

# 4.1. Профессиональное управление и хозяйственная деятельность

В практической деятельности ТСЖ встречаются вопросы экономического и правового характера, вписывающиеся в общую схему функционирования ТСЖ, но требующие некоторых пояснений, особенно в связи с их нечетким обозначением в нормативных актах. При этом экономические и правовые аспекты вопросов неразрывно связаны между собой: экономические указывают на путь решения, а правовые – на соответствие этого пути законодательным актам.

Руководители большинства ТСЖ, принявших решение об управлении собственными силами, очень быстро пришли к пониманию того, что в этом случае путь к профессиональному управлению связан с работой руководящего звена на договорной, оплачиваемой основе. В первую очередь это касалось председателя правления. Безусловно, можно было бы принять на должность управляющего наемного работника. Однако даже в этом случае председатель правления, как распорядитель всеми финансовыми ресурсами ТСЖ, должен постоянно решать как перспективные, так и оперативные вопросы, связанные с оплатой тех или иных услуг, покупкой материалов и т. п., а также принимать решения по административным, правовым и другим вопросам.

Теория управления и практика работы ТСЖ показали, что для успешного руководства деятельностью ТСЖ председатель правления должен, оставаясь на этой избранной должности, одновременно выполнять функции управляющего, которые должны быть детально разработаны в каждом ТСЖ. На это обстоятельство было указано в главе 2, но важность и острота вопроса обязывают еще раз обратить на него внимание.

С экономической точки зрения решение о совмещении должностей абсолютно оправданно, ибо если председателем правления избран человек, способный и желающий выполнять работу по управлению ТСЖ, требующую ежедневной отдачи, на профессиональном уровне, то выполнение этой работы должно базироваться на трудовом договоре.

Однако с правовой точки зрения оплата труда председателя или членов правления на договорной основе должна быть определенным образом обоснована и подкреплена

соответствующими решениями и документами. Совершенно недопустимо руководствоваться принципом времен «дикого» капитализма: «Что не запрещено, то можно». Да, можно, но только с учетом действующего законодательства. В противном случае неизбежно произойдет нарушение какого-либо нормативного акта с самыми неприятными последствиями.

Председатель правления одного из ТСЖ отмечал, что руководимое им правление состоит из трех человек (председателя, его заместителя и главного бухгалтера), работающих на постоянной основе по трудовым договорам. Подобное положение дел характерно для многих ТСЖ.

Как указывалось выше, экономически и организационно это положение может быть оправданно, и именно оно будет способствовать переходу к профессиональному управлению. Однако при этом нарушается п. 11 ст. 145 ЖК РФ, который прямо указывает, что члены правления (председатель также является его членом) за свою работу получают не ежемесячную зарплату, а вознаграждение по итогам года.

Правовой аспект решения этого вопроса заключен в совместном прочтении ст. 145 ЖК РФ и ст. 189 ТК РФ. Эти статьи показывают, что законодатель предусмотрел возможность оплаты труда членов правления на договорной основе при выполнении ими определенных обязанностей. Алгоритм принятия такого решения заключается в следующем.

Общее собрание членов ТСЖ утверждает правила внутреннего трудового распорядка товарищества в отношении работников, в обязанности которых входит обслуживание МКД (наемных работников), положение об оплате их труда (п. 10 ст. 145 ЖК РФ). Согласно ст. 189 ТК РФ, правила внутреннего трудового распорядка определяют не только режим работы, но и целый ряд других вопросов, в том числе порядок приема и увольнения работников. Если в этом порядке будет предусмотрена возможность назначения на ту или иную оплачиваемую должность членов правления, в том числе его председателя, а правила внутреннего трудового распорядка будут утверждены общим собранием членов ТСЖ, то проблема будет решена на легитимной основе.

Прием и увольнение наемных работников осуществляет правление (п. 5 ст. 148 ЖК РФ), и оно будет иметь право принять на должность управляющего или любую другую работника, соответствующего предъявляемым к этой должности требованиям, в том числе из состава членов правления, включая его председателя.

Таким образом, любой из членов правления, оставаясь на этой выборной должности, может в то же время исполнять обязанность того или иного работника на договорной, оплачиваемой основе.

Однако при решении подобных вопросов не следует впадать в крайности, назначая в руководящий состав ТСЖ в качестве наемных работников всех членов правления. Решение должно быть взвешенным и обоснованным, не искажающим задачи правления, определенные ЖК РФ.

Выбор оптимального с точки зрения теории управления и экономически оправданного состава руководящих работников, труд которых оплачивается на договорной основе, и присутствие в этом составе членов правления зависят от конкретных условий, сложившихся в ТСЖ. Однако во всех случаях следует принимать во внимание ряд факторов, отмеченных далее.

Назначение на должность управляющего председателя правления (совмещение должностей) представляется вполне оправданным решением, так как сосредоточивает в одних руках не только большие права, но и соответствующие им полномочия и ответственность. В то же время действия такого лица подконтрольны правлению.

Назначение члена правления на должность главного бухгалтера вряд ли может быть чем-нибудь обосновано. Вся оперативную работу целесообразно поручить бухгалтеру – даже с неполным рабочим днем. Основная задача главного бухгалтера, согласно Федеральному закону «О бухгалтерском учете», заключается в обеспечении соответствия осуществляемых хозяйственных операций действующему законодательству, а также интересам ТСЖ. Эту функцию вполне может выполнять достаточно грамотный член правления на общественных началах и с перспективой соответствующего вознаграждения по итогам года.

На должность главного инженера целесообразно назначать специалиста с опытом работы по эксплуатации зданий и сооружений. Это может быть, например, бывший мастер «Жилкомсервиса», для которого переход в ранг главного инженера рассматривается как повышение. Представляется совершенно нежелательным назначение на должность главного инженера одного из членов правления. Если в правлении находится человек, знакомый с эксплуатацией инженерных систем и зданий, то ему следует поручить надзор за деятельностью главного инженера, что позволит исключить бесконтрольность в вопросе нормальной эксплуатации МКД, в чем и заключается одна из задач правления.

Использование рассмотренных правовых аспектов совмещения членами правления своих обязанностей с оплачиваемыми должностями в руководстве ТСЖ и предлагаемых рекомендаций по замещению этих должностей должно носить избирательный характер, зависящий от многих факторов, и в первую очередь от деловых качеств и предыдущего опыта работы претендентов на избрание в состав правления и занятие оплачиваемых должностей, а также побудительных мотивов претендентов к участию в управлении ТСЖ.

Мотивация к работе в руководящих органах ТСЖ – один из важнейших экономических аспектов управления обществом.

Мотивация к избранию в члены правления должна основываться в первую очередь на бескорыстном желании обеспечить улучшение условий эксплуатации МКД путем контроля за рациональным расходованием финансовых ресурсов и подбором профессиональных работников для обслуживания МКД.

Член общества, считающий себя достаточно подготовленным к исполнению одной из оплачиваемых по договору должностей, должен претендовать именно на эту должность, а не на членство в правлении. *Недопустимо рассматривать вхождение в состав правления как*

*некий трамплин для получения оплачиваемой должности в ТСЖ.* В этой связи заслуживают самого пристального внимания претенденты на членство в правлении, не имеющие постоянной работы, «застрявшие» на низкооплачиваемой должности, незнакомые со сферой предстоящей деятельности.

Еще одним существенным аспектом управления ТСЖ можно считать оптимальный подбор состава правления и наемных руководящих работников. Много в этом вопросе зависит от субъективных факторов: количества входящих в ТСЖ домов, общего числа квартир и общей жилой площади, избранного способа управления МКД, возможности заключения договоров на техническое обслуживание и ремонт, технического состояния МКД, социального состава владельцев квартир и, безусловно, от избранного состава правления. Если в правлении находится человек, готовый взять на себя весь груз повседневной работы по управлению ТСЖ и способный осуществлять эту работу – если не сразу, то через какое-то время – на профессиональной основе, то в этом случае оптимальным решением будет избрание такого члена правления его председателем, совместив эту выборную должность с договорной, оплачиваемой должностью управляющего. Тогда, учитывая сказанное, оптимальный состав правления и наемных руководящих работников ТСЖ будет выглядеть следующим образом. Руководство деятельностью общества осуществляет правление, состоящее из членов, избранных общим собранием. Председатель правления, совмещая должность управляющего, осуществляет всю оперативную работу по управлению ТСЖ, обеспечивающую нормальное функционирование МКД, входящих в его состав. Один из членов правления осуществляет функции главного бухгалтера. На должность главного инженера и бухгалтера привлекаются специалисты на договорной основе.

Рассматривая деятельность по управлению ТСЖ как профессиональную, следует обратить внимание на то обстоятельство, что при совмещении выборной должности председателя правления с оплачиваемой должностью управляющего резко возрастает ответственность председателя правления перед обществом и уменьшается его право на допущенные ошибки. Ошибки, особенно в первые годы функционирования ТСЖ, практически неизбежны, председатель не может быть от них застрахован. Но, во-первых, надо уметь их признавать и исправлять, а, во-вторых, и это очень важно, не следует ссылаться на объективные причины, ибо почти во всех случаях основными причинами могут являться недальновидность и собственные недоработки председателя правления.

Проиллюстрировать сказанное можно на примере действий многих председателей правления при выполнении работ по капитальному ремонту МКД с использованием бюджетных средств. Практика производства таких работ показывает (и это ни для кого не является секретом), что они выполняются с нарушением принятых сроков и некачественно. Объективных причин для этого более чем достаточно. Во-первых, выбор подрядчика производится без фактического участия ТСЖ и выполнение работ поручается организациям, не имеющим ни достаточного количества оборотных средств, ни необходимого числа рабочих, ни квалифицированного персонала, ни необходимого оборудования и производственно-складской базы. Во-вторых, ТСЖ не получает необходимой помощи в действенном контроле за производством работ со стороны районных жилищных агентств и районной администрации. В-третьих, у членов правления ТСЖ и его председателя, как правило, недостает необходимых знаний и опыта. Можно также сослаться на возможное

наличие коррупционной составляющей при проведении тендера по выбору подрядчика для производства работ, на неслаженность действий различных городских и районных структур, на несвоевременное уведомление о включении ТСЖ в план ремонтных работ и переводе денежных средств и многое другое. Все это так, это объективные трудности, препятствующие нормальному производству работ, и с ними приходится считаться.

В подобных условиях должны в полной мере проявляться профессиональные качества членов правления, и в первую очередь его председателя. Председатель правления должен подготовить себя теоретически, изучить нормативную литературу по организации и производству соответствующих ремонтных работ, по правилам контроля за качеством и мерами по охране труда. Целесообразно, и в большинстве случаев необходимо, привлечь для консультаций и контроля за выполнением производства работ профессионалов и опираться на их знания и опыт при принятии решений.

Профессиональный управляющий должен проявлять настойчивость в общении с подрядчиком, обращаться, и при необходимости неоднократно, в районное жилищное агентство, в администрацию района и даже в Жилищный комитет и администрацию города, не боясь испортить при этом отношения с руководителями административных органов. Его настойчивость в защите интересов ТСЖ, опирающаяся на законные требования и обращения, обязательно приведет к положительному, пусть даже не в полной мере, результату.

Несомненным качеством профессионала является способность признавать собственные ошибки и исправлять их, не считая это признаком слабости и потери авторитета. Практика показывает, что так бывает не всегда. В качестве примера можно сослаться на случаи, когда председатель правления обращается письменно к жителям МКД, входящего в ТСЖ, с перечислением объективных причин, в том числе ненормального положения в стране, которые приводят к некачественному и несвоевременному производству ремонтных работ подрядчиком, причиняя жильцам значительные неудобства в течение длительного времени.

Такое обращение только ослабит авторитет любого руководителя, ибо при ближайшем рассмотрении может оказаться, что этот руководитель был недостаточно теоретически подготовлен, не имел практического опыта, проявлял недальновидность и не был настойчив, не пользовался консультативными услугами специалистов или недооценивал их. Безусловно, объективные причины могли иметь место, но указывать только на них, не упоминая о собственных ошибках и недоработках, весомость которых могла быть более значительной, – это некорректно и непрофессионально.

Тема профессионального управления обширна и многогранна. Нами были рассмотрены только некоторые важные экономические и правовые аспекты управления ТСЖ, направленные на практическое решение вопроса повышения его профессионального уровня.

Требуется определенное пояснение вопрос о хозяйственной деятельности ТСЖ, который с правовой и экономической точек зрения не нашел четкого отражения в ЖК РФ. Так, в ст. 152 сказано, что ТСЖ может заниматься тремя видами хозяйственной деятельности:

- обслуживание, эксплуатация и ремонт недвижимого имущества в МКД;
- строительство дополнительных помещений и объектов общего имущества в МКД;
- сдача в аренду, внаем части общего имущества в МКД.

На первый взгляд кажется, и некоторые работающие с ТСЖ юристы придерживаются этого взгляда, что обслуживание, эксплуатация и ремонт недвижимого имущества в МКД, осуществляемые за счет платы за жилое помещение собственниками помещений, являются одним из видов хозяйственной деятельности, которым вправе заниматься ТСЖ. Но такой взгляд не согласуется уже с п. 3 ст. 152 ЖК РФ, который допускает направление всего дохода от хозяйственной деятельности в специальные фонды, не оставляя средств для покрытия необходимых расходов.

Для внесения ясности в вопрос хозяйственной деятельности ТСЖ следует прежде всего обратиться к Гражданскому кодексу (ГК) РФ. Статьи 50 и 66 этого кодекса указывают, что коммерческие организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, могут создаваться в форме различных хозяйственных товариществ и обществ. Из этого следует, что хозяйственная деятельность присуща только хозяйственным организациям, относящимся к разряду коммерческих.

ТСЖ, согласно п. 1 ст. 135 ЖК РФ, относится к разряду некоммерческих организаций и создается собственниками помещений в МКД для совместного управления комплексом недвижимого имущества в МКД. Следовательно, деятельность ТСЖ по управлению комплексом недвижимого имущества в МКД, осуществляемая за счет платы за жилое помещение и коммунальные услуги собственниками помещений, нельзя назвать коммерческой деятельностью.

Плата за жилое помещение, согласно п. 2.1 ст. 154 ЖК РФ, включает в себя плату за услуги и работы по управлению МКД, содержанию, текущему и капитальному ремонту общего имущества в МКД.

Обобщая сказанное, можно заключить, что работа по обслуживанию, эксплуатации и ремонту общего имущества в МКД не относится к коммерческой деятельности.

В то же время ст. 152 ЖК РФ допускает в качестве одного из видов разрешенной ТСЖ коммерческой деятельности производство работ по обслуживанию, эксплуатации и ремонту недвижимого имущества в МКД. Принимая во внимание сделанное обобщение, можно заключить, что в этом случае имеются в виду работы по обслуживанию, эксплуатации и ремонту недвижимого имущества, не относящегося к разряду общего, например обслуживание и профилактический ремонт санитарно-технического оборудования в квартире, косметический ремонт квартиры и ее перепланировка на основании соответствующих документов, а также другие работы, не связанные с общим имуществом.

Именно подобным образом рассматривает затронутый вопрос законодатель, четко отделяя средства, полученные от обязательных платежей и взносов членов ТСЖ для управления и эксплуатации общего имущества МКД, от доходов, полученных за счет хозяйственной

деятельности (п. 2 ст. 151 ЖК РФ).

Доход, полученный от хозяйственной деятельности ТСЖ, направляется, в соответствии с п. 3 ст. 152 ЖК РФ, либо для оплаты общих расходов, либо в специальные фонды. Определяет направление использования указанного дохода общее собрание членов ТСЖ (п. 2.7 ст. 145 ЖК РФ). Для простоты расчетов целесообразно направлять доход на оплату общих расходов, так как это будет способствовать повышению уровня доходов над расходами, создавая тем самым источник для пополнения специальных фондов. Установленное общим собранием направление использования дохода от хозяйственной деятельности может действовать неопределенное время до его отмены или изменения и не требует ежегодного подтверждения.

Таким образом, путем последовательного рассмотрения определенных положений ГК и ЖК РФ было опровергнуто бытующее мнение о том, что деятельность ТСЖ по обслуживанию, эксплуатации и ремонту общего имущества МКД, осуществляемая за счет обязательных платежей и взносов владельцами квартир, относится к разряду хозяйственной деятельности.

С этим выводом согласился Жилищный комитет Санкт-Петербурга, подтвердив в своем Письме от 30.04.2010 г. № 1744/10-3 легитимность позиции автора как с экономической, так и с правовой точек зрения.

---

Версия #1

Зверобой создал 18 декабря 2025 23:55:36

Зверобой обновил 18 декабря 2025 23:56:28