

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 становления.

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 обслуживаемыми 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 образом 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 обслуживаемых 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 законодательству 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 требуют 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, порождает 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, небесполезно 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, иницирующая 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 которыми 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.

Версия #1

Зверобой создал 18 декабря 2025 23:40:18

Зверобой обновил 18 декабря 2025 23:40:45