собрание? Каким требованиям должны соответствовать члены правления собственников жилья и его председатель? Как создать простую и эффективную систему управления ТСЖ, чтобы оперативно решать текущие вопросы? Что необходимо знать о коммунальных услугах и содержании жилых помещений? Как организовать ремонт дома и взаимодействовать с подрядными организациями? На эти и многие другие вопросы вы найдете ответы в этой книге.

Рекомендуется собственникам жилья, руководителям ТСЖ и ЖСК, работникам районных жилищных агентств, специалистам в области управления жилищно-коммунальной сферой.

Содержание

Введение	4
Глава 1	8
1.1. Порядок образования ТСЖ	8
1.2. Управление ТСЖ как один из эффективных способов управления многоквартирным домом	20
Глава 2	32
2.1. Общие сведения об организационных системах управления	33
2.2. Организационная структура системы управления ТСЖ	38
2.3. Стандарты предприятия как основа системы управления ТСЖ	52
2.4. Блоки и функции системы управления ТСЖ	55
Глава 3	59
3.1. Стоимость коммунальных услуг	62
3.2. Стоимость услуг за содержание и ремонт жилого помещения	68
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Вениамин Гассуль

ТСЖ (товарищество собственников жилья).

Организация и эффективное управление

Введение

Приватизация жилищного фонда, т. е. фактическая передача его в собственность населения, обусловила переход к новым формам управления многоквартирными домами (МКД), основанным на принципах рыночных отношений и ответственности собственников квартир за принадлежащее им в МКД имущество, и созданию организации нового типа – товарищества собственников жилья (ТСЖ).

Жилищный кодекс (ЖК) РФ определяет ТСЖ как некоммерческую организацию, объединение собственников помещений в МКД для совместного управления комплексом недвижимого имущества в МКД, обеспечивая эксплуатацию этого комплекса, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуще-

ством в МКД.

Из указанного определения следует, что основной функцией ТСЖ является обеспечение надлежащего содержания МКД, входящего в его состав. При этом под надлежащим содержанием подразумевается содержание конструкций, помещений, оборудования или общего имущества МКД в целом, осуществляемое в соответствии с предусмотренными в нормах эксплуатации показателями. Чем ближе к этим показателям будет содержание общего имущества МКД, тем выше следует считать обобщающий показатель эффективности функционирования ТСЖ. В то же время необходимо сознавать, что этот обобщающий показатель обеспечивается эффективностью различных мероприятий, осуществляемых ТСЖ в процессе реализации его основной функции.

Создание ТСЖ и его деятельность – сложный, многоплановый процесс, требующий определенных знаний и усилий.

Во-первых, целесообразно изучить имеющийся опыт создания ТСЖ, раскрывающий многие трудности организационного плана.

Во-вторых, для каждого создаваемого ТСЖ необходимо выполнить анализ всех местных факторов, позволяющих остановить свой выбор на наиболее эффективном способе управления.

В-третьих, если такой выбор сделан, разработать систему управления ТСЖ, позволяющую перейти к профессиональному управлению.

И наконец, следует рассмотреть важные, первоочередные вопросы экономического, правового и технологического характера, оказывающие влияние на эффективное функционирование ТСЖ.

В книге предложен именно такой системный подход последовательного решения проблемы эффективного функционирования ТСЖ от его создания до перехода к профессиональному управлению.

В книге представлена система управления ТСЖ, рассматривающая профессиональное управление как необходимое условие для достижения решаемых ТСЖ задач и поставленных целей с максимальным эффектом, и позволяющая осуществлять руководство товариществом на профессиональной основе.

С учетом большого значения роли председателя правления обосновывается целесообразность и легитимность совмещения его выборной должности с оплачиваемой должностью наемного управляющего, что создаст условия для его роста как профессионального управленца в системе ТСЖ.

Рассматриваются важные актуальные вопросы экономического, правового и технологического характера, влияющие на эффективность функционирования ТСЖ.

В приложении представлены типовые стандарты предприятия, составляющие основу системы управления ТСЖ и регламентирующие порядок принятия решений на всех уровнях управления, а также устанавливающие функциональные

обязанности и границы полномочий всех должностных лиц товарищества.

Глава 1

Организация ТСЖ

1.1. Порядок образования ТСЖ

Организация ТСЖ и регистрация его в качестве юридического лица является непростым процессом, зависящим прежде всего от состава кандидатов в члены правления.

Кем же должны быть эти люди, если в стране не готовились специалисты в области управления многоквартирными домами, да и самих ТСЖ не было? В то же время мы имеем квалифицированных специалистов в смежных областях, способных к обучению и работе в новых условиях. Например, руководители строительных подразделений, имеющие опыт не только строительства жилых домов, но и их временной эксплуатации, а также – передачи в постоянную. Да и многие специалисты в промышленности и других отраслях, молодые демобилизованные офицеры, имеющие опыт организационной работы, – все они могут в той или иной роли войти в состав управляющих органов ТСЖ и даже стать профессиональными управленцами. Кстати, все сказанное можно отнести и к специалистам управляющих компаний, да и к самим компаниям, которые пока находятся в стадии станов-

ления.

Главное заключается в другом – в мотивации, по которой человек выдвигает свою кандидатуру в управляющие органы ТСЖ, и в реальности его оценки собственных возможностей для такой работы. Кандидаты утверждают, что хотят принести пользу своему дому и бескорыстно для этого работать. Однако их, к сожалению, единицы, и это, как правило, пенсионеры, которые хотят участвовать в обсуждении проблем ТСЖ. Встречаются и карьеристы, и просто нечистоплотные люди. В большинстве своем все кандидаты действительно хотят улучшить обслуживание своих домов, готовы потратить на это силы и время и совершенно естественно и справедливо ожидают в случае успеха материальное поощрение. Однако при этом они должны иметь хотя бы минимальные знания и подготовку к такой работе, а также быть способными к изучению технических, экономических, юридических и управленческих аспектов проблем ТСЖ. В этом случае их может ждать успех.

Несмотря на то что основные правовые аспекты организации ТСЖ прописаны в Жилищном кодексе РФ и этот процесс выглядит на бумаге привлекательным и простым, на практике он имеет достаточно труднопроходимых «подводных камней». Прежде всего надо собрать инициативную группу, команду, которая взялась бы за подготовку общего собрания по созданию ТСЖ, обеспечила избрание членов этой группы в состав правления и зарегистрировала ТСЖ.

Например, организацией одного из петербургских ТСЖ занималась инициативная группа из пяти человек, которая впоследствии была избрана в состав правления. Первое организационное собрание по созданию ТСЖ было практически сорвано, так как подготовка и проведение его осуществлялись непрофессионально. К тому же была проигнорирована помощь (бесплатная) города в теоретической и практической организации ТСЖ. Это был первый урок непрофессионализма и завышенной самооценки членов инициативной группы.

После такой неудачи инициативная группа проделала титаническую организационную и разъяснительную работу и зарегистрировала ТСЖ. А это уже первый успех!

«Подводные камни» проявили себя с момента подготовки к регистрации ТСЖ. Необходимо было оформить пакет документов, отпечатать его, размножить, согласовать, утвердить и т. д. Эта работа требовала значительных трудовых и материальных затрат.

Для нормального функционирования ТСЖ требовалось осуществить заключение договоров со всеми обслуживающими организациями, а это опять же затраты, но в большем объеме. И это при фактическом отсутствии у еще не созданного и, далее, только что созданного ТСЖ каких-либо финансовых средств! Проблема требует заранее продуманного способа ее решения в рамках действующего законодательства. В рассматриваемом ТСЖ она была решена главным об-

разом за счет вхождения в состав правления лиц с юридическим образованием и опытом работы, которые, не считаясь со временем, готовили и оформляли все необходимые документы. Финансовые проблемы решались за счет личных средств в расчете на будущее вознаграждение.

Первым положительным эффектом работы правления упомянутого ТСЖ после его регистрации следует признать разумный подход к выбору обслуживающих организаций, юридически грамотное и экономически оправданное заключение с ними договоров и составление на их основе сметы доходов и расходов, реализация которой позволила не только несколько улучшить обслуживание домов, но и получить экономию. Вряд ли при каком-либо другом методе управления можно было в первый год получить экономию и создать финансовый резерв.

Практика показала, что правление должно выступать единой командой, ведущая роль в которой отводится председателю. При этом каждому члену правления отводится сфера его ответственности, подкрепленная правами и соответствующая его профессиональным возможностям. В противном случае могут возникнуть конфликтные ситуации. Гармония не всегда достигается сразу, и перераспределение обязанностей не следует рассматривать как негативное явление, особенно в начальный период деятельности ТСЖ, когда на практике проявляются деловые качества и потенциальные возможности каждого члена правления.

Так, в одном из ТСЖ председателем был избран человек с производственным опытом, и ему была отведена роль контролера за текущим состоянием дома, в то время как все финансовые и экономические вопросы фактически решались другими людьми. Налицо явное несоответствие между правами и обязанностями. Проще говоря, председатель в первую очередь отвечает за все и ему подчиняются все, он не должен ограничиваться оперативной работой.

Ситуация подсказала лучший выход из создавшегося положения: председатель был переизбран, а для выполнения текущей работы по содержанию домов был взят на работу по найму главный инженер. Но это был только первый шаг к профессиональному управлению. Многообразные вопросы жизнедеятельности ТСЖ (а их много – начиная от составления финансового плана, обеспечения сбора платы с жильцов, расчета с обслуживающими организациями и заканчивая организацией капитального ремонта, общего собрания и т. д.) также следует решать на профессиональной основе. Для этого надо либо взять по найму управляющего со стороны, либо принять на работу в этом качестве избранного председателя правления, совместив в одном лице штатную оплачиваемую должность с избранной неоплачиваемой. Второй вариант предпочтительнее в сравнительно небольших (500-1000 квартир) ТСЖ, в которых обслуживание и текущий ремонт домов осуществляется силами привлеченных организаций. Этот вариант не противоречит законода-

тельству РФ и имеет преимущество: ставит у руля управления ТСЖ не наемного управляющего, а председателя правления. Легитимность, при соблюдении определенных условий, такого решения будет обоснована в главе 2. При этом у председателя появляется возможность сосредоточиться на экономических вопросах, играющих решающую роль в перспективном развитии ТСЖ: анализе результатов деятельности, экономическом обосновании предлагаемых организационно-технических решений, грамотном составлении финансового плана и выявлении причин перерасхода по отдельным его разделам и т. п. Таким образом, к председателю не только предъявляются повышенные требования, но и создаются условия для их реализации в качестве оплачиваемого должностного лица с широкими полномочиями и большой ответственностью.

В этом случае председатель правления, пользуясь всеми правами, предоставленными ему Жилищным кодексом и уставом общества, единолично осуществляет выполнение решений правления и руководство текущей деятельностью общества.

Практика упомянутого выше ТСЖ подтвердила правильность последовательного перехода к управлению ТСЖ на профессиональной основе.

В дальнейшем могут быть предприняты шаги по осуществлению определенных функций, например текущего ремонта, силами наемных работников ТСЖ. Но эти шаги тре-

буют соответствующего экономического обоснования.

Важным мероприятием при организации и функционировании ТСЖ является подготовка к проведению общего собрания членов ТСЖ. Общее собрание может быть проведено очно или в форме заочного голосования, т. е. путем голосования посредством опроса в письменной форме. Первый способ с позиций теории и практики управления предпочтителен: он более демократичен, предполагает возможность обсуждения каждого вопроса и принятия компромиссных решений, допускает взаимную критику членов ТСЖ и правления, которая может быть использована в позитивных целях.

Однако этот способ не находит повсеместного применения из-за трудности в обеспечении необходимого кворума и места для проведения собрания. При втором способе целесообразно и просто необходимо для его успешной реализации проведение председателем и членами правления своеобразных мини-собраний жильцов по подъездам (парадным) с разъяснением предлагаемых решений и ответами на вопросы. Именно такую практику можно рекомендовать всем ТСЖ как наиболее эффективную.

А вот в формировании повестки дня общего собрания и формулировке вопросов, поставленных на голосование, в этом ТСЖ были допущены, на наш взгляд, явные ошибки, от которых следует предостеречь.

Сначала необходимо посмотреть на количество вопросов,

вносимых в повестку дня. Оно не ограничено юридически, но должно соотноситься со здравым смыслом. Так, по итогам 2006 г. было вынесено на обсуждение 20 вопросов. На очном собрании для их обсуждения понадобился бы не один день. В то же время значительная часть вопросов входила в компетенцию правления и могла быть им разрешена, например перечень услуг ТСЖ по ремонту внутриквартирного имущества и т. п. Несколько вопросов не были подтверждены даже минимальным экономическим расчетом, например вопрос о присоединении к ТСЖ еще трех домов, и в таком виде не должны были включаться в повестку дня.

Формулировка очень многих вопросов либо не соответствует вложенному в них смыслу, либо не имеет документов для ознакомления, раскрывающих этот смысл. Так, при голосовании за порядок вознаграждения членов правления утверждается не порядок, а сумма вознаграждения; при голосовании за образование специальных фондов неизвестно, какие из этих фондов образуются и из каких источников. При голосовании за различные порядки и правила одобряется или не одобряется абстрактная идея, а не четкий порядок ее воплощения, ибо в представленных материалах для ознакомления эти документы отсутствуют, например правила внутреннего распорядка наемных работников и положение об оплате их труда.

Отсутствие прозрачности и конкретности в документах, представленных для голосования и ознакомления, порожд-

дает различные кривотолки и негативно сказывается на авторитете правления. Было бы гораздо разумнее определить размер вознаграждения каждого члена правления, в правилах внутреннего распорядка указать перечень работников с приложением должностных инструкций, в положении об оплате труда указать должностные оклады работников.

Недопустимо выносить на голосование завуалированные вопросы, например предлагать использование общего имущества для размещения камер видеонаблюдения, а иметь в виду использование финансовых ресурсов для их приобретения и установки. И это при том, что решение об устройстве видеонаблюдения вообще не принималось, обоснование целесообразности этой работы не предъявлялось, стоимость и источник финансирования не определялись!

Не следует предлагать использование образовавшейся экономии обезличенно, просто на капитальный и текущий ремонт общего имущества без указания конкретных объектов этого ремонта. При наличии экономии целесообразно создать резервный фонд и использовать его по утвержденным направлениям, в том числе на выполнение определенных видов работ текущего и капитального характера.

Как последний штрих к документам, представленным для голосования и ознакомления, бесполезно было бы видеть в них краткую производственно-биографическую справку, возможно с фотографией, каждого кандидата в члены правления и ревизионной комиссии. Эти материалы могут быть

размещены вместе с другими документами, представленными для ознакомления.

Приведенный критический обзор процесса образования ТСЖ позволяет сделать ряд практических рекомендаций по его рациональному осуществлению.

Во-первых, должна быть создана группа из числа собственников квартир, инициирующая создание ТСЖ (инициативная группа). В ее состав должны войти люди, имеющие определенный производственный опыт и мотивацию для работы в управляющих органах ТСЖ, о чем указывалось в обзоре.

Возглавить группу должен лидер, пользующийся доверием остальных ее членов. Группа должна рассчитывать на избрание всех членов в состав правления ТСЖ.

Во-вторых, инициативная группа должна заранее определить свои возможности по регистрации ТСЖ и организации его работы. Нужно рассчитать затраты на оформление и размножение необходимых документов, определить источник покрытия этих затрат и исполнителей всей камеральной и организационной работы. Выше указывалось, что финансирование затрат на организацию ТСЖ в реальных условиях обеспечивается членам инициативной группы за счет собственных средств в расчете на будущее вознаграждение.

В-третьих, принимая заранее решение об управлении ТСЖ собственными силами, следует определить перечень энергоснабжающих и обслуживающих организаций, с ко-

торами необходимо заключить соответствующие договоры. При этом также надо учитывать затраты на оформление договоров и определить исполнителей этой работы.

И наконец, следует тщательно подготовить проведение общего собрания с целью принятия решения о создании ТСЖ. Практика показывает, и ранее об этом упоминается, что проведение такого собрания в очной форме без соответствующей подготовки к положительному результату не приведет.

Исходя из опыта можно рекомендовать предварительное посещение инициативной группой всех квартир с представлением каждого члена группы и разъяснением цели создания ТСЖ и преимуществ выбранного способа управления домом (управления ТСЖ). Целесообразно после такого посещения поочередно провести собрание в каждом подъезде с приглашением одного из руководителей успешно функционирующего ТСЖ для ответа на вопросы, которые наверняка возникнут.

Только после такой кропотливой работы, убедив большинство владельцев квартир в целесообразности создания ТСЖ, следует проводить общее собрание и рассчитывать на его положительное решение и избрание членов инициативной группы в состав правления.

После регистрации ТСЖ необходимо разграничить обязанности между членами правления и решить вопрос организационного и кадрового руководства всей текущей деятельностью ТСЖ.

Приведенные рекомендации могут служить практическим руководством при организации ТСЖ.

Учитывая важность проведения общего собрания не только при принятии решения о создании ТСЖ, но и при проведении в дальнейшем общих собраний, в данном разделе рассмотрены способы их проведения и указано на возможные ошибки, которых следует избегать при формировании повестки дня.

Избранное общим собранием правление должно с первых же дней образования ТСЖ взять на себя ответственность за решение всех вопросов, связанных с функционированием товарищества. В первую очередь должен быть определен наиболее эффективный способ управления, в полной мере отвечающий имеющимся условиям в конкретном ТСЖ.

1.2. Управление ТСЖ как один из эффективных способов управления многоквартирным домом

Жилищный кодекс РФ определил три способа управления многоквартирным домом, наибольшее распространение из которых получили управление товариществом собственниками жилья и управляющей организацией. Оба способа дееспособны, и выбор одного из них зависит от знания особенностей каждого и местных условий, определяющих целесообразность этого выбора.

Управление ТСЖ, имея определенное преимущество в вопросах реального влияния и контроля за качеством работ и услуг, а также за расходованием финансовых ресурсов, требует обязательного учета и соблюдения многих факторов, определяющих выбор этого способа управления и его эффективное функционирование.

Управление ТСЖ предполагает нахождение всех финансовых ресурсов общества в его распоряжении. Это условие не только позволяет осуществлять управление всеми финансовыми потоками, проходящими через ТСЖ, в интересах товарищества, но и возлагает на ТСЖ полную ответственность за нормальную эксплуатацию МКД и финансовую стабильность ТСЖ. При этом подразумевается, что всю оператив-

ную работу по управлению ТСЖ осуществляет правление во главе с председателем в пределах полномочий, предоставленных ему ЖК РФ и уставом товарищества.

При таком способе управления ТСЖ самостоятельно заключает договоры со всеми ресурсоснабжающими и обслуживающими организациями; составляет смету доходов и расходов и на ее основе – финансовый план; определяет состав и стоимость работ по текущему и капитальному ремонту; осуществляет хозяйственную деятельность по сдаче общего имущества в аренду и производству других работ, разрешенных ЖК РФ; обеспечивает оперативное решение вопросов по заявкам владельцев жилых и нежилых помещений; участвует в подготовке, проведении и сдаче работ по капитальному ремонту МКД с использованием субсидий в соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства; обеспечивает своевременную сдачу необходимой отчетности и перечисление всех налогов, сборов и отчислений, предусмотренных законодательством; обеспечивает своевременный расчет оплаты за коммунальные услуги и контролирует ее перечисление на расчетный счет ТСЖ; отстаивает в судах интересы ТСЖ по спорным вопросам; следит за изменениями в федеральном и региональном законодательстве; организует проведение общих собраний членов ТСЖ и собственников квартир, не являющихся членами ТСЖ.

Это далеко не полный круг вопросов, входящих в компе-

тенцию и обязанность ТСЖ. Но даже этого перечня вполне достаточно для того, чтобы признать необходимость решения задач, стоящих перед ТСЖ, с профессиональных позиций. В ТСЖ вряд ли найдется «готовый» специалист в области управления товариществом: их никто не готовил, да и сами ТСЖ появились не так уж давно. Несмотря на это, в ТСЖ могут быть добросовестные люди, способные и желающие взять на себя все бремя ответственности за функционирование МКД, исходя из понимания того, что от результата этой работы будет в значительной мере зависеть состояние их собственной среды обитания в масштабе жилого дома и прилегающей к нему территории. Кроме того, эти люди должны обладать определенными знаниями и опытом работы, которые могли бы стать основой для перехода к профессиональной деятельности по управлению ТСЖ. При отсутствии в ТСЖ таких людей вряд ли имеет смысл переходить к рассматриваемому способу управления МКД.

Таким образом, по нашему мнению, главным критерием в принятии решения об управлении ТСЖ является человеческий фактор, т. е. наличие людей, по своим деловым и моральным качествам, жизненному и производственному опыту, способностям к обучению и использованию имеющегося теоретического материала и практического опыта готовых взять на себя обязанности по управлению ТСЖ. Из таких целеустремленных людей очень быстро, несмотря на неизбежные ошибки, могут вырасти настоящие профессионалы по

управлению ТСЖ.

Другим фактором, влияющим на выбор способа управления, можно считать техническое состояние МКД. При существенно изношенных инженерных коммуникациях и строительных конструкциях здания потребуются опытные управленцы и инженеры строительных специальностей для проведения текущего и капитального ремонта здания при ограниченном количестве финансовых ресурсов. Отсутствие в ТСЖ таких специалистов предопределяет отказ на первом этапе становления ТСЖ от управления МКД собственными силами при наличии потребности в значительных объемах ремонтных работ.

Еще одним фактором, влияющим на выбор способа управления МКД, является количество домов и квартир, входящих в ТСЖ. С одной стороны, управление одним МКД с одной-двумя сотнями квартир обеспечивает тесный контакт правления со всеми собственниками квартир и оперативное решение возникающих вопросов по обслуживанию дома. С другой стороны, увеличение количества домов и квартир, а следовательно, и величины денежных средств, поступающих на расчетный счет ТСЖ, создает реальные предпосылки для широкого использования финансовых ресурсов и привлечения специалистов для консультативной помощи в решении отдельных вопросов, связанных с юридическими, экономическими, инженерными и другими аспектами управленческой деятельности.

В то же время такое увеличение состава МКД, входящих в ТСЖ, не способствует укреплению связей правления с владельцами квартир, а, наоборот, ослабляет их, неизбежно приводит к организации промежуточных звеньев в системе управления. В итоге можно превысить допустимый предел управляемости и существенно снизить эффективность управления ТСЖ.

Вопрос требует тщательного экономического анализа с учетом многих факторов, и в первую очередь человеческого фактора.

На основании изложенного можно предположить, что на начальной стадии функционирования ТСЖ целесообразно ограничиться вхождением в него от одного до трех МКД с общим количеством квартир порядка пятисот.

Рассматривая положительные качества управления ТСЖ, следует отметить следующее.

Мотивация органов управления ТСЖ направлена на улучшение коммунального обслуживания жильцов МКД и поддержание в исправном состоянии инженерных коммуникаций и строительных конструкций МКД. Такая мотивация естественна для всех членов правления ТСЖ во главе с председателем, которые, являясь собственниками квартир в МКД, входящем в состав ТСЖ, безусловно заинтересованы в качественной эксплуатации МКД и обеспечении длительного функционирования в рабочем режиме всех конструктивных элементов здания. Такая мотивация способ-

ствуует принятию управленческих решений в интересах всех членов ТСЖ и собственников квартир, находящихся в домах, входящих в состав ТСЖ.

При управлении ТСЖ все финансовые ресурсы находятся в распоряжении товарищества, что исключает их нецелевое использование. Имеющие место отдельные случаи финансовых нарушений со стороны недобросовестных председателей и членов правления лишь подтверждают общее правило об использовании в ТСЖ поступающих денежных средств по назначению.

Являясь некоммерческой организацией, ТСЖ не ставит целью получение прибыли. При превышении доходов над расходами ТСЖ может относить разницу, например, в резервный фонд, образованный в соответствии с утвержденным общим собранием членов ТСЖ порядком образования специальных фондов. При этом важно отметить, что указанная разница не рассматривается как прибыль и с нее не уплачивается соответствующий налог.

И наконец, необходимо указать на максимальную приближенность управляющих органов ТСЖ к собственникам квартир, что обеспечивает оперативность в решении всех возникающих у проживающих в МКД проблем. В этом смысле ТСЖ в определенной степени воплощает лучшие качества, свойственные управдомам прошлых лет.

Таким образом, можно сказать, что присущие управлению ТСЖ при определенных условиях положительные каче-

ства позволяют отдать предпочтение именно такому способу управления МКД – как обеспечивающему эффективное функционирование ТСЖ.

Для объективной оценки этого утверждения следует рассмотреть и другой способ управления МКД, осуществляемый управляющей организацией.

Управляющая организация получает в свое распоряжение все финансовые ресурсы, образованные перечислением на ее расчетный счет платы собственников квартир в МКД за обслуживание и коммунальные услуги, и несет полную ответственность за эксплуатацию МКД в соответствии с утвержденными Правилами содержания общего имущества в многоквартирном доме.

Отличительные особенности управляющей организации заключаются в следующем.

Управляющая организация относится к числу хозяйственных (коммерческих) организаций, основной целью которых является извлечение прибыли. Однако это обстоятельство отнюдь не исключает качественного выполнения договорных обязательств по управлению МКД, а, наоборот, может стимулировать поиск оптимальных организационных и технических решений, позволяющих повысить качество обслуживания при уменьшении необходимых затрат, а следовательно, увеличить прибыль.

Мотивация к улучшению обслуживания МКД у управляющей организации иная, чем при управлении ТСЖ, но она

присутствует как положительный фактор, который следует учитывать при выборе способа управления МКД.

Управляющая организация отличается масштабом своей деятельности, т. е. возможностью осуществлять управление значительно большим количеством МКД, чем это может позволить себе управление ТСЖ. Этот масштаб создает предпосылки для профессионального управления, так как дает возможность для концентрации в управляющей организации профессиональных работников различных специальностей: экономистов, юристов, управленцев, инженеров по строительным, электромонтажным, санитарно-техническим и другим работам, психологов. Знания и опыт таких специалистов, безусловно, окажут положительное влияние на уровень профессионализма управляющей организации.

Управляющая организация отличается от управления ТСЖ значительно большей стабильностью, т. е. способностью к нормальному функционированию в заданном режиме при выбытии по какой-либо причине одного из руководителей организации. Так, например, если при управлении ТСЖ оставит свой пост председатель правления, совмещающий эту должность с должностью управляющего, то ТСЖ окажется в трудном положении. В управляющей организации в таком случае никаких сбоев в работе произойти не должно, так как в ней имеются заместители руководителя и квалифицированный персонал.

Масштаб деятельности управляющей организации дол-

жен быть определен с учетом экономической целесообразности, обеспечивающей как максимальное извлечение прибыли, так и повышение уровня содержания и обеспечения необходимыми ресурсами МКД.

Задача весьма сложная, ее решение должно быть обосновано не только экономическим расчетом, но и анализом существующей практики работы управляющих организаций.

Управляя значительным количеством МКД, управляющая организация имеет существенные возможности для маневра трудовыми и материальными ресурсами, сосредоточивая их при необходимости на участках, требующих особого внимания, например при возникновении аварийных ситуаций. Кроме того, при производстве работ капитального характера появляется возможность их выполнения последовательно – от одного объекта к другому, что значительно сокращает время выполнения работ на каждом МКД.

Возвращаясь к основной цели управляющей организации, заключающейся в максимальном извлечении прибыли, следует напомнить, что полученная прибыль уменьшается на соответствующий налог, в то время как при управлении ТСЖ превышение доходов над расходами остается полностью в распоряжении ТСЖ. Однако отмеченные положительные качества управляющей организации создают реальные предпосылки для получения прибыли в объеме, достаточном для успешного функционирования и развития организации. Полученная прибыль может использоваться для

приобретения высокопроизводительной техники и инструментов, новых материалов и оборудования, что, в свою очередь, приведет к росту производительности труда, повышению эффективности работы организации и качества обслуживания МКД.

При выборе управляющей организации очень часто предпочтение отдается той, которая обещает внести наибольший финансовый вклад в содержание и ремонт МКД. Однако отношение к таким организациям должно быть очень внимательным и осторожным. Во-первых, обещания могут не всегда и не в полной мере выполняться. Во-вторых, управляющая организация будет стремиться в течение срока действия договора на управление МКД (обычно до одного года) вернуть вложенные в содержание и ремонт финансовые ресурсы. Это обстоятельство не будет способствовать качественному содержанию МКД.

В этой связи следует обратить внимание на управляющие организации, обладающие достаточным количеством основных фондов (разнообразной уборочной техники, станков и механизмов для производства сварочных, заготовительных и монтажных работ), оборотных средств для своевременного приобретения необходимых для ремонта материалов и оплаты выполненных работ, производственно-складской базы, арендованных или собственных офисных помещений, квалифицированного персонала. Такие организации более надежны, они способны развиваться, наращивая техническую

оснащенность и повышая качество эксплуатации МКД.

К сожалению, в настоящее время, в период становления управляющих организаций, далеко не все они полностью соответствуют своему профессиональному назначению. Однако предпочтение должно отдаваться не тем из них, которые обещают вложить в управление МКД большее количество финансовых ресурсов, а тем, которые все-таки обладают минимальной материально-технической базой и специалистами, способными поднять потенциал организации до профессионального уровня.

Краткий обзор основных особенностей двух различных способов управления МКД позволяет сделать вывод о том, что оба способа имеют право на существование, оба по-своему конкурентоспособны и каждому из них может быть в определенных условиях отдано предпочтение.

В выборе способа управления МКД не должно быть «компанийщины», когда власть в регионах сначала поощряет создание ТСЖ, а потом рекомендует переход к передаче управления МКД в ведение управляющей организации. При этом ссылка на профессионализм управляющих организаций вряд ли может быть признана корректной, так как специалисты этих организаций, равно как и специалисты ТСЖ, только овладевают основами профессионального управления.

В вопросе выбора способа управления МКД нельзя исключать возможную заинтересованность отдельных чинов-

ников в передаче МКД в управление определенной организации, что не способствует принятию оптимального решения и отрицательно сказывается на всей системе выбора способа управления МКД.

Автор надеется, что изложенный краткий перечень особенностей двух наиболее эффективных, с нашей точки зрения, способов управления МКД поможет собственникам квартир сделать свой выбор, наиболее полно соответствующий конкретным условиям, сложившимся в МКД.

В то же время необходимо отметить, что в существующих в настоящее время условиях имеется во многих случаях гораздо больше предпосылок для передачи МКД в управление созданного ТСЖ.

Глава 2

Система управления ТСЖ как основа его эффективного функционирования

После образования ТСЖ и регистрации его в качестве юридического лица вопрос о выборе способа управления, как правило, решается в пользу управления ТСЖ.

Действительно, затратив значительные усилия на организацию ТСЖ и имея избранное общим собранием правление, вряд ли целесообразно передать многоквартирный дом управляющей организации, ориентированной на получение прибыли и часто не имеющей ни необходимых материально-технических и финансовых ресурсов, ни квалифицированного персонала.

Однако, осуществив выбор в пользу ТСЖ, следует в первую очередь создать собственную дееспособную систему управления как основу эффективного функционирования ТСЖ.

Вопросу создания такой системы посвящена настоящая глава.

2.1. Общие сведения об организационных системах управления

Управление в широком смысле этого слова представляет собой целенаправленную координацию общественного воспроизводства. В процессе осуществления этой координации различают два основных типа систем управления. Первый из них – система управления технологическими процессами (машинами, механизмами, доменным процессом, полетом ракеты или спутника и т. д.), второй тип – организационные системы управления, которые управляют используя средства труда коллективами людей и их отношениями, возникающими в этом процессе.

Система управления ТСЖ относится к организационным системам управления, и ей свойственны все особенности этих систем.

В системе управления выделяют две подсистемы, которые в дальнейшем мы будем называть системами: управляющую и управляемую. Управляющая система осуществляет функции управления, а управляемая является его объектом. Управляющая система часто отождествляется с субъектом управления, который также формирует цель управления.

Между управляющей и управляемой системами долж-

ны существовать каналы связи. По каналу, ведущему к управляющей системе от управляемой, передается информация о состоянии последней, по каналу связи противоположного направления передается управляющая информация (управляющие воздействия). Таким образом, управляющая и управляемая системы соединены контуром обратной связи (рис. 2.1).

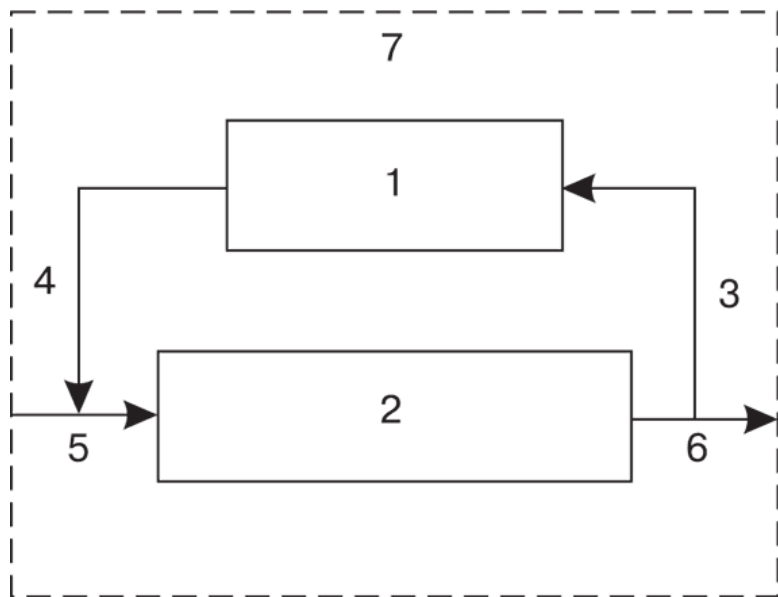


Рис. 2.1. Схема системы управления с обратной связью: 1 – управляющая система; 2 – управляемая система; 3 – канал передачи информации о состоянии;

4 – канал передачи управляющих воздействий; 5 – воздействие среды на объект управления; 6 – выход объекта управления; 7 – внешняя среда

Обратная связь позволяет определить наиболее целесообразные пути и средства организации процесса регулирования деятельности управляемого объекта. Регулятор с обратной связью реагирует как на возмущения внешней среды, так и на изменения во внутренней структуре объекта управления, что гарантирует компенсацию возмущения любого рода и создает замкнутый контур информации.

Возмущения внутренней и внешней среды предопределяют вероятностный характер и неопределенность поведения, характерные для организационных систем управления. В системе управления ТСЖ возмущения во внешней среде могут проявляться в целом ряде факторов: в перебоях в снабжении энергоносителями, в недопоставке заказанных материалов, в аномальной температуре наружного воздуха и других природных явлениях, в новых требованиях нормативных актов и надзорных органов, в резком увеличении стоимости материалов и услуг ЖКХ, в предъявляемых претензиях и исках, в невыполнении договорных обязательств различными организациями и т. п. Возмущения внутренней среды проявляются в невыходе на работу отдельных сотрудников по болезни и другим причинам, поломке машин и механизмов, сбое компьютеров и другой оргтехники, невыполнении или ненадлежащем выполнении обязанностей сотруд-

никами, возникновении непредвиденных аварийных ситуаций в инженерных системах и конструкциях здания, несвоевременном поступлении платежей от собственников квартир и жильцов дома и т. п.

В некоторых случаях признание отдельных возмущений за той или иной средой носит проблематичный характер. Например, аварийные ситуации могут возникнуть в самом объекте управления вследствие ненадлежащей эксплуатации, а могут быть результатом внешнего воздействия (избыточным или недостаточным значением параметров теплоносителя или холодной воды, подаваемых централизованно). Однако это не имеет принципиального значения, так как регулятор с обратной связью, о чем уже говорилось, реагирует на изменения как внешней, так и внутренней среды.

Рассматривая схему системы управления с обратной связью, представленную на рис. 2.1, можно определить одну из возможных формулировок этой системы. Система управления – это упорядоченная совокупность методов и средств, определяющих и организующих динамические воздействия на управляемый объект для обеспечения его нормального функционирования. Можно также сказать, что система управления – это система, в которой реализуется процесс взаимодействия управляющей системы и объекта управления.

Система управления ТСЖ, как организационная система, должна отвечать принципиальной схеме системы управле-

ния с обратной связью. В то же время следует учитывать, что эта система призвана управлять сравнительно новой организацией, функционирование которой недостаточно изучено, а аналоги такой системы управления отсутствуют.

2.2. Организационная структура системы управления ТСЖ

Исходя из изложенных принципов построения организационных систем управления и принимая во внимание особенности организации и функционирования ТСЖ, можно определить, что в конструкции системы управления ТСЖ необходимо: установить форму управления; разработать организационную структуру управления; конкретизировать решаемые каждым структурным уровнем задачи; разработать стандарты предприятия, регламентирующие порядок принятия решений на всех уровнях управления; определить основные блоки системы и задачи, решаемые каждым из них.

Применительно к управлению ТСЖ можно определить три его формы: привлечение к эксплуатации и техническому обслуживанию специализированных организаций, осуществление этого обслуживания и эксплуатации собственными силами и смешанная форма, при которой часть работ по техническому обслуживанию передается специализированной организации, а часть выполняется собственными силами. *Важно отметить, что при всех формах управления финансовые ресурсы и ответственность за эксплуатацию МКД находятся целиком в ведении ТСЖ.*

Выбор формы управления фактически целиком зависит

от состава членов правления: их образования, опыта работы, способности к обучению и освоению специфики управления ТСЖ, чувства ответственности, мотивации к участию в управлении и других деловых и моральных качеств, необходимых для выполнения ответственной, сложной и во многом новой работы.

Учитывая, что в правлении, избранном при организации ТСЖ, вряд ли найдутся профессионалы, способные самостоятельно решать как экономические и организационные, так и технические, связанные с эксплуатацией дома, вопросы, представляется целесообразным на начальной стадии функционирования ТСЖ использовать форму управления, при которой экономические задачи системы управления и организационные вопросы решает правление, а вопросы технического обслуживания и текущего ремонта – специализированная организация по договору с правлением.

Для контроля за деятельностью этой организации по техническому обслуживанию МКД может быть взят на работу профессиональный технический работник со статусом, например, главного инженера ТСЖ. В зависимости от его квалификации и местных условий для оперативного решения отдельных вопросов представляется целесообразным объединить под руководством этого работника несколько рабочих различных специальностей, например, для уборки территории и уходом за лестничными клетками, изъяв эту работу из договора с организацией по техническому обслужива-

нию. Такая смешанная форма управления должна быть довольно устойчивой и долговременной.

При накоплении определенного опыта и профессиональных навыков управление ТСЖ может целиком осуществляться силами правления. Принимать такое решение надо очень взвешенно, с учетом всех факторов, включая количество домов и квартир в ТСЖ, прилегающей территории, расчетом доходов и расходов на эксплуатацию, возможностью принять на работу соответствующих специалистов. Но даже при такой форме управления, когда техническое обслуживание и текущий ремонт перешли в ведение правления, отдельные элементы этого обслуживания, скорее всего, будут выполняться по договорам, например аварийные работы и некоторая часть текущего и капитального ремонта.

В предлагаемом варианте организационной структуры системы управления ее схема практически не зависит от выбранной формы управления и представлена на рис. 2.2.

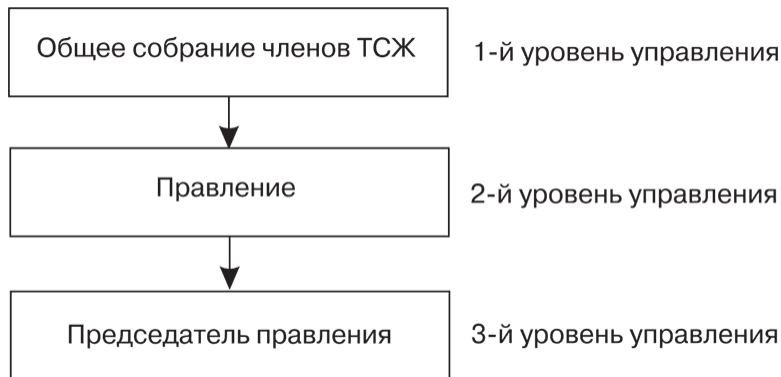


Рис. 2.2. Организационная структура системы управления

Организационная структура системы управления определяет иерархию построения органов управления системы, их взаимосвязь и задачи, входящие в компетенцию каждого уровня.

Организационная структура проектируется с расчетом на стабильную и долговременную работу. В то же время она должна быть способна к восприятию изменяющихся условий функционирования, требующих нового подхода к решению поставленных перед системой задач и локализации возникающих проблем. Так, например, при переходе от одной формы управления к другой, при стабильности и неизменности организационной структуры управления может произойти перераспределение обязанностей между ее различными уровнями на более соответствующие новым условиям функ-

ционирования системы.

Особенности деятельности ТСЖ как некоммерческой организации, управляемой собственниками квартир в многоквартирном доме, требуют уточнения и пояснения порядка и способов выполнения задач, стоящих перед каждым иерархическим уровнем управления. Выполнение этого требования особенно важно в связи с имеющимися случаями неадекватного прочтения отдельных положений нормативных актов и в связи с предлагаемым далее способом решения задач вторым и третьим уровнями управления.

В иерархии организационной структуры управления ТСЖ высшим органом управления, верхним звеном всей системы является общее собрание членов ТСЖ. К компетенции общего собрания относятся вопросы, указанные в ст. 145 ЖК РФ. Большинство из них в комментариях не нуждается, но содержание отдельных вопросов часто воспринимается неадекватно и требует пояснений. Так, ЖК РФ относит к компетенции общего собрания принятие и изменение правил внутреннего распорядка ТСЖ в отношении работников, в обязанности которых входит обслуживание многоквартирного дома, положения об их оплате труда. Очень часто правила внутреннего распорядка рассматриваются только как банальное определение времени начала и окончания работ, обеденного и технологического перерывов, т. е. ограничиваются описанием режима работы.

Определение и содержание правил внутреннего распоряд-

ка, а точнее, внутреннего трудового распорядка, дано в ст. 189 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), которая рассматривает правила внутреннего трудового распорядка как локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с федеральным законодательством порядок приема к увольнению работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя (в рассматриваемом случае – у ТСЖ). Вот такой должен быть всеобъемлющий документ!

Следует особо остановиться на предлагаемом автором подходе к порядку приема и увольнения наемных работников. Он основывается на обязанности правления осуществлять наем и увольнение работников (п. 5 ст. 148 ЖК РФ) и предусматривает принятие правлением решения о приеме работника на ту или иную должность с определенным окладом, что сопровождается соответствующим приказом председателя правления. Аналогичным образом производится увольнение работника и изменение его оклада. Такая схема не предусматривает обязательного составления штатного расписания, этого атавизма советской плановой системы, она является гибкой и отвечающей интересам и потребностям ТСЖ в трудовых ресурсах. После утверждения общим собранием внутреннего трудового распорядка, в состав ко-

торого входит порядок приема и увольнения наемных работников, указанная схема становится легитимной и обязательной для осуществления приема, увольнения и изменения окладов наемных работников. При этом в утвержденном общим собранием положении об оплате труда работников предусматривается установление должностных окладов как для инженерно-технических работников, так и для рабочих и служащих. В то же время не исключается возможность составления списка наемных работников с указанием их должностей и окладов. В отличие от штатного расписания такой список носит вторичный характер и не требует утверждения ни общим собранием, ни правлением.

Положение об оплате труда должно определять форму оплаты труда, установление заработной платы, порядок, место и сроки выплаты заработной платы, удержания из заработной платы и ограничения их размера, исчисление средней заработной платы, сроки расчета при увольнении, выдачу заработной платы, не полученной ко дню смерти работника, оплату труда при совмещении профессий, оплату сверхурочной работы, в выходные и нерабочие дни.

Требует уточнения такая задача, решаемая общим собранием, как образование специальных фондов. Согласно п. 5 ст. 145 ЖК РФ, образование таких фондов входит в компетенцию общего собрания – но только сам факт образования. Кроме того, согласно п. 3 ст. 151 ЖК РФ, общее собрание должно утвердить порядок образования специальных

фондов. Исходя из указанных требований, любой специальный фонд, например резервный, может быть образован только после принятия общим собранием, во-первых, решения о его образовании и, во-вторых, утверждения порядка образования специальных фондов.

В этом случае, нисколько не посягая на компетенцию общего собрания, правление в силу п. 1 ст. 147 и п. 9 ст. 148 ЖК РФ и устава ТСЖ, определяющих право правления принимать решения по всем вопросам деятельности общества, кроме относящихся к исключительной компетенции общего собрания, может и должно разработать и утвердить соответствующее положение о том или ином фонде, основанное на принятом общим собранием решении о его образовании в утвержденном порядке образования фондов. В положении указываются направления и порядок использования средств фонда.

Необходимо уточнить такую задачу общего собрания, как утверждение годового плана финансовой деятельности и отчета о выполнении такого плана (ст. 145 ЖК РФ). В ст. 151 ЖК РФ также упоминается финансовый план, согласно которому правление расходует денежные средства. Однако в ст. 148 указывается, что правление представляет общему собранию смету доходов и расходов, а в ст. 150 – что ревизионная комиссия представляет общему собранию заключение по смете доходов и расходов. Из этого можно сделать вывод, что смета доходов и расходов может отождествлять-

ся с финансовым планом, и большой ошибки в этом не будет. В то же время ближе к существующему порядку и практике составления документов, определяющих деятельность организации, – рассмотрение сметы доходов и расходов как основополагающего акта, на базе которого составляется более подробный и конкретный финансовый план, подлежащий утверждению общим собранием, которое должно быть также ознакомлено с основой этого плана – сметой доходов и расходов.

В этом случае доходная часть сметы представляет собой сумму коммунальных платежей и стоимости содержания и технического ремонта помещения, а также утвержденные специальные взносы и доход от других источников. В расходной части показываются затраты на коммунальные услуги и затраты на содержание и текущий ремонт. Сопоставлением обеих частей сметы определяется превышение доходов над расходами, которое условно относится к категории прибыли.

В финансовом плане в доходную часть переносятся остатки денежных средств из прошлого периода (+, -) и суммируется общий результат, а в расходной части полученная условная прибыль распределяется по образованным фондам и уточняются затраты на конкретные работы. При этом учитываются плата в бюджет и отчисления в фонды, а также сложившийся процент несвоевременных платежей за коммунальные услуги.

Следует отметить, что предлагаемый взгляд на смету до-

ходов и расходов и финансовый план поддерживает жилищный комитет Санкт-Петербурга, который в Письме от 03.03.2010 г. № 1744/10-3 указал, что «смета есть простейшая форма финансового плана».

Таким образом, уточнен и конкретизирован перечень задач, относящихся к компетенции высшего уровня управления ТСЖ – общему собранию членов ТСЖ.

Второй ступенью в иерархии организационной структуры системы управления ТСЖ является правление, на которое возложены исполнительные функции и которое подотчетно общему собранию. Обязанности правления определены в ст. 148 ЖК РФ и уставе ТСЖ.

Учитывая, что правление является органом коллегиальным, вся подготовительная и оперативная работа по выполнению его обязанностей, определенных ст. 148 ЖК РФ, возлагается, как правило, на председателя правления, что предопределяет раскрытие обязанностей правления в конкретной, приближенной к практике форме. Эта форма предполагает, что правление рассматривает, корректирует, согласовывает и утверждает (или отклоняет) представленные вопросы, а именно:

- рассматривает и принимает решение по случаям несоблюдения ТСЖ законодательства и требований устава ТСЖ, а также несвоевременного внесения платежей и взносов;
- рассматривает и согласовывает по представлению председателя правления смету доходов и расходов на соответ-

ствующий период и отчетов о финансовой деятельности; представляет их на утверждение общему собранию;

- утверждает перечень и сумму заключенных договоров на обслуживание, эксплуатацию и ремонт общего имущества в многоквартирном доме – по представлению председателя правления;

- систематически контролирует ведение списка членов ТСЖ, делопроизводства, бухгалтерского учета и отчетности лицами, на которых возложена эта обязанность решением правления;

- контролирует созыв и проведение общего собрания;

- при принятии общим собранием членов ТСЖ решения о порядке образования специальных фондов и образовании какого-либо конкретного фонда утверждает положение об этом фонде;

- проводит наем работников для обслуживания многоквартирного дома (домов) и их увольнение в соответствии с утвержденными общим собранием правилами внутреннего трудового распорядка и положения об оплате труда этих работников.

Правление может разработать и утвердить положение о председателе правления как исполнителе своих решений (ст. 149 ЖК РФ), определив в нем конкретные права и обязанности председателя правления, вытекающие из соответствующих статей ЖК РФ, устава ТСЖ и утвержденных общим собранием документов с учетом особенностей и условий функ-

ционирования ТСЖ.

Правление также может разработать и утвердить положения о руководящих работниках ТСЖ: управляющем, главном инженере и главном бухгалтере, а также должностные инструкции всех наемных работников.

Легитимность разработки и утверждения указанных положений и инструкций обусловлена действиями правления ТСЖ как высшего органа управления, уточняющего функции подчиненных ему структур и должностных лиц.

Таким образом, правление принимает входящие в его функции решения, а обеспечивает выполнение этих решений председатель правления (ст. 149 ЖК РФ), которого следует рассматривать как следующее за правлением важное звено организационной структуры системы управления ТСЖ.

Следует подчеркнуть, что председатель правления действует от имени ТСЖ без доверенности, подписывает платежные документы и совершает сделки и другие действия, предусмотренные п. 2 ст. 149 ЖК РФ и утвержденным правлением положением о председателе правления.

В компетенцию председателя правления, закрепленную и конкретизированную в упомянутом положении, входит широкий круг вопросов, охватывающих все аспекты функционирования ТСЖ, от подготовки договоров с энергоснабжающими и обслуживающими организациями до организации сбора платежей, приема и увольнения работников, ведения

арбитражных и судебных дел, составления финансового плана и подготовки к проведению общего собрания. Это краткое, далеко не полное перечисление задач, входящих в компетенцию председателя правления, предопределяет необходимость выполнения этой работы штатным сотрудником на договорной основе. Конечно, можно взять внаем сотрудника на должность управляющего ТСЖ, поручив ему всю текущую работу и оставив за председателем право подписи и представления ТСЖ в органах власти и других организациях. Но это не лучший вариант хотя бы потому, что не будет сочетаться соответствие прав и обязанностей – например, при аварии управляющий при необходимости не сможет воспользоваться финансовыми ресурсами в отсутствие председателя правления.

Представляется целесообразным совместить эти две должности в одном лице, указав в положении об управляющем возможность назначения на эту должность любого члена правления, включая его председателя. Это позволит управляющему ТСЖ, оставаясь председателем правления, осуществлять деятельность по обеспечению функционирования ТСЖ на договорной, оплачиваемой основе. При этом не только повысится его роль и ответственность, но и появятся соответствующие условия для работы, приобретения необходимых знаний и опыта в управлении ТСЖ. Такое совмещение должностей особенно необходимо при смешанной форме управления и переходе к управлению целиком си-

лами ТСЖ. Кроме того, такой работник, являясь членом ТСЖ, будет иметь достаточную мотивацию для обеспечения успешного функционирования ТСЖ.

Легитимность совмещения указанных должностей должна быть обеспечена соответствующим указанием в правилах трудового распорядка наемных работников.

В этом случае целесообразно в положении о председателе правления закрепить возможность совмещения с должностью управляющего ТСЖ.

Совмещение должностей председателем правления и управляющим – это первый шаг к созданию условий для профессионального управления ТСЖ. Очевидно, что такое совмещение возможно и целесообразно при наличии у председателя необходимых деловых качеств, способности к обучению и мотивации к работе.

2.3. Стандарты предприятия как основа системы управления ТСЖ

Для обеспечения функционирования системы управления ТСЖ в заданном режиме необходимо разработать и утвердить ряд стандартов предприятия, т. е. внутренних нормативных актов, строго регламентирующих и подробно излагающих порядок принятия решений на всех уровнях управления, а также устанавливающих функциональные обязанности и границы полномочий и ответственности должностных лиц по соблюдению этого порядка.

Нельзя недооценивать важность самого факта разработки внутренних нормативных актов ТСЖ и их роли в системе управления. По существу эти акты, объединенные в систему стандартов ТСЖ, составляют практическую основу управления всей деятельностью товарищества.

Стандарты предприятия на легитимной основе обеспечивают функционирование удобной схемы управления, при которой на высшем уровне управления (общем собрании членов ТСЖ) рассматриваются только наиболее важные, стратегические проблемы, а все оперативные, текущие вопросы решаются правлением и его председателем. При этом все финансовые ресурсы и наемные работники находятся в распоряжении правления. Такая схема предоставляет широкие возможности для оперативного принятия решений в инте-

ресах ТСЖ в зависимости от реально сложившейся ситуации. В то же время она предусматривает повышенную ответственность за принятые решения и общие результаты деятельности ТСЖ на всех уровнях управления.

Такое сочетание прав и ответственности, предусмотренное системой стандартов предприятия, является одной из характерных черт современного менеджмента.

Исходя из изложенного материала автором определены и разработаны типовые стандарты предприятия для ТСЖ, которые могут составлять основу системы управления товариществом. Впоследствии эта система стандартов может быть дополнена блоком управления охраной труда, техническим и другими блоками.

Основу системы управления ТСЖ составляют следующие стандарты предприятия:

- правила внутреннего трудового распорядка для наемных работников;
- положение об оплате труда наемных работников;
- порядок образования специальных фондов;
- положение о резервном фонде;
- положение о фонде материального поощрения (премирования и вознаграждения);
- уточнение функций правления;
- положение об управляющем ТСЖ;
- положение о председателе правления ТСЖ;
- положение о главном инженеру ТСЖ;

- положение о главном бухгалтере ТСЖ.

В положениях о должностных лицах помимо обязанностей указываются предъявляемые к этому лицу требования по образованию и стажу работы, порядок назначения и увольнения, подчиненность, права и ответственность, режим работы и другие необходимые сведения.

Каждый стандарт предприятия, кроме необходимых согласований и утверждений, должен иметь ответственного исполнителя, т. е. в стандарте должны быть указаны ФИО разработчика и его подпись, должность, образование, ученая степень, звание.

Необходимо обратить внимание на то, что в настоящей главе содержатся достаточно полные и обоснованные рекомендации, позволяющие каждому ТСЖ разработать и утвердить необходимые стандарты предприятия как основы системы управления товариществом собственников жилья.

Типовые стандарты предприятия системы управления ТСЖ представлены в приложении.

2.4. Блоки и функции системы управления ТСЖ

В системе управления ТСЖ можно выделить два основных блока: экономический и эксплуатационный (технический). Эти блоки присутствуют во всех иерархических организационных уровнях системы. Они неразрывно связаны между собой.

Экономический блок обеспечивает рациональное управление финансовыми ресурсами. В нем решаются вопросы заключения договоров с энергоснабжающими, обслуживающими и другими организациями, расчета и получения оплаты с жильцов дома; составления сметы доходов и расходов; составления финансового плана и отчета по его выполнению; арбитражной работы; заработной платы наемных работников; платы в бюджет и специальные фонды; финансовой и налоговой отчетности; покупки материальных ценностей и их учета; заключения трудовых договоров и т. д.

К этому блоку можно условно отнести наем и увольнение работников, разработку и утверждение положений и должностных инструкций.

Не рассматривая все перечисленные вопросы, относящиеся к экономическому блоку, следует остановиться на вопросе образования и использования специальных фондов. В соответствии с ЖК РФ такие фонды могут образовывать-

ся по решению общего собрания. Представляется целесообразным создать в ТСЖ как минимум два фонда: резервный и материального поощрения (премирования и вознаграждения).

Резервный фонд создается для выполнения аварийных работ, непредвиденных работ и затрат, приобретения материалов, выполнения конкретных, заранее запланированных работ по текущему и капитальному ремонту.

Фонд материального поощрения создается для премирования наемных работников и членов ТСЖ, а также для вознаграждения членов правления по итогам работы ТСЖ за отчетный период (год). При создании такого фонда отпадает необходимость включения в смету расходов и доходов, а также в финансовый план статьи о вознаграждении членов правления. Разница в том, что предусмотренные этой статьей средства обычно рассматриваются как сумма, которая должна быть израсходована для вознаграждения членов правления, а при образовании рассматриваемого фонда формируется источник для этого вознаграждения, которое напрямую зависит от результатов деятельности ТСЖ. Кроме того, фонд материального поощрения, так же как и резервный фонд, может не полностью использоваться в отчетном периоде с переносом оставшихся средств в последующие периоды.

Возможен вариант, при котором средства для премирования и вознаграждения не выделяются в отдельный фонд ма-

териального поощрения, а аккумулируются в одном резервном фонде. Однако это не лучший вариант.

Следует остановиться на порядке вознаграждения членов правления. Предпочтительно, чтобы он был прозрачным, т. е. в бюллетень вносились бы ФИО каждого члена правления, включая председателя, с указанием суммы вознаграждения, предлагаемой правлением.

При совмещении должностей председателя правления и управляющего, когда вся повседневная работа обеспечивается этим лицом, вознаграждение остальных членов правления должно быть разумным, соответствующим реальному вкладу в результаты работы ТСЖ.

Эксплуатационный (технический) блок обеспечивает техническое обслуживание ТСЖ, проведение текущего и капитального ремонта, выполнение аварийных и непредвиденных работ и т. п. Осуществляют эти работы в основном главный инженер с привлечением специализированных организаций и наемные работники. При отсутствии в ТСЖ главного инженера контроль за перечисленными работниками осуществляет председатель правления или управляющий. Во всех случаях ответственность перед обществом остается за председателем правления и самим правлением.

Основными документами, регламентирующими работу технического блока, служат «Правила и нормы технической эксплуатации жилищного фонда», утвержденные Постановлением Госстроя РФ от 27.09.2003 г. № 170, и «Прави-

ла содержания общего имущества в многоквартирном доме», утвержденные Постановлением Правительства РФ от 13.08.2006 г. № 491.

Функции управления в общепринятом понятии подразделяются на планирование, учет и контроль, оперативное управление (регулирование). Они присутствуют на всех иерархических уровнях системы управления и во всех блоках. Подробное рассмотрение функций управления в данную работу не входит; общее понятие о них можно составить при прочтении раздела 2.1.

В заключение следует подчеркнуть, что использование в практической деятельности рекомендаций, вытекающих из представленного материала, поможет ТСЖ избежать многих неопределенных ситуаций и встать на путь профессионального управления деятельностью ТСЖ. В то же время необходимо обратить внимание на то, что настоящая глава, рассматривая основы системы управления ТСЖ, не ставила целью охватить большинство экономических, правовых и технологических аспектов управления, которые могут найти отражение в отдельных работах и частично представлены в последующих главах.

Глава 3

Стоимость услуг, используемых ТСЖ

Для обеспечения эффективной эксплуатации находящихся в управлении ТСЖ многоквартирных домов оно пользуется услугами ЖКХ (жилищно-коммунального хозяйства). В настоящей главе под услугами ЖКХ имеются в виду только коммунальные услуги и услуги по содержанию и ремонту жилого помещения. Тема стоимости рассматриваемых услуг в течение последних лет не теряет своей актуальности и приобретает все большую остроту. Это объясняется как конфликтом интересов, так и отсутствием объективных, проверенных практикой тарифов и цен на услуги в ЖКХ. С одной стороны, собственники приватизированных квартир и арендаторы государственного жилищного фонда хотят за минимальную плату получить большее количество качественных услуг; с другой стороны, поставщики энергоресурсов и управляющие организации стремятся оказывать свои услуги по более высоким тарифам и ценам, обеспечивающим наибольшую прибыль. Примирить интересы обеих сторон призваны обоснованные и прозрачные тарифы на услуги энергоснабжающих организаций и размер платежей за содержание и ремонт жилого помещения. Методические рекомендации

по разработке этих показателей должно, по нашему мнению, осуществлять Министерство регионального развития РФ, и это же Министерство может контролировать качество разработки стоимости услуг ЖКХ, осуществляемое на местах, т. е. в регионах РФ. В настоящее время вся эта работа выполняется самостоятельно регионами, поэтому представляет определенный интерес рассмотрение некоторых практических результатов по формированию системы нормативов на стоимость услуг ЖКХ, полученных в одном из субъектов РФ – Санкт-Петербурге.

Полученные результаты, безусловно, должны представлять большой интерес для ТСЖ, так как раскрывают порядок формирования стоимости услуг ЖКХ, определения состава затрат по всем видам услуг (работ), в том числе на управление, расчеты норм потребления различных видов используемых ресурсов, круга затрат, входящих в расходы на управление, перечня работ, охваченных определенной услугой.

Рассмотрение всех перечисленных вопросов позволит ТСЖ, ориентируясь на стоимость услуг ЖКХ, утвержденную в регионе соответствующими комитетами, принять разумное решение по оплате этих услуг членами ТСЖ в зависимости от конкретных условий эксплуатации находящихся в управлении ТСЖ многоквартирных домов (дома). Кроме того, ТСЖ получит основание для экономического анализа эффективности использования находящихся в его распоря-

жении ресурсов по каждому виду услуг. Ассоциации и объединения ТСЖ получают возможность для обоснованной защиты интересов ТСЖ в соответствующих комитетах субъектов РФ при разработке и утверждении региональных тарифов и нормативов стоимости услуг ЖКХ.

3.1. Стоимость коммунальных услуг

Комитет по тарифам Санкт-Петербурга к числу коммунальных услуг относит услуги энергоснабжающих организаций. Стоимость услуг этих организаций складывается из двух показателей: тарифа на энергоноситель и норматива потребления этого энергоносителя.

Оба эти показателя устанавливаются Комитетом по тарифам. Их величина в значительной мере находится в зависимости от давления, оказываемого на Комитет по тарифам монополистами – поставщиками энергоресурсов. Однако немаловажная роль принадлежит дифференцированному распределению тарифов и нормативов в зависимости от ряда местных условий, характерных для каждого вида энергоносителя. Именно такой, дифференцированный подход к проблеме стоимости энергоносителей избран Комитетом по тарифам, что подтверждается приведенным ниже текстом и таблицами.

Стоимость холодной воды в месяц на 2010 г. для квартир с различным оборудованием приведена в табл. 3.1.

При наличии приборов учета расхода воды в квартире тариф (13,15 руб./куб. м) умножается на расход воды по прибору.

Размер платы за горячее водоснабжение дифференцируется в зависимости от нормы потребления в квартирах с ван-

ной и без ванны.

Размер платы за газоснабжение представлен табл. 3.2 (на II–IV кварталы 2010 г.).

Размер платы за электроснабжение для дневного и ночного тарифов в квартирах устанавливается в зависимости от наличия или отсутствия электрической плиты.

№ п/п	Наименование коммунальной услуги	Тариф услуги по холодной воде с НДС, руб./куб. м	Норма расхода по холодному водоснабжению и водоотведению на месяц, куб. м/чел.	Размер платы в месяц за водоснабжение, руб./чел.	Размер платы в месяц за водоотведение, руб./чел.	Норма расхода по гор. водоотведению в месяц, куб. м/чел.	Размер платы в месяц за гор. водоотведение, руб./чел.	Итого с учетом округления по каждой норме, руб./чел.
1	В квартире с централизованным горячим водоснабжением							
	При наличии ванны	13,15	6,69	87,97	87,97	4,56	59,96	235,90
	Без ванны	13,15	5,47	71,93	71,93	3,65	48,00	191,86
2	В квартире с газовыми водогр. колонками							
	При наличии ванны	13,15	11,10	145,97	145,97	—	—	291,94
	Без ванны	13,15	8,97	117,96	117,96	—	—	235,92
3	В квартире с ванной и дровяными водогр. колонками	13,15	6,9	91,92	91,92	—	—	183,84
4	В квартире с водопроводом и канализацией, но без ванны	13,15	5,05	66,41	66,41	—	—	132,82
5	В квартире с водопроводом, но без канализации и при уличных колонках	13,15	1,92	25,25	—	—	—	25,25

Таблица 3.1. Стоимость холодной воды в месяц на 2010 г. с различным оборудованием квартир

№ п/п	Наименование коммунальной услуги	Цена за природный газ с НДС, руб./1000 куб. м	Норматив по- требления в месяц, куб. м/чел.	Размер платы в месяц, руб./чел.
1	Для газовой плиты при отсутствии газового водонагре- вателя и централи- зованного горячего водоснабжения	3313,13	15,00	49,70
2	Для газовой плиты при наличии центрального ото- пления и централи- зованного горячего водоснабжения	3313,13	10,40	34,46
3	Для газовой плиты и газового водона- гревателя при от- сутствии централи- зованного горячего водоснабжения	3313,13	32,00	106,02
4	Для отопления от газовых приборов, не оборудованных счетчиками	3313,13	8,20	27,17
5	На прочие виды потребления при наличии газового холодильника	3313,13	28,80	95,42

Таблица 3.2. Размер платы за газоснабжение (на II–IV кварталы 2010 г.)

Примечание: Цена за кубометр природного газа при нали-
чии приборов учета равна 3,31313 руб.

Размер платы за отопление (табл. 3.3) представляет осо-
бый интерес. Он дифференцирован по 14 группам домов, ха-

ракторных для города и имеющих различные нормативы потребления тепловой энергии в зависимости от теплопроводности конструкции здания.

Приведенные тарифы и нормы потребления энергоресурсов, утвержденные Комитетом по тарифам, трудно признать объективными, так как составлялись они на основе расчетов монополистов и не отличались прозрачностью. В то же время читатели из других регионов РФ получают возможность сопоставления тарифов и норм потребления энергоресурсов в Санкт-Петербурге с этими показателями в своем регионе.

Таблица 3.3. Размер платы за отопление на 2010 г.

№ п/п	Классификационные группы многоквартирных домов и жилых домов	Норматив потребления в месяц, Гкал/кв. м	Тариф на тепло- вую энергию, руб./Гкал	Размер платы в месяц, руб./кв. м
1	Дома дореволюционной постройки, прошедшие капитальный ремонт	0,0181	931,00	16,85
2	Дома дореволюционной постройки, не прошедшие капитальный ремонт	0,0183		17,04
3	Дома постройки 1919–1930 гг. категории «конструктивизм»	0,0212		19,74
4	Дома постройки 1931–1956 гг. категории «сталинские»	0,0189		17,60
5	Дома постройки 1957–1970 гг. категории «хрущевки кирпич- ные»	0,0167		15,55
6	Дома постройки 1957–1970 гг. «хрущевки панельные»	0,0164		15,27
7	Дома постройки 1970–1980 гг. кирпичные	0,0162		15,08
8	Дома постройки 1970–1980 гг. панельные	0,0157		14,62
9	Дома постройки 1980–1999 гг. включительно категории «но- вое строительство кирпичные»	0,0170		15,83
10	Дома постройки 1980–1999 гг. включительно категории «но- вое строительство панельные»	0,0157		14,62
11	Ветхий фонд (деревянные)	0,0220		20,48
12	Дома постройки 1945–1948 гг. категории «немецкие»	0,0220		20,48
13	Дома постройки после 1999 г. категории «новое строитель- ство кирпичные»	0,0150		13,97
14	Дома постройки после 1999 г. категории «новое строитель- ство панельные»	0,0152		14,15

Наиболее важным результатом работы Комитета по тарифам Санкт-Петербурга в рассматриваемом вопросе следует, по нашему мнению, считать систему дифференцированного расчета тарифов и норм потребления ресурсов в зависимости от ряда местных условий. Этот опыт может быть полезен для всех регионов РФ.

3.2. Стоимость услуг за содержание и ремонт жилого помещения

Этот раздел наиболее интересен с точки зрения определения состава затрат и стоимости каждой его позиции. Задача непростая, практика подсказала последовательные шаги ее решения. Так, на первых этапах в составе затрат не было позиции «Управление многоквартирным домом». Считалось, что управление наряду с другим накладными расходами входит в состав стоимости основных позиций: содержания общего имущества, его текущего ремонта и др. С усилением роли управления, увеличением затрат на него и появлением управляющих организаций назрела необходимость в выделении затрат на управление в отдельную позицию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.