

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 обслуживанию. 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.

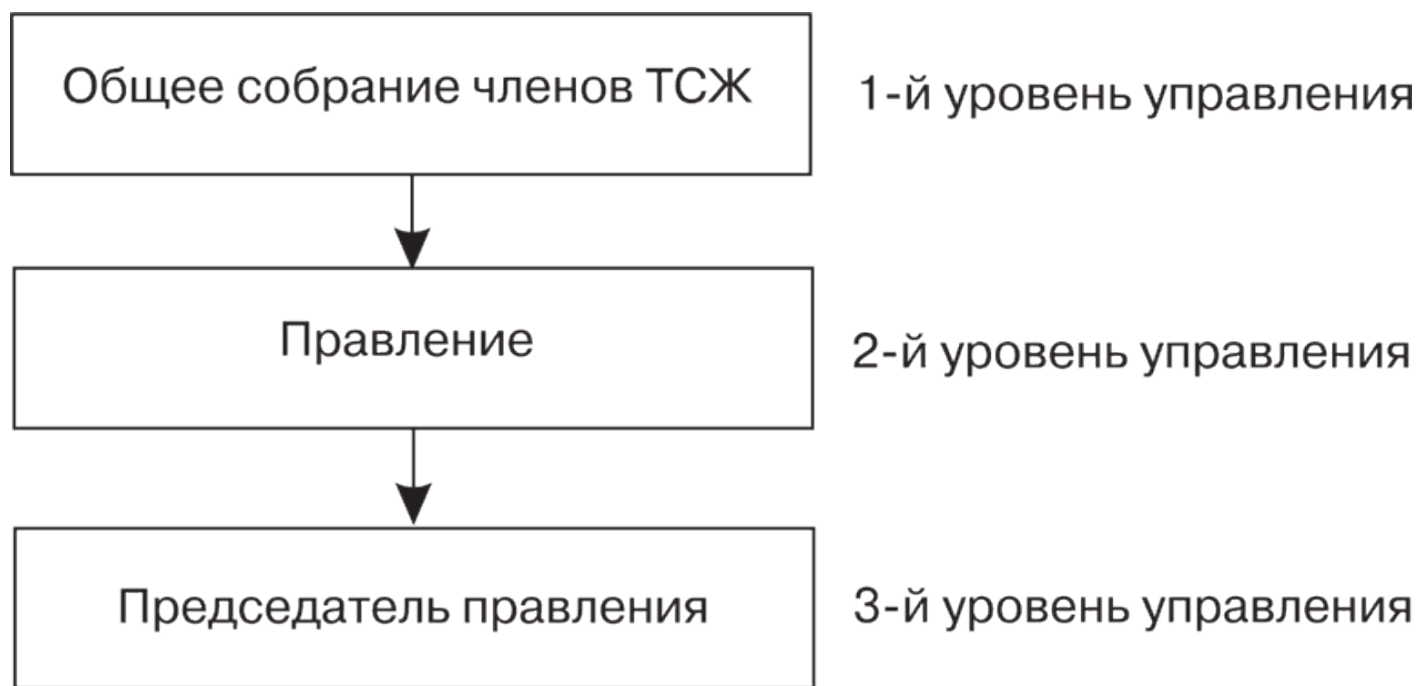


Рис. 2.2. Организационная структура системы управления

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 функционирования 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 распорядка, 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 и увольнения 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 атрибута советской плановой системы, она является гибкой и отвечающей интересам и потребностям ТСЖ в трудовых ресурсах. После утверждения общим собранием внутреннего трудового распорядка, в состав которого 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 отождествляться 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 доходов 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 соответствующий 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 функционирования 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 силами 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.

Версия #1

Зверобой создал 18 декабря 2025 23:44:49

Зверобой обновил 18 декабря 2025 23:46:17