

Служба Бюджетного учета
«ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ





ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ**

В рамках проекта
«Поддержка собственников жилья»

реализуется Фондом «Новая Евразия» в сотрудничестве
с Фондом «Институт экономики города»

2009

УДК 332.871

ББК 65.44

Г 17

- Г 17 **Генцлер И.В., Лыкова Т.Б.** Профессиональное управление многоквартирными домами: Информационно-методическое пособие. – Тверь: Научная книга, 2009. – 114 с.

В пособии представлена информация о целях, задачах и функциях управления общим имуществом в многоквартирном доме, плане управления и стандартах управления/содержания недвижимости как основе саморегулируемой деятельности управляющих организаций. Предложен подход к оценке профессионального уровня управления многоквартирным домом, а также модели управления, сочетающие преимущества товарищества собственников жилья и возможности управляющих организаций.

Адресовано собственникам помещений в многоквартирных домах, товариществам собственников жилья, управляющим организациям и всем интересующимся вопросами управления многоквартирными домами.

© Фонд «Институт экономики города»,
Фонд «Новая Евразия», 2009

УДК 332.871

ББК 65.44

ISBN 978-5-904380-10-6

О ПРОЕКТЕ «ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»

Проект «Поддержка собственников жилья» играет важную роль в процессах жилищно-коммунальной реформы. Проект на практике доказывает необходимость формирования: прозрачной системы организационных, финансовых и договорных отношений при различных способах управления многоквартирными домами; программы развития и поддержки ТСЖ, способных профессионально исполнять функции управления многоквартирными домами, для улучшения состояния многоквартирных домов, качества жизни населения Российской Федерации.

Цель проекта – способствовать повышению эффективности системы жилищного управления и развитию товариществ собственников жилья в Российской Федерации через внедрение новых управленческих моделей при активном участии институтов гражданского общества.

Задачи проекта:

- разработать, апробировать и распространить методический инструментарий, включающий модели управления, практики успешного функционирования ТСЖ, процедуры и политики управления жилищным фондом, необходимые для эффективного функционирования ТСЖ в России;
- разработать модельные подходы к реализации жилищной реформы в части управления жилищным фондом и провести демонстрационные проекты по их внедрению при активном участии всех субъектов жилищных отношений на уровне муниципальных образований;
- повысить общественное участие в решении жилищных проблем на национальном, региональном и местном уровне, создать условия для дальнейшего распространения результатов Проекта в Российской Федерации.

В рамках проекта создается пакет методических, учебных и информационных материалов по вопросам управления жилищным фондом, включая настоящие методическое пособие.

Существенной частью проекта является проведение демонстрационных проектов, в рамках которых реализуются пять моделей взаимодействия в процессе управления многоквартирными домами:

Модель 1: Построение демократических взаимоотношений в товариществе собственников жилья;

Модель 2: Формирование собственниками помещений/ТСЖ заказа на услуги управления, содержания и ремонта многоквартирного дома;

Модель 3: Построение эффективных отношений управляющей организации с клиентами (собственниками помещений/ТСЖ);

Модель 4: Формирование эффективных отношений ТСЖ/управляющих организаций с ресурсоснабжающими организациями;

Модель 5: Внедрение новых механизмов организации и финансирования капитального ремонта/ресурсосберегающей модернизации многоквартирного дома.

Каждая из моделей имеет собственные цели и задачи, свой метод осуществления и может быть реализована как самостоятельный элемент жилищной реформы в части эффективного управления многоквартирными домами. В то же время все модели демонстрационных проектов взаимосвязаны, каждая формирует условия для реализации других. Таким образом, реализация всех моделей демонстрационных проектов обеспечивает комплексный подход к реализации реформы управления жилищным фондом.

Модели демонстрационных проектов апробированы в муниципальных образованиях Российской Федерации, которые были отобраны в рамках закрытого конкурса: гг. Нижний Новгород, Пермь, Тверь. Одним из значимых критериев отбора муниципальных образований было наличие опыта сотрудничества с некоммерческими организациями в жилищной сфере.

В рамках проекта проводится широкая информационная кампания, которая транслирует успешный опыт реализации демонстрационных проектов по Российской Федерации.

Дополнительная информация о Проекте на сайте hsp.tsg-rf.ru

1. МНОГОКВАРТИРНЫЙ ДОМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Реформы в жилищной сфере, разрешившие приватизацию жилья, превратили огромное количество нанимателей жилых помещений в собственников недвижимости, а каждый многоквартирный дом – в комплекс недвижимости и отдельный объект управления. А что же такое управление многоквартирным домом?

Управление многоквартирным домом – ключевой термин раздела VIII Жилищного кодекса Российской Федерации, но содержание его не определено, указаны только общие цели, которые должны быть достигнуты в результате управления.

Управление многоквартирным домом должно обеспечивать благоприятные и безопасные *условия проживания* граждан, *надлежащее содержание* общего имущества в многоквартирном доме, *решение вопросов пользования* указанным имуществом, а также *предоставление коммунальных услуг* гражданам, проживающим в таком доме

Жилищный кодекс РФ, ст. 161, ч. 1

Для того чтобы определить, какой смысл вкладывается в понятие «управление многоквартирным домом», имеет смысл начать с рассмотрения некоторых аспектов самого объекта управления – многоквартирного дома.

Многоквартирный дом – это место проживания (жилище). Он предназначен для удовлетворения основных потребностей человека (сон, отдых, безопасность, защита от окружающей среды, воспроизводство), а также для осуществления некоторых его социальных функций (создание семьи, воспитание детей и др.). Поэтому в многоквартирном доме должны обеспечиваться комфортные условия проживания.

Комфортность проживания складывается из нескольких факторов:

- конструкции здания (объемно-планировочных решений, площади помещений, естественной освещенности и др.);
- благоустройства помещения (наличия технических возможностей для получения коммунальных услуг, возможности приготовить пищу и т.д.);

- содержания здания (обеспечение безопасности конструкций и инженерных систем для жизни и здоровья, поддержание нормального функционального состояния жилого здания, комфортного микроклимата помещений, чистоты, привлекательного внешнего вида);
- возможности пользоваться качественными коммунальными услугами в необходимом для бытовых нужд количестве и др.

Таким образом, можно говорить о том, что **управление многоквартирным домом должно быть направлено на обеспечение комфортных условий проживания**. И это приводит нас к тому, что управление не ограничивается организацией обслуживания и ремонта дома, неотъемлемой его частью является обеспечение возможности людям, проживающим в доме, получать коммунальные услуги в необходимом объеме и с установленными правилами предоставления коммунальных услуг показателями качества. Несение управляющим ответственности за коммунальные услуги и связанные с этим договорные отношения с ресурсоснабжающими организациями – одна из наиболее актуальных и острых проблем, связанных с управлением многоквартирными домами в России.

Многоквартирный дом как объект прав собственности – это комплекс недвижимого имущества, который включает жилые и нежилые помещения – имущество граждан, организаций, муниципального образования, субъекта Российской Федерации, Российской Федерации на праве частной, муниципальной или государственной собственности.

В состав многоквартирного дома как единого имущественного комплекса помимо квартир и нежилых помещений–собственности различных собственников входит и общее имущество, принадлежащее всем собственникам помещений на праве общей долевой собственности (Рис. 1). У общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме особый правовой статус: оно не может быть разделено на натуральные доли, а доля в праве долевой собственности на общее имущество неразрывно связана с правом собственности на помещение, т.е. собственник не может отчуждать (продать, иным образом отказаться) свою долю в общем имуществе отдельно от права собственности на помещение.

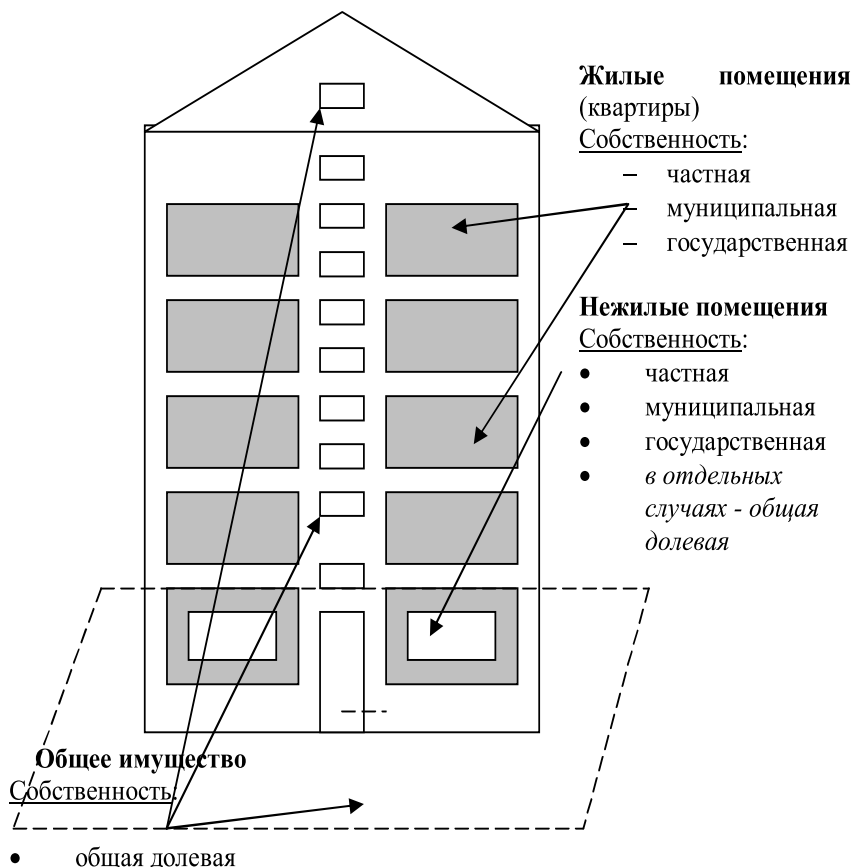


Рис.1. Многоквартирный дом как объект собственности

Недвижимое имущество – это овеществленный капитал. А жилье – это недвижимость, которая обладает высокой ценностью и высокой ликвидностью. Поэтому **управление многоквартирным домом должно быть направлено на поддержание (приращение) стоимости недвижимости.** Особенностью большинства российских собственников жилой недвижимости является то, что они стали собственниками в результате бесплатной приватизации, поэтому у них зачастую нет по-

нимания того, что недвижимость – это, прежде всего, финансовое бремя. Для сохранения ценности недвижимости необходимо вкладывать средства в ее содержание. При этом рыночная ценность квартиры в большей степени зависит от состояния дома (общего имущества), чем от того, насколько дорогой ремонт сделан в квартире. Это, к сожалению, понимают далеко не все собственники. Изменение отношения к общему имуществу, стимулирование их вкладывать средства в улучшение состояния общего имущества и в то же время в более эффективное расходование этих средств – еще одна чрезвычайно актуальная проблема управления многоквартирными домами.

Многоквартирный дом – это здание. Конструкции, инженерные системы (сети и оборудование) многоквартирного дома нуждаются в периодических осмотрах, техническом обслуживании, ремонтах, при необходимости – заменах. Поэтому **управление должно быть направлено на обеспечение безопасной эксплуатации, бесперебойной работы конструкций и инженерных систем**, а кроме этого еще и на **эффективное использование энергии** в многоквартирном доме.

Для управления необходима проектная и другая техническая документация на здание. Но в многоквартирных домах, ранее бывших муниципальными, эти документы часто отсутствуют (потеряны или не были переданы собственникам). Поэтому одной из задач, связанных с управлением многоквартирным домом, является восстановление проектной и технической документации, а также ведение и хранение документов, связанных с содержанием многоквартирного дома.

Объект управления в многоквартирном доме – общее имущество. Под управлением многоквартирным домом на самом деле подразумевается управление общим имуществом собственников помещений. Как управлять помещением, каждый собственник решает самостоятельно, но решение о способе управления общим имуществом принимается собственниками помещений совместно на общем собрании (статья 44 Жилищного кодекса).

Чтобы управлять, надо четко знать, чем именно надо управлять. Поэтому необходимо определить состав общего имущества как объекта управления. Кто может и должен это сделать? Правила содержания

общего имущества в многоквартирном доме¹ указывают, что состав общего имущества определяют собственники помещений в многоквартирном доме, и делают они это для того, что знать, в отношении какого имущества они несут установленные законодательством обязанности по содержанию в надлежащем состоянии.

Федеральные органы государственной власти и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, уполномоченные осуществлять контроль за содержанием общего имущества, также устанавливают состав общего имущества, но, по сути, происходит это в том случае, когда контролирующие органы решают, к кому обратиться претензии в отношении ненадлежащего содержания – к отдельному собственнику, если речь идет о принадлежащем ему помещении, или ко всем собственникам помещений, если возникают вопросы по части дома, его оборудованию, которые, по мнению контролирующих органов, относятся к общему имуществу.

Органы местного самоуправления определяют перечень общего имущества, в отношении которого будет осуществляться управление отобранной по открытому конкурсу управляющей организацией в случае, когда этот конкурс проводит орган местного самоуправления в соответствии с частью 4 статьи 161 Жилищного кодекса Российской Федерации.

Таким образом, на самом деле, ни уполномоченные контролирурующие состояние жилищного фонда органы, ни органы местного самоуправления в общем случае не устанавливают состав общего имущества в многоквартирных домах. Главными лицами в этом являются сами собственники помещений. Управляющие организации, товарищества собственников жилья или любые другие объединения собственников, а также органы технического учета жилищного фонда и органы, осуществляющие государственную регистрацию прав на недвижимое имущество, не могут определять состав общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме.

Чем могут руководствоваться собственники помещений в многоквартирном доме, определяя состав общего имущества? Прежде всего, частью 1 статьи 36 Жилищного кодекса и пунктом 2 Правил содержа-

¹ Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 13 августа 2006 г. № 491.

ния общего имущества в многоквартирном доме. Если законодательства не дает прямого ответа в отношении какой-то части многоквартирного дома, то следует руководствоваться отличительным признаком объектов общего имущества, установленным законодательством: к общему имуществу относятся помещения, инженерное оборудование или другие части дома, обслуживающие более одного жилого и (или) нежилого помещения в многоквартирном доме.

В настоящее время в редком случае собственники помещений могут представить оформленный в письменном виде перечень общего имущества. Важно ли иметь такой перечень? На наш взгляд, да, очень важно. Оформление перечня общего имущества (желательно с техническими характеристиками и количественными и качественными показателями) нужно для того чтобы:

- собственники ясно понимали, в отношении какого имущества у них есть обязательства совместно нести бремя содержания;
- определить границы между «мое» и «наше», чтобы знать, кто имеет право принимать решения в отношении частей дома/квартиры (ведь часть объектов общего имущества находится в помещениях собственников) — собственник помещения отдельно или все собственники совместно;
- послужить основой для планирования работ по обслуживанию и ремонту дома (чтобы не забыть ни один из объектов общего имущества);
- определить размеры общих расходов на содержание общего имущества;
- выявить те объекты общего имущества (чаще всего помещения), в отношении которых возможны споры о принадлежности, чтобы предпринять шаги для установления правового статуса этих объектов;
- принять решение о том, в отношении каких объектов общего имущества будет осуществлять управление выбранная собственниками помещений управляющая организация;
- определить правила совместного пользования собственниками помещений общим имуществом;

- оценить, какие объекты общего имущества могут быть переданы в пользование или аренду для получения дополнительных доходов на цели содержания многоквартирного дома и др.

Для составления перечня /описания состава общего имущества нет формальных требований, поэтому собственники помещения могут разработать удобную для них форму самостоятельно. В качестве примера можно воспользоваться формой, приведенной в Приложении 1. В большинстве случаев собственникам помещений для составления перечня и описания характеристик общего имущества необходима профессиональная помощь, поэтому управляющим организациям и управляющим можно рекомендовать не забывать предлагать свою помощь, а также при необходимости разъяснять собственникам помещений, почему важно разобраться с составом общего имущества в многоквартирном доме.

Профессиональная помощь может понадобиться собственникам при решении вопроса о формировании земельного участка и постановке его на кадастровый учет, а также внесении записи о наличии права общей долевой собственности собственников помещений в доме на земельный участок в Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество и сделок с ним. Часто бывает необходимо регистрировать право общей долевой собственности на отдельные объекты общего имущества (например, на помещения, сдаваемые в аренду).

Подготовленный собственниками помещений (возможно, при содействии управляющей организации) состав общего имущества рекомендуется довести до сведения всех собственников помещений и утвердить на общем собрании собственников помещений в многоквартирном доме.

2. УПРАВЛЕНИЕ МНОГОКВАРТИРНЫМ ДОМОМ – КОМПЛЕКС ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ

Из рассмотренных выше особенностей многоквартирного дома как места проживания, комплекса недвижимости и здания вытекает разнообразие задач управления таким объектом. Законодательство не дает определения понятию «управление» применительно к многоквартирному дому, а также не дает четкого представления о том, как соот-

носятся между собой понятия «управление» и «содержание» общего имущества в многоквартирном доме.

Основополагающие положения Гражданского и Жилищного кодексов, определяя обязанность собственников имущества по несению бремени расходов, используют понятие «содержание»:

- собственник несет **бремя содержания** принадлежащего ему **имущества**, если иное не предусмотрено законом или договором (статья 210 Гражданского кодекса Российской Федерации)
- собственник помещения в многоквартирном доме обязан нести **расходы на содержание** принадлежащего ему **помещения**, а также участвовать в **расходах на содержание общего имущества в многоквартирном доме** соразмерно своей доле в праве общей собственности на это имущество путем внесения платы за содержание и ремонт жилого помещения (часть 1 статьи 158 Жилищного кодекса).

Правила содержания общего имущества в многоквартирном доме говорят о содержании как о деятельности, обеспечивающей сохранность и надлежащее состояние имущества (надёжность и безопасность), возможность пользоваться помещениями в многоквартирном доме (см. пункт 10). Таким образом, можно считать, что **«содержание» – наиболее общее, комплексное понятие**, включающее в себя управление и другие виды деятельности в отношении общего имущества в многоквартирном доме (техническое обслуживание и ремонты, уборку и санитарно-гигиеническую очистку, действия, направленные на создание необходимых условий по проживанию и пользованию помещениями, придомовым земельным участком и расположенными на нем элементами благоустройства и озеленения)

Управление – неотъемлемая часть деятельности по содержанию имущества. Используя различные определения термина «управление» в других сферах деятельности, можно предложить следующее определение:

Управление многоквартирным домом – это комплекс целенаправленных действий, включающий *подготовку и принятие решений*, связанных с обеспечением сохранности и надлежащего состояния общего имущества в многоквартирном доме, благоприятных и безопасных условий проживания граждан, пользования помещениями и общим имуществом, предоставления гражданам коммунальных услуг, а также *организацию и контроль исполнения* принятых решений.

Управление рассматривается как вид интеллектуального труда, представляющего собой систему последовательных управленческих функций, которые обеспечивают координацию, организацию и регулирование других видов деятельности. Именно сложность объекта управления – многоквартирного дома – и разнообразие видов действий, которые должны выполняться по его содержанию, определяют разнообразные направления управленческой деятельности и многообразие управленческих функций.

Деятельность (или действия) по управлению многоквартирным домом можно условно разделить на следующие направления:

I. Управление обслуживанием и ремонтами

II. Финансовое управление

III. Административное управление

IV. Предоставление коммунальных услуг гражданам.

Каждое из указанных направлений предполагает исполнение различных управленческих функций, связанных между собой (Рис. 2):

I. Управление обслуживанием и ремонтами:

- инвентаризация имущества;
- оценка технического состояния и потребностей в обслуживании и ремонте;
- оценка приоритетов выполнения работ и ремонтов;
- составление дефектных актов и ведение технической документации (восстановление проектной документации при необходимости);
- разработка планов текущих работ по техническому обслуживанию и санитарному содержанию имущества;
- разработка планов ремонтов и замен (текущих и перспективных);
- подготовка предложений по реконструкции, модернизации имущества и ресурсосберегающим мероприятиям;

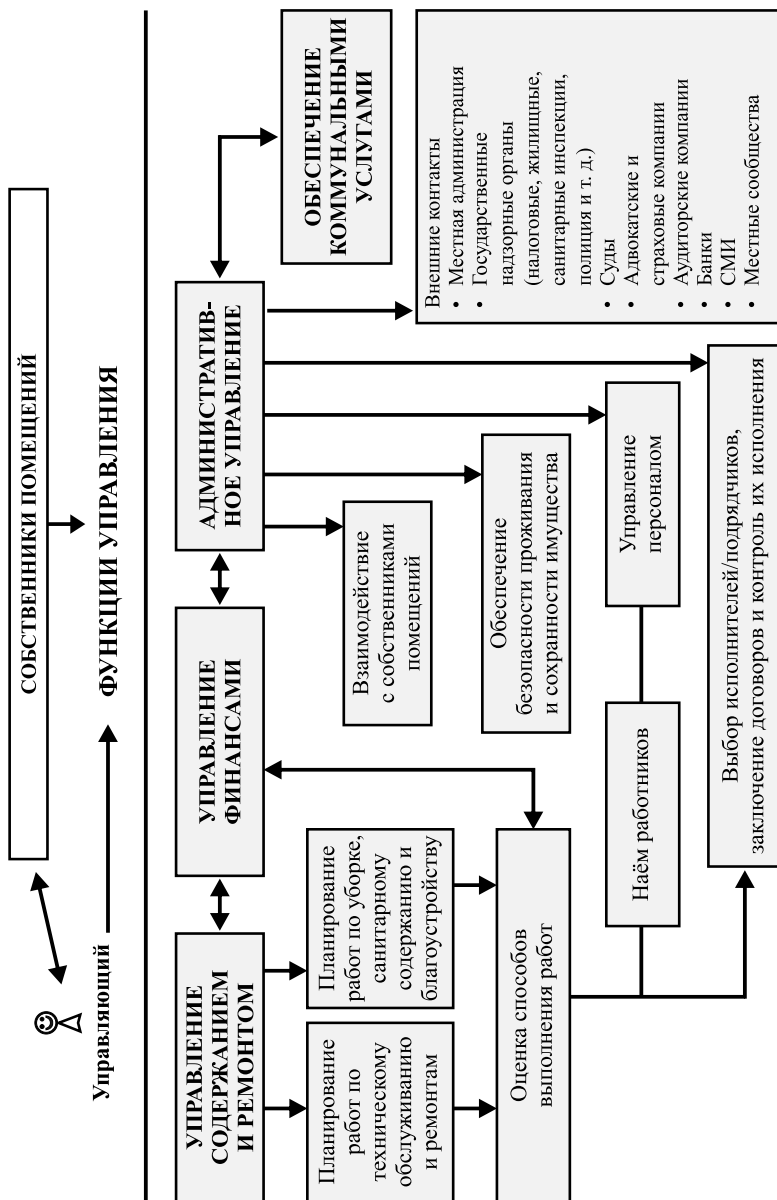


Рис. 2. Взаимосвязь функций управления многоквартирным домом

- технико-экономическая оценка различных вариантов/способов осуществления работ;
- организация аварийно-диспетчерского обслуживания.

II. Финансовое управление:

- подготовка смет расходов и доходов на содержание дома;
- подготовка специальных смет (на отдельные виды работ);
- обеспечение финансирования содержания имущества (распределение общих расходов и сбор платежей/взносов);
- обеспечение бухгалтерского учета и отчетности;
- управление доходами и расходами;
- привлечение дополнительных финансовых ресурсов;
- обеспечение финансирования будущих ремонтов;
- вложение свободных финансовых средств с целью предотвращения инфляционных потерь и получения дополнительных доходов;
- финансовые отчеты перед собственниками имущества;
- организация внутреннего финансового контроля и внешнего аудита.

III. Административное управление:

- **управление персоналом:**
 - обоснование потребности в административном и производственном персонале;
 - подбор кандидатур, наем и увольнение персонала;
 - утверждение трудового распорядка, положения об оплате труда и премирования работников;
 - разработка служебных инструкций/должностных обязанностей;
 - организация инструктажа работников на рабочих местах и обеспечение безопасных условий труда;
 - выдача и контроль исполнения заданий;

- ***выполнение функций заказчика*** на работы по обслуживанию и ремонту:
 - подготовка пакета конкурсной документации и поиск исполнителей (подрядчиков);
 - выбор на конкурсной основе исполнителей (подрядчиков);
 - заключение договоров подряда и контроль их исполнения;
- ***обеспечение безопасного проживания в доме и сохранности имущества:***
 - организация противопожарных мероприятий;
 - осуществление мероприятий по сохранности имущества и предотвращению доступа посторонних лиц, антивандальных мероприятий;
 - разработка системы оповещения и порядка действий при чрезвычайных ситуациях;
 - подготовка инструкций по пользованию инженерным оборудованием, оснащение предупредительными надписями и табличками;
 - контроль соблюдения норм и правил проживания и пользования помещениями, общим имуществом и придомовыми земельными участками;
 - контроль соблюдения правил перепланировки и переоборудования помещений;
- ***взаимодействие с собственниками, нанимателями, арендаторами помещений:***
 - ведение обновляемых списков собственников, нанимателей и арендаторов помещений;
 - заключение договоров с собственниками помещений;
 - обеспечение собственников, нанимателей, арендаторов помещений информацией, связанной с управлением/содержанием многоквартирного дома;
 - прием заявок, предложений, жалоб и работа с ними;
 - подготовка собраний собственников помещений;
 - информирование и отчетность перед собственниками помещений;

- работа по обеспечению полноты сбора обязательных платежей и взносов;
- **ведение делопроизводства и архивное хранение документов;**
- **взаимодействие** с органами местного самоуправления, государственными инспекциями, финансовыми организациями и др.

IV. Предоставление коммунальных услуг гражданам:

- заключение договоров на приобретение коммунальных ресурсов;
- контроль качества и объема поставляемых коммунальных ресурсов;
- обеспечение соответствия оплаты фактическому количеству и качеству ресурсов и услуг (оформление актов о перерывах в поставке, несоответствии качества коммунальных ресурсов и перерасчет платежей);
- учет потребителей коммунальных услуг;
- распределение платы за коммунальные услуги между потребителями при оплате по показателям общедомового прибора учета потребления ресурсов;
- регулирование отношений между потребителями коммунальных услуг в доме;
- организация удобной процедуры оплаты коммунальных услуг;
- информирование о плановых перерывах в предоставлении коммунальных услуг и производимых ремонтных работах.

В разных странах и профессиональных союзах существуют свои перечни функций по управлению недвижимостью или услуг, которые оказывают управляющие недвижимостью собственникам имущества. Ниже для информации приведены два перечня функций управления, составленные профессиональными ассоциациями управляющих организаций. Так, международная организация «Институт управления жилыми комплексами» (Community Associations Institute, США) определяет следующие направления деятельности и функции управляющего многоквартирным домом.

1. Организация общих собраний собственников и заседаний правления и участие в них:

- составлять и использовать административный календарный план собраний товарищества, других событий и мероприятий;
- составлять и представлять правлению отчет по управлению домом;
- составлять повестки дня и информационные материалы для заседаний правления;
- готовить и распространять уведомления о собраниях;
- разрабатывать и использовать процедуры выборов и голосований на общих собраниях собственников/членов товарищества в соответствии с руководящими документами;
- организовывать и участвовать в общих собраниях и заседаниях правления;
- вести протоколы и готовить проекты резолюций.

2. Администрирование и юридические вопросы:

- организовать и вести делопроизводство товарищества (в т.ч. договоры и переписку);
- отвечать на запросы (заявки) жильцов/собственников;
- готовить документы для продаж, аренды и других сделок, если это требуется в соответствии с руководящими документами товарищества;
- содействовать связи между товариществом/правлением и юридическим консультантом;
- предоставлять информацию и рекомендации правлению для принятия решений;
- консультировать правление и давать ему советы по профессиональным вопросам;
- помогать правлению в подготовке правил, порядков и процедур;
- разрабатывать процедуры сбора взносов и платежей для утверждения правлением;
- быть в курсе архитектурных требований или требований по изменению помещений;
- устанавливать и фиксировать нарушения ограничений, правил и порядков, установленных товариществом;

- применять процедуры к нарушителям (в т. ч. правил и архитектурных требований), как это установлено правлением;
- применять санкции за неплатежи, как установлено руководящими документами и политикой правления, доводить информацию о неплатежах до юридического консультанта;
- содействовать связи между товариществом/правлением и членами товарищества;
- представлять товарищество перед внешним сообществом (в т.ч. во взаимоотношениях с местной администрацией, сми и организациями местного самоуправления);
- разрабатывать, обновлять и распространять специальную информацию для данного жилого комплекса (в т.ч. перечень услуг и исполнителей);
- готовить и/или предоставлять дружелюбные информационные материалы о поставщиках, доступных удобствах и услугах, часах работы, потенциальных покупателях недвижимости, собственниках и нанимателях (в т. ч. «пакет знакомства»).

*3. Бюджет, резервные фонды, инвестиции и оценка (платежи).
Финансовый контроль:*

- консультировать правление и давать ему советы по финансовым вопросам;
- анализировать финансовые тенденции при составлении бюджета;
- разрабатывать и корректировать долгосрочные планы расходов и резервов, при необходимости привлекая профессиональных консультантов;
- готовить проект годового бюджета, включая операционные расходы, расходы на капитальные цели и резервы;
- изыскивать альтернативные источники доходов;
- определять способы финансирования резервных фондов;
- распределять средства бюджета, как установлено в руководящих документах;
- разрабатывать и использовать эффективные процедуры рассылки счетов и сбора платежей;
- готовить и рассылать уведомления о выставляемых счетах и уведомления о задолженностях;

- применять санкции: плата за просрочку, проценты, пени, - по неоплаченным счетам, как установлено руководящими документами и политикой правления;
- доводить информацию о неплатежах до юридического консультанта;
- готовить и предоставлять необходимую документацию для «внешнего воздействия» на неплательщика;
- вести финансовую отчетность товарищества в соответствии с официально принятой учетной политикой;
- разрабатывать и применять процедуры внутреннего финансового контроля;
- разрабатывать/утверждать эффективные процедуры по оплате внешних счетов;
- производить регулярные плановые платежи от имени товарищества в рамках переданных полномочий;
- документировать все финансовые потоки и сделки;
- готовить регулярные плановые финансовые ведомости и отчеты;
- анализировать финансовые ведомости и отчеты и доводить существенные факты и требования до правления;
- выполнять инвестиционную политику, установленную правлением;
- находить независимых консультантов-бухгалтеров для целей товарищества;
- предоставлять независимому аудитору и/или бухгалтеру финансовые отчеты товарищества, если необходимо.

4. Управление рисками и страхование:

- отвечать на запросы (заявки) жильцов/собственников;
- выявлять источники потенциальных потерь;
- рекомендовать правлению профессиональных специалистов по управлению рисками и страховщикам;
- разрабатывать и применять методики управления рисками;
- разрабатывать и применять программы безопасности;
- разрабатывать и применять планы на случай чрезвычайных ситуаций;

- контролировать страховое покрытие по действующим договорам страхования (в т.ч. страхования от катастроф/несчастных случаев, от нарушения материальной ответственности, от нарушения (денежных) обязательств, страхования имущества), как установлено руководящими документами и политикой правления;
- документировать, предъявлять и координировать страховые претензии;

5. Содержание общего имущества:

- отвечать на запросы (заявки) жильцов/собственников;
- консультировать правление и давать ему советы по техническим вопросам содержания имущества;
- проводить переговоры по сервисным договорам;
- определять состав общего имущества, подлежащего содержанию и ремонту;
- inspectировать общее имущество, подлежащее содержанию и ремонту;
- готовить и представлять правлению отчет по результатам инспекции;
- предоставлять правлению рекомендации по содержанию общего имущества;
- разрабатывать, утверждать и применять системы контроля, чтобы обеспечить документирование и выполнение задач по содержанию и ремонту;
- выполнять программы содержания, ремонта и замены общего имущества и соответствующих решений правления;
- разрабатывать и выполнять планы профилактического ремонта;
- разрабатывать и применять программы срочного (аварийного) ремонта;
- организовать получение, уточнение и ответы на заявки на ремонт от собственников.

6. Работа с подрядчиками:

- готовить и представлять правлению пакеты информации по конкурсным предложениям;

- организовывать подготовку спецификаций (технических документов) и конкурсной документации;
- отбирать квалифицированных подрядчиков;
- проводить переговоры по сервисным договорам;
- координировать переговоры по условиям договоров с юридическим консультантом товарищества;
- контролировать существенные условия договоров (в т.ч. стороны, объем работы и вознаграждение);
- обеспечить проверку договоров юридическим консультантом до подписания/принятия решения о найме;
- проверять договоры на соответствие местным правилам и нормам до начала работ по договору;
- оценивать исполнение стандартных договоров;
- добиваться установления и требовать исполнения гарантийных обязательств.

7. Кадровая политика:

- разрабатывать и применять правила и процедуры по отношению к персоналу (в соответствии с федеральными законами, законами штата и местным законодательством);
- разрабатывать и корректировать рабочие инструкции для штатных сотрудников;
- применять процедуры подбора, найма и увольнения персонала;
- осуществлять надзор над работой персонала;
- утверждать цели и задачи работы персонала, оценивать выполнение работы и периодически проводить обсуждение работы с персоналом;
- вести и должным образом хранить личные дела сотрудников.

Эстонский союз управляющих и обслуживающих недвижимость (ЕКННЛ) в разработанном им стандарте «Мероприятия по обеспечению ухода за недвижимостью» к управлению относит следующие виды деятельности и мероприятий¹:

1. Подготовка объекта недвижимости к управлению и консуль-

¹ Уход за недвижимостью. Справочник для владельца. ЕКННЛ, 2001.

тирование владельца:

- проверка наличия исходных данных;
- изучение потребностей владельца;
- составление базы данных;
- восстановление отсутствующих документов;
- первичный осмотр объекта;
- составление инструкции по обслуживанию объекта или его частей;
- составление стратегии ухода и консультация по услугам;
- другие подготовительные мероприятия.

2. Организация физической сохранности недвижимого объекта:

- внедрение книги обслуживания;
- организация надзора владельца;
- организация оценки технического состояния строений, их частей и конструкций;
- осуществление договоров, необходимых для комплексных мероприятий по техническому обслуживанию и благоустройству;
- организация проектирования необходимых изменений в строениях;
- управление всеми осуществляемыми ремонтными и строительными проектами;
- организация ремонтных работ;
- прочие мероприятия для организации физической сохранности.

3. Организация юридического сохранения объекта недвижимости:

- надзор за выполнением всех договоров, заключенных от имени владельца/владельцев недвижимости;
- посредничество между сторонами договора при возникновении споров и разногласий;
- надзор за всеми документами, связанными с недвижимостью;
- определение границ обязанностей и ответственности, вытекающих из правовых актов и договоров;
- представление необходимых и требуемых владельцем отчетов;

- подготовка страховой стратегии объекта недвижимости;
- деятельность от имени владельца как юридического лица в соответствии с договором;
- организация юридических услуг для владельца;
- другие мероприятия, связанные с юридическим обеспечением.

4. Организация экономической сохранности объекта недвижимости:

- составление бизнес-плана/экономической программы объекта;
- организация поставок необходимых коммунальных и прочих ресурсов для объекта;
- организация финансового учета;
- анализ экономических показателей;
- консультации по кредитам;
- подготовка арендной стратегии объекта недвижимости;
- организация экспертной оценки;
- прочие мероприятия, связанные с экономической сохранностью;
- организация дополнительных услуг для владельца объектов недвижимости;
- организация общения / отчеты для владельца;
- консультирование владельца в связи с развитием недвижимости;
- представление владельца (в пределах полномочий, определенных договором);
- консультирование пользователей здания / помещений;
- анализ использования недвижимости;
- выдача справок;
- организация подсобных услуг (включая аварийно-диспетчерское обслуживание);
- другие мероприятия.

5. Другие сопутствующие организационные мероприятия, связанные с управлением недвижимостью.

Представленные перечни управленческих функций позволяют собственникам помещений, товариществам собственников жилья и

управляющими организациями понять, как многое может делаться для грамотного управления многоквартирными домами, и оценить существующий уровень управления в каждом конкретном случае.

Практически каждая из управленческих функций может быть отдельной услугой, предоставляемой за плату управляющей организацией. В приложении 2 в качестве примера приведена информация одной из венгерских управляющих организаций о своей деятельности и предоставляемых услугах.

Как сказано в приведенном выше определении, управление – это целенаправленная деятельность. Какими же могут быть цели управления многоквартирным домом?

Целями управления многоквартирным домом могут быть:

- поддержание (или обеспечение) **нормальных условий** проживания в доме (помещениях), то есть такие условия, которые соответствуют установленным правилами и нормами стандартным показателям;
- создание **комфортных условий** проживания в доме, то есть с более высокими показателями комфорта, чем стандартные;
- **сохранение** существующего состояния имущества (поддержание на достигнутом уровне) – в том случае, если текущее состояние отвечает требованиям технических регламентов, а собственники удовлетворены тем, что имеют;
- **улучшение** состояния имущества (или его отдельных частей), в том числе, обновление/замена, **модернизация или реконструкция** имущества (или его отдельных частей);
- **обеспечение снижения расходов** на оплату коммунальных услуг за счет **внедрения ресурсосберегающих мероприятий**;
- обеспечение/**повышение безопасности** проживания в доме;
- **повышение рыночной стоимости** помещений собственников.

В зависимости от того, каких целей управления многоквартирным домом необходимо достичь, будут разрабатываться различные стратегии управленческой деятельности, ставиться текущие и перспективные задачи управления, определяться требуемый набор услуг и работ и обосновываться необходимый объем финансирования.

3. УПРАВЛЕНИЕ ОБЩИМ ИМУЩЕСТВОМ – ОБЯЗАННОСТЬ СОБСТВЕННИКОВ ПОМЕЩЕНИЙ

В соответствии с гражданским и жилищным законодательством собственники имущества не только несут бремя его содержания, но также обязаны управлять своим имуществом. Эта обязанность – прямое следствие права собственности. Поскольку общее имущество в многоквартирном доме принадлежит собственникам на праве общей долевой собственности, то и управлять они им должны совместно.

Управление многоквартирным домом включает в себя:

- сбор информации о текущем состоянии общего имущества;
- определение целей управления многоквартирным домом;
- планирование мер по достижению целей (разработка плана управления как стратегии достижения целей);
- постановку задач на определенные периоды (разработка текущих и перспективных планов);
- организацию комплекса действий (работ, мероприятий) по реализации текущих и перспективных планов;
- обеспечение финансирования реализации планов;
- координацию и стимулирование деятельности исполнителей для достижения наилучшего результата;
- контроль достижения планируемых результатов;
- анализ и корректирование планов (а в отдельных случаях и целей управления).

В чем же именно заключается управление многоквартирным домом собственниками помещений? Все ли управленческие действия из вышеперечисленных они должны осуществлять сами? Жилищный кодекс определил, что исполнение обязанностей собственников по управлению заключаются в принятии ими совместно на общем собрании ряда решений, связанных с общим имуществом. Именно поэтому общее собрание собственников помещений получило статус органа управления многоквартирным домом (часть 1 статьи 44 Жилищного кодекса). Собственники помещений для исполнения своей обязанности управлять общим имуществом в многоквартирном доме обязаны ежегодно проводить годовое общее собрание (часть 1 статьи 45 Жилищного кодекса).

Какие решения собственники должны принимать на общем собрании, тем самым управляя общим имуществом? Жилищный кодекс определил ряд вопросов, решения по которым относятся к компетенции общего собрания собственников помещений:

- о **пользовании** общим имуществом (о передаче в пользование общего имущества в многоквартирном доме, о пределах использования земельного участка, на котором расположен многоквартирный дом, в том числе введение ограничений пользования им);
- об **изменении состава или состояния** общего имущества (о реконструкции многоквартирного дом, в том числе с его расширением или надстройкой, строительстве хозяйственных построек и других зданий, строений, сооружений, ремонте общего имущества);
- об **установлении размера платы на содержание** общего имущества (определяет объем общих расходов и финансовое бремя каждого собственника);
- о выборе **способа управления** (кто будет осуществлять управленческие функции).

К этому перечню необходимо добавить также принятие решения о **целях** управления многоквартирным домом, поскольку никто кроме собственников не вправе установить цели управления их имуществом (каким собственники хотят видеть свой дом, какой уровень безопасности и комфорта они хотят иметь).

Еще раз подчеркнем, что решения по выше перечисленным основным вопросам, связанным с общим имуществом в многоквартирном доме, никто не вправе принимать, кроме собственников помещений на общем собрании, за исключением установленных законодательством случаев (часть 4 статьи 161 и часть 4 статьи 158 Жилищного кодекса), когда собственники помещений не исполнили своих обязанностей и не выбрали способ управления многоквартирным домом (или не реализовали выбранный способ), или не приняли решение об установлении размера платы «за содержание и ремонт жилого помещения» (то есть за содержание общего имущества в многоквартирном доме). В этих двух случаях за собственников помещений обязан действовать орган местного самоуправления.

Если оставить в стороне указанные исключения, то установленное законодательством обязательное участие собственников помещений в управлении многоквартирным домом (в комплексе действий: *подготовка решений, принятие решений, организация исполнения решений и контроль исполнения принятых решений*) может быть ограничено только принятием решений и контролем их исполнения. Остальные действия по управлению многоквартирным домом могут исполнять как собственники, так и другие лица, выбранные собственниками помещений (правление товарищества собственников жилья, управляющий, управляющая организация). Фактически, то что Жилищный кодекс определяет как «способы управления многоквартирным домом» является способами исполнения решений, принятых общим собранием собственников помещений как органом управления многоквартирным домом.

Соответственно, **управление многоквартирным домом** можно рассматривать как **двухуровневую систему**:

Первый (высший) уровень управления – принятие совместных решений собственниками помещений на общем собрании (и контроль их исполнения через рассмотрение и утверждение отчетов об управлении).

Второй уровень управления – осуществление управленческих функций по организации исполнения решений общего собрания (и подготовка решений для их принятия общим собранием) собственниками помещений, правлением ТСЖ, управляющим или управляющей организацией в зависимости от выбранного способа управления многоквартирным домом.

Двухуровневая система управления дополняется различными способами выполнения работ по обслуживанию и ремонту общего имущества (Рис. 3).

И для первого и для второго уровня управления важно, насколько грамотно осуществляются управленческие функции. Но действия собственников помещений на первом уровне управления – это всегда «самодеятельность», действия, к которым не могут предъявляться требования, связанные с профессиональной подготовкой тех, кто их осуществляет.

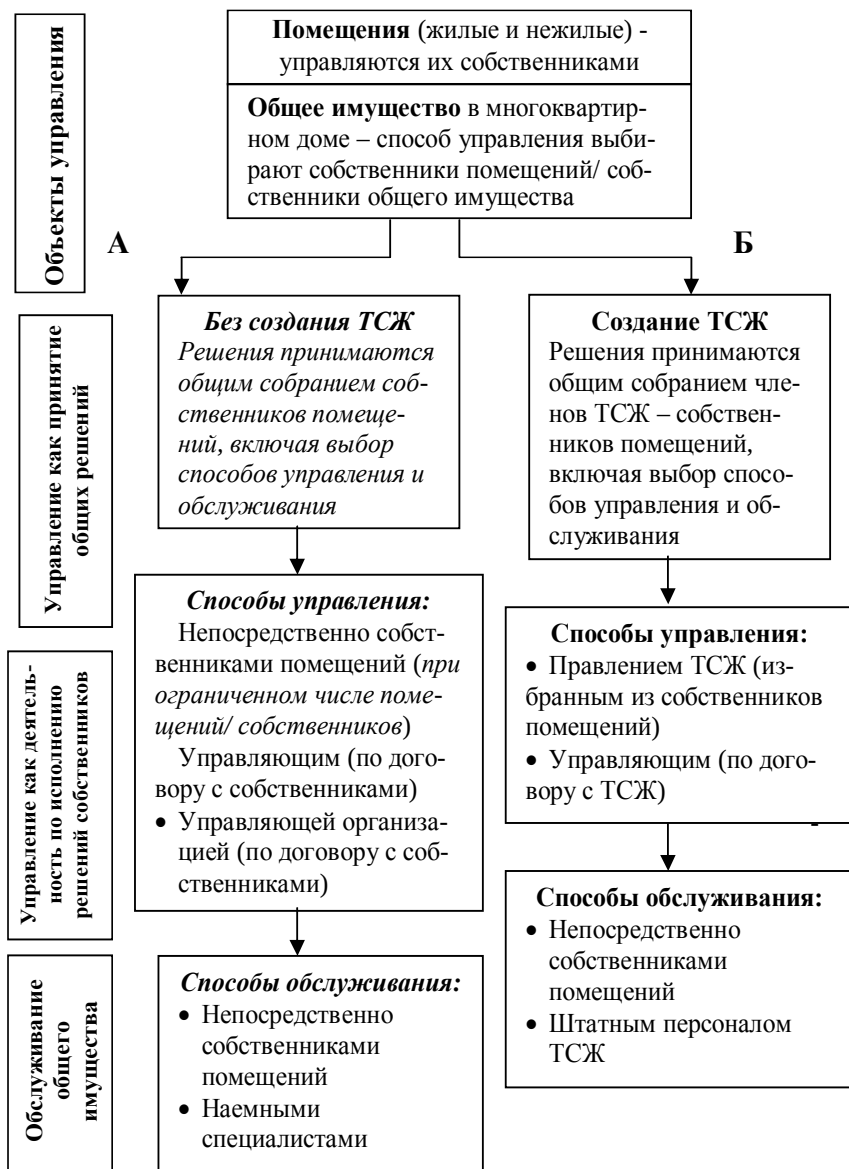


Рис.3. Способы управления и обслуживания многоквартирного дома

Действия на втором уровне управления практически всегда оплачиваемые (вознаграждение председателю и членам правления ТСЖ, плата управляющему или управляющей организации по договору), к исполнителям которых можно и нужно предъявлять требования о профессиональной подготовке. Профессионализм исполнителей второго уровня управления значительно влияет на грамотность решений, принимаемых собственниками помещений. Важно только, чтобы исполнители управленческих функций не подменяли собой собственников помещений, понимали свою роль и не принимали решения за собственников общего имущества в многоквартирном доме.

В то же время, собственники помещений, принимая решение о способе управления и конкретном исполнителе управленческих функций, должны взвесить, будет ли их выбор обеспечивать профессиональное (в значении – грамотное, квалифицированное) исполнение многочисленных функций управления многоквартирным домом.

4. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМ ДОМОМ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ УПРАВЛЕНИЯ

Собственники помещений в многоквартирном доме обязаны на общем собрании выбрать один из способов управления многоквартирным домом, то есть принять решение о том, кто будет исполнять функции управления и отвечать перед ними за достижение поставленных целей управления домом.

Приведенный в разделе 2 перечень управленческих функций ясно показывает, что управление многоквартирным домом является особым видом деятельности и требует определенной квалификации и навыков. Для грамотного управления домом необходимы технические, экономические, юридические знания, а также знания в области финансов и организации труда, умение налаживать и поддерживать хорошие отношения с людьми и различными организациями, предотвращать и разрешать конфликты. Этот перечень знаний и умений далеко не исчерпывающий. Какой бы способ управления многоквартирным домом собственники помещений ни выбрали, управление должно осуществляться грамотно.

Мы не будем здесь говорить о непосредственном управлении многоквартирным домом собственниками помещений, потому что

считаем этот способ подходящим только для домов с небольшим количеством квартир. Такие дома – менее сложные с технической точки зрения объекты, последствия управленческих ошибок менее масштабные, чем в случае действительно многоквартирных домов, а небольшое число собственников помещений дает надежду, что они более тесно связаны и могут общаться друг с другом постоянно и совместно решать любые возникающие в доме вопросы.

Можно ли обеспечить грамотное, профессиональное управление многоквартирным домом силами правления товарищества собственников жилья (или жилищного, жилищно-строительного кооператива)? Да, конечно, это возможно. Для этого необходимо, чтобы среди собственников помещений в доме были люди инженерных специальностей, экономисты, финансисты, юристы и другие специалисты. Также необходимо, чтобы эти люди были согласны работать в интересах своего дома и имели для этого время, а собственники проявили доверие к ним и выбрали в состав правления или специальных комиссий, прорабатывающих отдельные вопросы в помощь правлению. И чтобы у всех хватило энтузиазма и желания работать достаточно длительное время, а если кто-то «отходил» от этой работы, то было, кем заменить. И такие товарищества и кооперативы есть. Но их мало, и рассчитывать на то, что их будет много, вряд ли возможно. Поэтому чаще встречается ситуация, что практически все управляющие функции исполняет один человек – председатель правления ТСЖ (или кооператива). Иногда у человека есть образование по одной из необходимых для управления специальностей, чаще – нет, просто он пользуется доверием собственников помещений в доме и выбран ими на роль председателя-управляющего. Добросовестные люди, ставшие председателями правлений, стараются научиться всему необходимому для управления домом: помещают различные курсы (если есть такая возможность), изучают законы и нормативные акты, ищут специальную литературу, знакомятся с опытом других, более опытных председателей, встречаются со специалистами коммунальных организаций ... То есть проходят долгий и трудный путь самообразования и обучения через практический опыт. И многие действительно становятся вполне грамотными управляющими своих домов.

Может ли путь обеспечения грамотного управления многоквартирными домами через профессионализацию деятельности выбранных

в правление ТСЖ собственников помещений стать массовым? Скорее всего, нет, потому что далеко не в каждом доме среди собственников помещений найдется такой идеальный кандидат на роль управляющего своим домом. Сам путь обретения профессионализма в управлении домом отдельными людьми, выбранными из числа собственников помещений – долгий, трудный, требующий значительных затрат. На этом пути многие «сойдут с дистанции» из-за усталости от преодоления трудностей, неудовлетворенности от того, что эти усилия и достигнутый результат не получают должной моральной оценки со стороны остальных собственников помещений, а все более квалифицированный труд не получает адекватного финансового вознаграждения. Но есть и еще одна проблема. Если все же в результате огромных усилий председатель правления ТСЖ стал настоящим профессионалом в управлении многоквартирным домом, он становится практически незаменимым и незаменимым, то есть его невозможно заменить кем-то другим из собственников, потому что больше никто не имеет такого уровня подготовки и не хочет пройти тот же трудный путь самообразования и взять на себя эту непростую работу. «Председатель–управляющий» становится бессменным председателем правления, и эта выборная должность фактически «монополизируется», становится местом постоянной работы одного человека, основным источником его дохода, что не соответствует содержательной сущности товарищества, в котором правление должно переизбираться, его состав меняться (не мало случаев, когда такие председатели правления заинтересованы в сохранении своего положения в товариществе и всячески противятся попыткам их переизбрать или перейти на другой способ управления – договор с управляющей организацией). Если председатель–управляющий по какой-то причине покидает товарищество (например, уезжает из дома), в товариществе, лишившемся лидера и специалиста, все разлагается, многоквартирный дом остается без управления.

Другой вариант – бывший председатель правления становится управляющим в товариществе, работает по трудовому договору и исполняет профессиональные управленческие функции, дополняя работу правления. В этом случае такой грамотный, профессионально подготовленный собственник помещения превращается в такого же управляющего, как и другие управляющие на рынке. Но тогда это уже дру-

гая история – про наем управляющего товариществом, который лучше всего осуществлять на конкурсной основе, чтобы не стать зависимым от одного лица. А с другой стороны, грамотному управляющему тесно в рамках одного дома, его профессиональный потенциал реализуется не полностью, он может управлять несколькими многоквартирными домами. Такие случаи встречаются, когда к председателю правления успешного товарищества обращаются собственники помещений из других домов с просьбой «взять их к себе». Правильное решение в данном случае не увеличивать размер товарищества, а председателю правления работать в другом товариществе по совместительству в качестве наемного управляющего.

В России и в других странах есть опыт обучения выбранных собственниками членов (или только председателей) правлений ТСЖ управлению многоквартирными домами. В России такие обычно достаточно короткие курсы обучения часто проводят при финансовой поддержке органов местного самоуправления или региональных органов государственной власти городские или региональные учебные и учебно-методические центры. Эти курсы дают представителям товариществ знания основ законодательства, регулирующего вопросы управления многоквартирными домами, а также представления о конструкциях и инженерных системах многоквартирного дома, их функционировании, достаточно общие знания о смете доходов и расходов в товариществе и бухгалтерском учете. В Эстонии, например, в результате совместной работы двух некоммерческих организаций – Союза управляющих и обслуживающих недвижимость и Союза квартирных товариществ, а также Технического университета Таллинна разработана учебная программа для обучения членов правления товариществ управлению многоквартирными домами. Программа продолжительностью до 200 учебных часов лицензирована Министерством образования Эстонии. Обучающая программа проводится ежегодно при финансовой поддержке государства и муниципалитетов, которые компенсируют расходы товариществ на оплату обучения вновь избранных членов правления. За пять лет обучение прошло более 25 000 человек.

Надо признать, что даже такой 200-часовой курс и систематически проводимое обучение не способны сделать из каждого или большинства собственников помещений профессионалов в управлении многоквартирными домами. Но подобное обучение приводит к тому,

что все большее число представителей товариществ становится грамотными собственниками жилья. Их подготовки достаточно для понимания, какие управленческие задачи необходимо решать и почему надо обращаться к профессионалам.

В отличие от собственников помещений, управляющие (физические лица и индивидуальные предприниматели) и управляющие организации занимаются управлением недвижимостью (в том числе управлением многоквартирными домами) как специализированной профессиональной деятельностью, которая должна обеспечивать им доходы и приносить прибыль. У людей, специализирующихся на управлении недвижимостью, обычно есть необходимое образование. На западе многие политехнические университеты, а также специальные колледжи и другие образовательные организации дают базовое образование, позволяющее выпускнику начать работать управляющим. Многие российские ВУЗы уже также осуществляют подготовку специалистов в управлении недвижимостью. Кроме этого, профессиональные сообщества управляющих (союзы, ассоциации) предлагают различные образовательные курсы, как базовые, так и предназначенные для повышения квалификации работающих управляющих, которые дают серьезные знания и практические навыки.

Управляющие также имеют гораздо больше возможностей для профессионального роста, чем члены правлений ТСЖ, так как обычно они оказывают услуги не одному, а нескольким многоквартирным домам, а это значит, что им приходится решать значительно большее количество разнообразных вопросов. Они быстрее «нарабатывают» практический опыт управления. Возможностей для повышения квалификации, профессионального общения и обмена опытом, изучения лучшей практики у управляющих также больше, чем у товариществ собственников жилья. Управляющие организации могут себе позволить иметь в штате самых разных специалистов, необходимых для управления многоквартирными домами, оплачивать их дополнительное обучение, а также привлекать высококвалифицированных (и высокооплачиваемых) узких специалистов при необходимости. У управляющих организаций больше финансовых возможностей для компьютеризации своей деятельности, использования новых технологий. К расширению перечня и улучшению качества оказываемых услуг управления управляющих организаций подталкивает конкуренция на

рынке, соответственно, уровень профессионализма управляющих организаций повышается.

Таким образом, в целом управляющие и управляющие организации, специализирующиеся на управлении многоквартирными домами, способны обеспечить профессиональный уровень управления в большей степени, чем сами собственники помещений через правления товариществ и кооперативов.

Означает ли это, что собственникам помещений в многоквартирных домах не стоит создавать товарищества собственников жилья, а лучше выбирать способ управления домом управляющей организацией? Вовсе нет. Для собственников наличие собственного юридического лица – товарищества дает огромные преимущества, главные из которых состоят в том, что средства, которые они платят на содержание общего имущества, поступают на расчетный счет своей, а не посторонней организации, поэтому собственники могут контролировать их целевое и эффективное расходование; при этом есть постоянно действующий орган управления – правление товарищества, действующий в интересах собственников помещений, и есть возможности выбирать наилучший вариант исполнения функций управления и выполнения работ по обслуживанию и ремонту. Создание товарищества не ограничивает, а расширяет возможности собственников по выбору эффективной модели управления домом.

5. ЭФФЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

Наиболее эффективными моделями управления многоквартирным домом можно считать те, в которых все преимущества товарищества собственников жилья сочетаются с профессиональным уровнем исполнения управленческих функций, то есть модели, реализуемые в рамках способа управления многоквартирным домом товариществом собственников жилья.

При привлечении к исполнению управленческих функций управляющего или управляющей организации снижаются требования к профессиональной подготовке членов правления товарищества. Правление может избираться из широкого круга собственников помещений и регулярно обновляться, так чтобы многие собственники по-

бывали в роли лидеров товарищества, прошли «школу самоуправления», а остальные собственники (члены товарищества) через внутренние демократические процедуры товарищества вовлекались в управление (в систему принятия решений).

При привлечении к управлению управляющей организацией (управляющего) управленческие функции могут распределяться между товариществом собственников жилья и управляющей организацией различным образом. При этом товарищество в любом случае отвечает за:

- согласование интересов собственников помещений и правомочность принимаемых решений в отношении общего имущества в многоквартирном доме в соответствии с нормами Жилищного кодекса, уставом товарищества и внутренними процедурами;
- утверждение планов управления/содержания дома;
- утверждение смет доходов и расходов на содержание дома и размера обязательных платежей и взносов;
- отчеты перед собственниками-членами товарищества по исполнению планов, сбору и расходованию средств;
- формирование заказа на необходимые услуги и работы по управлению, обслуживанию и ремонту дома (с требуемой периодичностью и показателями качества);
- выбор управляющей организации (и других исполнителей) по принципу оптимального соотношения «цена / качество»;
- контроль исполнения договора управления (и подрядных договоров) и оплату «за результат» (по актам приемки работ).

Собственники помещений, объединенные в товарищество и пользующиеся услугами управляющей организации, имеют возможность контролировать не только объем и качество работ (как в случае способа управления многоквартирным домом управляющей организацией), но и целевое и эффективное расходование своих средств, вносимых на счет товарищества. При этом они могут получать услуги управления профессионального уровня исполнения.

Управляющей организации могут быть поручены товариществом следующие функции управления:

- оценка технического состояния дома и потребностей (приоритетов) в работах, ремонтах, энергоэффективной модернизации;
- подготовка предложений для собственников:
 - по текущим и перспективным планам работ по обслуживанию, ремонту, в том числе капитальному, ресурсосбережению;
 - по вариантам осуществления обслуживания и ремонтов с оценкой финансовых затрат и их эффективности/окупаемости;
 - по способам финансирования капитального ремонта (модернизации, ресурсосбережения), включая привлечение кредитных ресурсов;
- организация исполнения работ, выбор подрядчиков и контроль над их работой;
- заказ коммунальных ресурсов, контроль над их количеством и качеством;
- работа по обеспечению сбора платежей и др.

Привлечение товариществом для исполнения управленческих функций управляющей организации или специалиста-управляющего, обладающих профессиональной квалификацией и опытом работы, навыками стратегического планирования и финансового управления, опытом взаимоотношений с клиентами – собственниками разного социального и доходного уровня, с коммунальными, подрядными и кредитными организациями, позволяет обеспечить наибольшую эффективность управления многоквартирным домом, то есть достижение целей и решение текущих задач с наименьшими затратами (и помогает избежать потерь вследствие неграмотных управленческих решений). В этом главное преимущество профессионального управления.

Кроме этого привлечение к управлению управляющей организации обычно снижает расходы товарищества на управление многоквартирным домом в сравнении с управлением своими силами. Специализация организации на определенной деятельности и увеличение числа ее клиентов (объема оказываемых услуг) обычно снижает себестоимость услуг, а в условиях конкуренции управляющие, заинтересован-

ные в приобретении новых клиентов и сохранении имеющихся, не могут завышать цену на свои услуги. Опыт разных стран показывает, что стоимость услуг управляющей организации может составлять 6-8 % в структуре затрат на содержание дома, в то время как доля управленческих расходов в товариществе, в котором все управленческие функции выполняет правление (а в штате есть бухгалтер), может достигать 18-20 процентов.

В зависимости от того, какой перечень функций управления товарищество поручает управляющей организации, оно заключает с ней или договор управления многоквартирным домом (Рис. 4 и 6) или договор оказания услуг управления (Рис. 5).

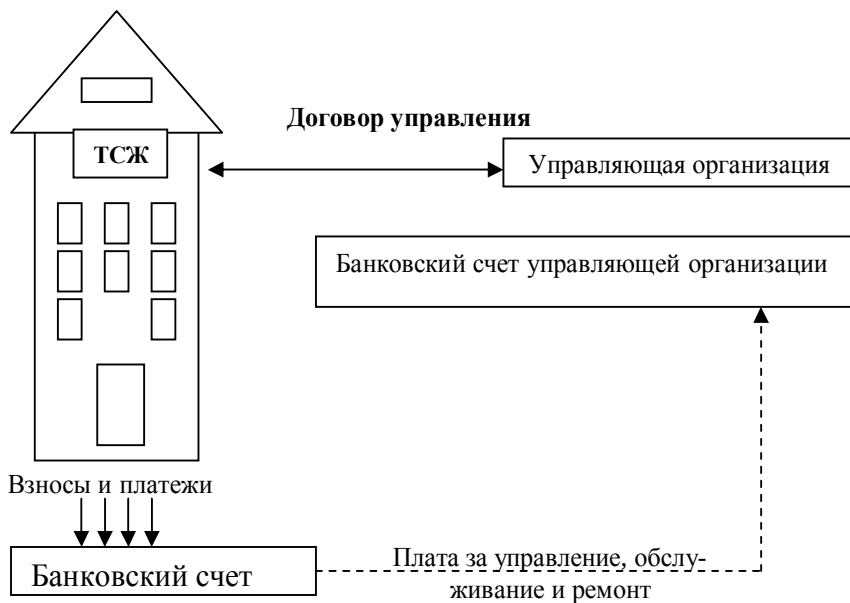


Рис. 4. Модель управления, при которой обслуживание и ремонт осуществляются силами управляющей организации

Договор управления многоквартирным домом является особым видом договора, существенные условия которого определены Жилищным кодексом (статья 162). Этот тип договора предполагает, что товарищество как заказчик поручает, а управляющая организация (управ-

38

ляющий) обязуется оказывать комплекс услуг и работ «по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества в таком доме, предоставлять коммунальные услуги собственникам помещений в таком доме и пользующимся помещениями в этом доме лицам, осуществлять иную направленную на достижение целей управления многоквартирным домом деятельность». Таким образом, заключая договор управления многоквартирным домом, товарищество собственников жилья может снять с себя максимально большое количество вопросов и переложить их на одну организацию, которая будет нести перед товариществом ответственность за результаты управления в соответствии с условиями договора управления.

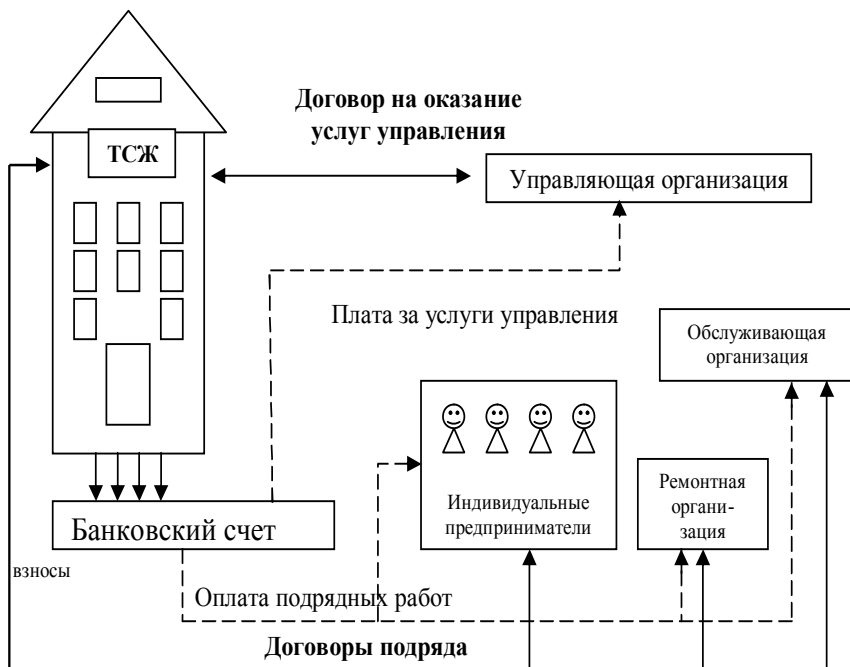


Рис. 5. Модель управления, при которой управление, обслуживание и ремонт осуществляются подрядчиками по договорам с товариществом собственников жилья

Управляющая организация, исходя из профессиональной этики, обязана предложить собственникам/ТСЖ такой пакет услуг и работ, который обеспечит соответствие данного многоквартирного дома, как минимум, требованиям обязательных нормативных документов (технических регламентов), помогая тем самым собственникам помещений исполнять свои законодательно установленные обязанности и нести ответственность за надлежащее состояние имущества. Управляющая организация должна настаивать на своем предложении при обсуждении условий договора управления с собственниками помещений (особенно, когда в доме не создано ТСЖ), в противном случае или отказаться от управления данным домом или зафиксировать разногласия с собственниками в договоре.

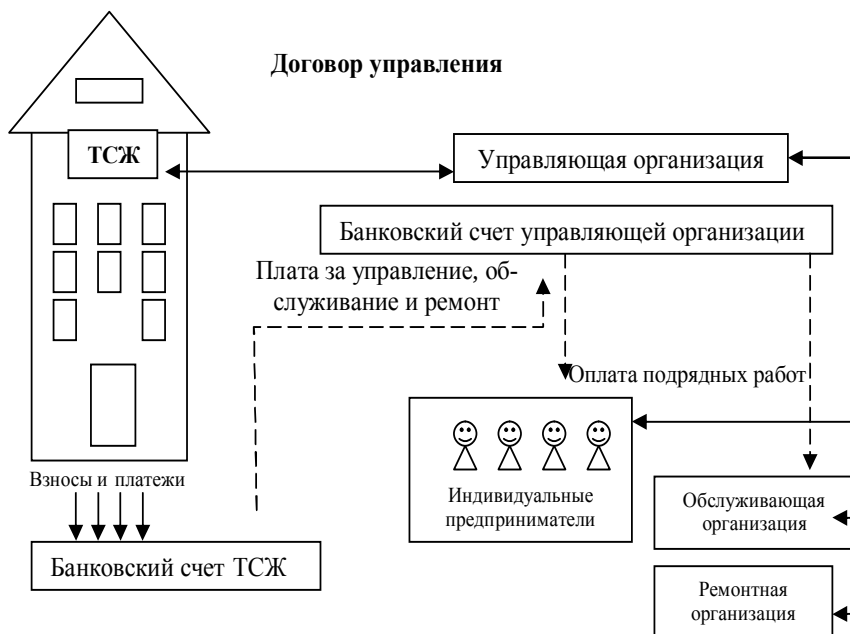


Рис. 6. Модель управления, при которой обслуживание и ремонт осуществляются подрядчиками по договорам с управляющей организацией

Управляющая организация, заключившая с товариществом договор управления многоквартирным домом, может по-разному органи-

зывать исполнение работ по обслуживанию и ремонту дома: своими силами (Рис. 4) или привлекая специализированных подрядчиков (Рис. 6).

В настоящее время в России рынок жилищных услуг еще только формируется, поэтому наиболее характерной является модель, при которой управляющие организации своими силами оказывают весь комплекс услуг по управлению, обслуживанию и ремонту многоквартирных домов (Рис. 4).

Эта «универсальность» управляющих организаций объясняется, с одной стороны, тем, что собственники жилья еще не осознали самостоятельной ценности и преимуществ у управления и ориентируются в своих запросах только на работы по обслуживанию и ремонту многоквартирного дома. С другой стороны, управляющие организации часто создаются на базе бывших муниципальных жилищно-эксплуатационных или ремонтных организаций, имевших собственную материально-техническую базу и персонал для осуществления работ по техническому обслуживанию и ремонту многоквартирных домов, поэтому они в значительно большей степени готовы к выполнению этих работ, чем к деятельности по управлению.

Считается, что выполнение управляющей организацией всех работ собственными силами избавляет ее от риска невыполнения каких-либо работ из-за отсутствия нужного подрядчика на еще неразвитом и мало специализированном рынке жилищных услуг. Таким образом, управляющая организация может гарантировать собственникам выполнение всех работ и услуг по договору. В то же время управляющая организация вынуждена иметь большой штат и собственную материально-техническую базу для содержания и ремонта многоквартирных домов, что делает компанию не мобильной и удорожает стоимость производства работ при недостаточном объеме жилья в управлении организации.

Опыт стран Восточной Европы (Венгрия, Словакия) показывает, что со временем «управленческо-ремонтно-обслуживающие» организации разделяются с образованием новых более специализированных организаций, поскольку это диктуется требованиями экономической эффективности деятельности. Развитие рынка идет в сторону специализации и возрастанию конкуренции между организациями с одинако-

вой специализацией. Для развитого рынка жилищных услуг наиболее характерной является модель организации работ по Рис. 6. Управляющие организации специализируются именно на управленческой деятельности, у них нет штатного персонала и материально-технической базы для работ по обслуживанию и ремонту многоквартирных домов. К услугам управляющих достаточно широкий круг подрядных специализированных жилищных организаций, которые сами имеют специалистов с требуемой квалификацией и опытом и собственную материально-техническую базу, необходимую для выполнения определенных работ по обслуживанию или ремонту дома. Управляющие хорошо знают рынок подрядных работ, преимущества применения тех или иных технологий, ориентируется в ценах конкурирующих организаций, поэтому они способны найти хороших подрядчиков для всех видов работ, необходимых для дома.

При применении схем, по которым управляющая организация выполняет работы по обслуживанию и ремонту дома своими силами (Рис. 4) или нанимая подрядчиков (Рис. 6), цена договора управления должна включать оплату всех порученных управляющей организации услуг и работ по управлению, обслуживанию и ремонту многоквартирного дома.

В случае, когда правление товарищества решает оставить часть управленческих функций за собой или, поручив большинство функций управления управляющей организации, от своего имени заключать договоры с подрядчиками на работы по обслуживанию и ремонту дома, оно заключает с управляющей организацией договор на оказание услуг управления (Рис. 5). Управляющей организации по такому договору может быть поручено помочь товариществу сформировать задание на работы по обслуживанию и ремонту, найти подрядчиков для выполнения необходимых товариществу работ, помочь в заключении подрядных договоров. То есть управляющая организация выступает консультантом товарищества и получает оплату только за оказанные по договору услуги. Товарищество само заключает подрядные договоры, и их оплата становится обязанностью товарищества. Подобная схема широко используется в США и Канаде.

Применение модели, при которой обслуживание и ремонт осуществляются подрядчиками по договорам с товариществом, обеспечи-

ваает меньший контроль качества работы подрядчиков со стороны управляющего, чем при заключении подрядных договоров управляющей организацией, но при этом делает услугу по управлению высоко конкурентной, так как товарищество может сменить управляющую организацию без потери подрядчиков на обслуживание и ремонт дома.

Грамотные собственники помещений, входящие в состав правления товарищества собственников жилья, смогут выбрать оптимальную для своего дома модель управления. Но не менее важный вопрос – выбор конкретной управляющей организации.

Имеет смысл рассмотреть критерии выбора управляющей организации для случая, когда товарищество собственников жилья хочет поручить ей весь комплекс услуг и работ, а за собой оставить только функцию контроля за исполнением договора управления и оплату услуг и работ управляющей организации в соответствии с условиями договора управления. Это может произойти, если собственники помещений создали товарищество не для того, чтобы иметь собственное «домоуправление», а чтобы выступить «коллективным заказчиком» услуг и работ и иметь возможность контролировать расходование своих денег.

6. КАК ВЫБИРАТЬ УПРАВЛЯЮЩУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Что, прежде всего, должно интересовать собственников помещений, когда они хотят найти для себя управляющую организацию, которой они хотят поручить все вопросы по дому? На наш взгляд, это такие важные вещи, как:

- действительно ли организация, которая говорит о себе, что она «управляющая», **знает (понимает), что такое управление многоквартирным домом?**
- действительно ли организация **умеет управлять и может обеспечить надлежащее содержание** многоквартирного дома?
- является ли организация **добросовестной, достойной доверия** в финансовом отношении?

Вопрос о том, знает ли управляющая организация, что такое «управление многоквартирным домом», совсем не праздный.

Долгие годы - в советское время и позже - в отечественном жилищном секторе преобладали обслуживающие организации (ЖЭКи, РЭУ и т.д.). В середине 90-х годов прошлого века заговорили о разделении функций управления и содержания (эксплуатации) жилья. Тогда крупные тресты были реорганизованы – разделены на службы единого заказчика, которые распределяли муниципальный заказ на содержание и ремонт жилья, и предприятия по содержанию и ремонту жилищного фонда. Тогда же начали проводиться первые конкурсы по выбору подрядчиков. Их проводили службы единого заказчика. Стала появляться некоторая специализация обслуживающих предприятий. К сегодняшнему дню в российских городах есть много организаций (многие из них давно стали частными), обладающих опытом выполнения подрядных работ по обслуживанию и текущим ремонтам, соответствующей квалификацией и даже опытом участия в конкурсах, который позволяет этим организациям быстро представить нужные документы для конкурентного отбора в товарищество собственников жилья.

Об управлении многоквартирными домами на отечественном рынке жилищных услуг заговорили только с принятием нового Жилищного кодекса, поэтому у самых опытных российских управляющих организаций совсем недолгий опыт работ. Сейчас многие из всё тех же бывших ЖЭКов, ЖЭУ и РЭУ, а также служб заказчика, называют себя "старейшими на российском рынке" управляющими организациями. Однако их "корни" как раз говорят о том, что под управлением они понимают только организацию технического и санитарного обслуживания и ремонта многоквартирных домов.

А ведь профессиональное управление не сводится к тому, чтобы «дворник мел, а сантехник устранял протечки». Задача профессионального управляющего состоит в том, чтобы разработать и предложить собственникам наиболее соответствующий их интересам и возможностям план развития многоквартирного дома как объекта недвижимого имущества, а затем организовать эффективное исполнение этого плана. Иначе говоря, управляющий должен помочь собственникам:

– сформулировать их цели и интересы в отношении многоквартирного дома (это и вопросы технического состоя-

ния и продления срока «жизни» дома, комфортности и безопасности проживания, рационального расходования ресурсов и снижении доли затрат на коммунальные услуги в общей структуре затрат собственников и др.);

- разработать несколько вариантов стратегии развития дома – направлений действий для достижения поставленных собственниками целей управления многоквартирным домом, помочь собственникам выбрать наиболее подходящий для них вариант (доступный финансово);

- выбрать лучшие способы осуществления каждого из мероприятий утвержденного плана развития дома;

- предложить собственникам наиболее приемлемый для них способ финансирования плана развития дома (мероприятий плана), помочь привлечь другие финансовые ресурсы;

- организовать исполнение плана развития, обеспечить достижение запланированного эффектов от каждого из выполняемых мероприятий.

Именно эти действия управляющей организации должны быть отражены в ее предложении по плану управления многоквартирным домом.

Такой подход к управлению многоквартирным домом основывается на следующих принципах:

- **Индивидуальный подход к каждому дому.** Управляющий – профессионал исходит из того, что каждый дом – отдельный объект управления. Он отличается от других объектов не только инженерно-строительными характеристиками, но, местом расположения и окружающей средой, а главное, у домов разные собственники, их интересы и возможности различны, поэтому запросы на управление также будут различаться.

- **Ориентация на интересы и удовлетворенность заказчиков.** В рыночных условиях управляющий – профессиональный консультант и помощник собственников имущества. Он должен предложить, обосновать, что нужно сделать в доме, основываясь на интересах и возможностях собственников. Разъяснить, как предлагаемые улучшения помогут достичь целей, поставленных собственниками, при необхо-

димости предупредить о возможных последствиях бездействия. Но решения принимают собственники. А когда решение принято, управляющий должен организовать его исполнение так, чтобы собственники были удовлетворены результатом. Интересы заказчика – приоритет для управляющего. Поэтому у управляющего есть система регулярного взаимодействия с собственниками для их информирования, уточнения интересов и запросов, оценки удовлетворенности.

• **Перспективное планирование.** Действия управляющего не должны ограничиваться решением текущих задач по содержанию многоквартирного дома. Он должен помочь собственникам посмотреть в будущее: каким они хотят видеть свой дом через пять, десять, пятнадцать лет. И предложить перспективный план развития дома, чтобы каждый шаг, исполнение каждого мероприятия приближали собственников к этой перспективной цели. Если собственники хотят сохранить и улучшить свое имущество, этим надо заниматься планомерно, и начинать уже сегодня и думать о будущем.

• **Ресурсосбережение.** Дом с высоким потреблением ресурсов с каждым годом будет все более тяжелым финансовым бременем для собственников. Управляющий-профессионал понимает, что путь к повышению эффективности многоквартирного дома лежит через изменение структуры расходов собственников: уменьшение доли затрат на коммунальные услуги (при сохранении комфортности проживания) и увеличение доли ремонтов, модернизации и благоустройства. Это означает переход на приборный учет потребляемых ресурсов, ликвидацию их потерь внутри дома, рационализацию потребления.

Сегодня подавляющее большинство организаций, называющих себя управляющими, не знают и не понимают, что такое действительно управление многоквартирным домом как объектом недвижимости. Единственное, что отличает такие управляющие организации от подрядных организаций по содержанию и ремонту многоквартирных домов - это то, что они еще являются исполнителями по коммунальным услугам для потребителей в доме. При этом на практике многие такие организации стараются уйти от ответственности за предоставление коммунальных услуг, выступая только в роли агента при покупке коммунальных ресурсов, или вообще не включают предоставление коммунальных услуг в свои предложения по договорам управления

многоквартирным домом. Можно считать, что российские управляющие организации сегодня примерно равны между собой по отсутствию должного опыта работы управления многоквартирными домами. Они привыкли управлять «жилищным фондом», а не каждым отдельным многоквартирным домом. Используют «универсальный» подход: для поддержания надлежащего состояния все многоквартирные дома нуждаются в одних и тех же работах и услугах – профилактике, уборке, текущем ремонте. Именно на этом строится сегодня практически любое предложение по управлению многоквартирным домом, а объем и конкретный перечень капитальных ремонтов уточняется на месте в зависимости от возраста и текущего состояния здания.

Что же в таком случае может позволить товариществу собственников жилья оценить, понимает ли организация, подавшее предложение на запрос об управлении многоквартирным домом, что такое управление? Прежде всего, это само **содержание предложения** управляющей организации по **плану управления многоквартирным домом** (основной критерий оценки). Предлагает ли управляющая организация в составе плана управления следующее:

- выявить интересы собственников помещения по содержанию, улучшению состояния и развитию дома;
- провести оценку текущего состояния и потребностей в ремонтах, заменах, модернизации;
- разработать предложения по перспективному плану ремонтов и модернизации дома, направленных на продление срока жизни дома, ресурсосбережение и повышение комфортности проживания, исходя из объективного состояния дома и интересов собственников помещений;
- подготовить предложения по порядку финансирования плана ремонта и модернизации дома, ресурсосберегающих мероприятий, исходя из возможностей собственников помещений и привлечения других финансовых ресурсов.

Если этих составляющих в предложении управляющей организации нет, а есть готовность осуществить только обычный набор услуг и работ по содержанию и ремонту, то перед вами не управляющая организация, а подрядчик по обслуживанию.

Дополнительным критерием, свидетельствующим о потенциальной способности организации заниматься управлением, является наличие в штате организации **специалистов, получивших подготовку в сфере управления недвижимостью**, имеющих соответствующие **дипломы и сертификаты**.

Обязательным условием при выборе управляющей организации является наличие в ее предложении обязательств предоставлять коммунальные услуги потребителям в доме. Без этого, как уже говорилось, договор в соответствии с законодательством не может быть признан договором управления многоквартирным домом.

Каким бы хорошим ни было предложение по плану управления многоквартирным домом, товариществу собственников жилья необходимо убедиться, что управляющая организация способна его осуществить (то есть действительно умеет управлять), а также что дом не останется без обычного уровня обслуживания, пока «продвинутая» управляющая организация будет изучать интересы собственников и разрабатывать перспективные планы.

Вряд ли можно рекомендовать товариществу при оценке **способности/умения управлять домом** руководствоваться данными о количестве лет, которые организация проработала в жилищной сфере. Точно так же ни о чем не говорит количество домов, которые уже находятся «в управлении» управляющей организации. Что же можно использовать в качестве *основных критериев* для такой оценки? Это следующая информация и документы:

- об имеющемся у организации **опыте разработки плана управления** (с таким содержанием, как сказано выше) хотя бы для одного дома и **результатах** реализации этого плана или хотя бы первых его этапов (то есть, достигнуты ли запланированные эффекты, привели ли действия управляющей организации к заметным улучшениям);
- **отзывы** товариществ собственников жилья или собственников помещений в многоквартирных домах, свидетельствующие об удовлетворенности деятельности организации по управлению домами;
- способность организации обеспечить техническое и санитарное обслуживание, текущие ремонты в доме и аварий-

но-диспетчерское обслуживание (наличие собственного *персонала и материально-технической базы* или налаженные связи со специализированными организациями и специалистами);

- наличие в организации *системы контроля качества*; например, показателем того, что такая система в организации есть и действует на достаточно высоком уровне, является наличие сертификата соответствия международному стандарту ISO-9000.

Дополнительными критериями при оценке опыта управления организации может быть:

- умение и опыт работы с задолжниками по оплате содержания многоквартирного дома и коммунальных услуг, достигнутые результаты по улучшению собираемости платежей в домах, находящихся в управлении.

- наличие системы регулярного взаимодействия с представлением товариществ или представителями собственников помещений в домах, находящихся в управлении, и мониторинга деятельности управляющей организации и оценки удовлетворенности клиентов;

- исполнение обязанности по предоставлению отчетов об исполнении договоров управления.

Третий важный момент при оценке организации - насколько она добросовестна, можно ли ей доверять. Поэтому в число *основных критериев* оценки организации можно включить:

- отсутствие задолженности по договорам ресурсоснабжения для тех многоквартирных домов, которыми управляет организация;

- отсутствие задолженности по налогам и сборам и требований по уплате долгов.

В качестве *дополнительного критерия* можно использовать

- готовность управляющей организации застраховать свою гражданскую ответственность (страхование на случай возмещения вреда, причиненного общему имуществу в многоквартирном доме из-за неисполнения, просрочки исполнения

или иного ненадлежащего исполнения обязательств по договорам управления многоквартирным домом).

И последнее – о **цене предложения**. Поскольку договор управления предполагает, что стороны могут по взаимной договоренности определить перечень услуг и работ, которые будет предоставлять управляющая организация, а предложения управляющей организации должны рассматриваться на общем собрании собственников помещений или органами управления товарищества, то товариществу имеет смысл запрашивать расширенный перечень услуг и работ, которые может предложить организация. Также нужно запрашивать не общую цену предложения, а цену на каждый из видов услуг и работ. Это дает возможность сравнивать управляющие организации не по цене их предложений, а по ценам отдельных составляющих (конкретных услуг и работ). Если какая-то организация будет выбрана как наиболее квалифицированная (умеющая управлять), то приемлемую цену договора управления можно будет определить путем корректирования перечня услуг и работ, их периодичности и объема. Иначе говоря, при выборе управляющей организации цену не стоит делать первым и решающим критерием выбора. Если управляющая организация предлагает, что цена договора управления будет такой же, как размер платы за содержание и ремонт жилого помещения, установленный органом местного самоуправления для нанимателей жилого помещения по договорам социального найма, это, скорее всего, говорит о ее неумении или нежелании обсуждать с собственниками помещений нужды дома и стоимость того, что должно быть сделано в доме в интересах самих собственников.

7. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМ ДОМОМ

Основными принципами профессионального подхода к управлению недвижимостью являются пообъектность, ориентированность на интересы клиентов:

– управление осуществляется в отношении каждого отдельного многоквартирного дома как самостоятельного объекта управления, с учетом технического состояния дома, степени его благоустройства, состояния земельного участка и его благоустройства и других особенностей дома;

– деятельность управляющей организация направлена на удовлетворение запросов собственников жилья как клиентов, достижение целей, определенных собственниками имущества.

В зарубежной практике профессиональная квалификация управляющего подтверждается его умением разработать план управления объектом недвижимости как стратегии развития объекта недвижимости, направленного на достижение целей, поставленных собственником. Российские управляющие организации еще не имеют опыта разработки подобных планов управления.

Цели управления многоквартирным домом устанавливаются собственниками помещений. Как уже отмечалось ранее, цели управления могут быть самыми разными. Если собственники не могут самостоятельно сформулировать цели управления, задача управляющего – управляющему предложить им разные варианты целей управления, основываясь на собственном профессиональном опыте. Цели управления рекомендуется формулировать не только в общем виде (например, повысить комфортность проживания и энергоэффективность дома), но и с указанием количественных и качественных показателей, через которые конкретизируются цели. Например:

Цель 1: повысить комфортность проживания, а именно:

- а) обеспечить дополнительную очистку холодной воды;
- б) улучшить показатели микроклимата в помещениях: температура $\pm$ °С, влажность - %, кратность воздухообмена ____;
- в) улучшить благоустройство земельного участка с созданием зон отдыха для разных возрастных групп собственников;

Цель 2: повысить энергоэффективность дома:

- а) снизить потребление тепловой энергии на отопление на 30 %;
- б) снизить потребление электроэнергии в местах общего пользования на 25 %.

Когда собственники принимают решение о целях управления многоквартирным домом, профессиональный управляющий должен обращать внимание их внимание на то, что поставленные цели должны быть реалистичными, помогать собственникам объективно оценивать свои возможности и расставлять приоритеты. При определении целей нужно учитывать установленные требования к техническому и

санитарному состоянию общего имущества в многоквартирном доме, объективную необходимость, связанную с фактическим состоянием дома, интересы различных групп собственников помещений и их финансовые возможности.

Цели управления затем в процессе разработки плана управления (после проведения анализа проблем многоквартирного дома) или изменения внешних факторов (например, резко повысились цены на энергоносители) могут уточняться, корректироваться или изменяться. В процессе управления, когда требуется принять очень важные решения, необходимо также возвращаться к обсуждению целей с собственниками. Выбор целей – постоянный и гибкий процесс, собственники должны это понимать.

План управления – это «программный» документ, который анализирует существующее состояние объекта управления и окружающую среду, возможности развития объекта управления и их соответствие целям собственников имущества, предлагает различные стратегии достижения целей с необходимым технико-экономическим обоснованием.

В практике управления объектами коммерческой недвижимости широко используются рекомендации по разработке плана управления, предложенные международным «Институтом управляющих недвижимостью» (Institute of Real Estate Managers). На основе этих рекомендаций авторами ниже предлагается структура плана управления многоквартирным домом с учетом того, что использование данного объекта недвижимости не преследует целей извлечения дохода собственниками помещений.

Возможная структура плана управления многоквартирным домом

Часть I. Введение в план управления:

1. Титульный лист.
2. Содержание плана.
3. Наименование и адрес объекта управления.
4. Информация о заказчике плана управления (*собственники, ТСЖ*).

5. Основание для разработки плана управления многоквартирным домом *(решение общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме, договор управления)*.

6. Цели собственников и методика их определения.

7. Временные рамки планирования, этапы и задачи различных этапов.

8. Основные полномочия лица, разрабатывающего план управления, и ограничительные условия при разработке плана.

9. Определения и основные термины, используемые в плане.

Часть II. Описание объекта управления:

1. Местоположение и общее окружение многоквартирного дома.

2. Описание здания.

3. Текущее техническое состояние многоквартирного дома *(соответствие техническим нормам, целям собственников, показатели энергоэффективности)*.

4. Описание земельного участка.

5. Описание иных сооружений на земельном участке.

6. Текущее финансовое состояние *(рыночная стоимость жилых помещений в данном доме, расходы на содержание и коммунальные услуги, доходы (сбор платежей), задолженность и т.д.)*.

7. Описание существующей системы управления.

Часть III. Определение проблем, подлежащих разрешению:

1. Анализ текущей ситуации.

2. Определение и приоритетность проблем *(исходя из требований технических норм и целей собственников)*.

Часть IV. Анализ рынка:

1. Анализ рынка жилья *(рыночная стоимость квартир, стоимость аренды, спрос на жилье и нежилые помещения в городе, округе, районе, микрорайоне, в которых находится дома)*.

2. Анализ стоимости содержания многоквартирных домов и коммунальных услуг в месте расположения дома *(в городе, округе, районе, микрорайоне, в которых находится дома)*.

3. Анализ рынка услуг и работ по управлению, обслуживанию, ремонтам многоквартирных домов *(объем предложений, конкуренция, возможность выбора цены)*.

Часть V. Определение и анализ возможных стратегий развития объекта недвижимости и рекомендации:

1. Возможные стратегии развития многоквартирного дома/достижения целей.

2. Сопоставительный анализ возможных стратегий *(стоимость, источники финансирования, сроки реализации, сроки окупаемости, соотношение финансовой нагрузки и выгоды от применения решения, последствия отказа от данного решения)*.

3. Рекомендуемое решение.

Часть VI. Приложения:

1. Сопровождающие материалы *(документы, фотографии)*.

2. Информация о составителе плана *(квалификация, подтверждающие ее документы)*.

Разработанный управляющей организацией план управления предлагается заказчикам (собственникам помещений или ТСЖ) для принятия решения по стратегии развития многоквартирного дома для достижения целей собственников.

Утвержденный план управления многоквартирным домом является основой для формирования заказа на управление (условий договора управления), разработки перспективных и текущих планов ремонтов, модернизации, энергосбережения и других услуг и работ по содержанию многоквартирного дома.

План управления важен и нужен как для собственников имущества, так и для управляющей организации (управляющего).

Для управляющего:

- развивает аналитические, исследовательские навыки управляющего,
- выявляет способность управляющего комплексно подойти к проблемам объекта недвижимости, связать разрозненную информацию, увидеть перспективы развития объекта
- помогает убедить новых клиентов в профессионализме управляющего,
- отражает достигнутое взаимопонимание между управляющим и клиентом по целям управления объектом недвижимости и стратегии их достижения,
- служит основой для разработки текущих (годовых) планов работ по содержанию объекта недвижимости,
- помогает обсудить проблемы дома с собственниками помещений, а в дальнейшем – проводить мониторинг изменений и предоставлять отчеты собственникам.

Для собственников:

- дает понимание, в каком состоянии находится объект недвижимости, каковы перспективы изменения его состояния в зависимости от принимаемых решений,
- дает представление о необходимых объемах вложения средств,
- обеспечивает понимание того, какие результаты могут быть достигнуты при различных вариантах решений,
- помогает принять решения о приоритетах при проведении ремонтов/модернизации дома и способах финансирования,
- обеспечивает преемственность управления при смене способа управления или управляющего,
- позволяет составить представление о профессионализме управляющего, насколько он заинтересован в них как в клиентах.

Внедрение в деятельность российских управляющих организаций практики разработки планов управления многоквартирными до-

мами будет способствовать повышению качественного уровня управления и улучшению состояния многоквартирных домов.

8. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНЫ ДОГОВОРА УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время практика формирования цены договора управления многоквартирным домом в России существенно отличается от того, как это происходит в странах с развитым рынком жилищных услуг, где цена является механизмом конкуренции.

Законодательство создало необходимую основу для использования рыночных механизмов определения цены договора управления: размер платы по договору должен быть результатом договоренности между собственниками помещений в многоквартирном доме (или ТСЖ) и управляющей организацией. Цена договора управления многоквартирным домом должна быть соразмерна перечню, объемам и качеству услуг и работ, которые собственники помещений (или ТСЖ) поручают управляющей организации по договору¹. Порядок определения цены договора управления, размера платы за содержание и ремонт жилого помещения и размера платы за коммунальные услуги, а также порядок внесения такой платы должны быть указаны в договоре управления многоквартирным домом².

Сегодняшние проблемы определения цены договора управления многоквартирным домом заключаются в том, что:

- как собственники, так и управляющие ориентируются на устанавливаемые органами местного самоуправления цены и тарифы для нанимателей жилья, поэтому плата по договору управления одинакова для многоквартирных домов, различающихся по техническому состоянию и требуемому уровню затрат на содержание, что дезориентирует собственников жилья и не стимулирует их объективно оценивать потребности дома в обслуживании и ремонте и свои финансовые возможности;

¹ см. Правила содержания общего имущества в многоквартирном доме, п. 35 (утв. Постановлением Правительства РФ от 13 августа 2006 г., № 491)

² см. Жилищный кодекс РФ, ст. 162, ч. 3

- конкуренция на рынке услуг управления сегодня еще недостаточная, это порождает у управляющих организаций ложную уверенность в отсутствии конкуренции и завтра, поэтому управляющие организации не утруждают себя обоснованием собственникам помещений цены по каждому договору управления;

- у собственников помещений нет понимания, что цена договора управления должна быть разной для каждого многоквартирного дома, а управляющие организации не умеют делать обоснованные предложения собственникам жилья по цене договора в зависимости от состояния дома и предлагаемого перечня работ и услуг,

- управляющие организации не устанавливают цену на отдельные услуги и работы, поэтому у собственников помещений нет возможности формировать индивидуальный для дома пакет услуг и работ, ориентируясь не только на технические потребности и желания, но и на цены и свои финансовые возможности.

В Правилах изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность¹. указано, что размер платы за содержание и ремонт жилого помещения уменьшается пропорционально количеству полных календарных дней нарушения от стоимости соответствующей услуги или работы в составе ежемесячной платы за содержание и ремонт жилого помещения (пункт 10 правил). Это требование правил невозможно выполнить, если в договоре управления не будет указана цена каждой услуги и работы, которые предоставляет управляющая организация собственникам помещений (ТСЖ) по договору управления. Следовательно, управляющая организация должна определить цену каждой из своих услуг и работ – иметь

¹ см. Правила изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность, п. 10. (утв. постановлением Правительства РФ от 13 августа 2006 г., № 491).

прейскурант (прайс-лист), что, вообще говоря, является самым обычным делом для любой коммерческой организации, оказывающей услуги неопределенному числу лиц, и только для российских управляющих организаций, к сожалению, все еще считается чем-то невиданным и революционным. Если для собственников помещений или ТСЖ будет доступной информация разных управляющих организациях о том, какие услуги и работы и по какой цене они предлагают потенциальным клиентам, у них появится возможность сравнивать и выбирать лучшие предложения.

Наличие прайс-листа значительно облегчает определение цены договора управления (в части, относящейся к услугам и работам по управлению, обслуживанию и ремонту) на основе предлагаемого перечня работ и услуг, их объема и периодичности. По словам одного из эстонских управляющих, детальный прейскурант услуг и работ и электронная форма сметы расходов на управление, обслуживание и ремонты позволяют в течение одного часа обсуждения с представителями многоквартирного дома определить цену договора управления под согласованный перечень услуг и работ (и при необходимости откорректировать объем работ для достижения приемлемого для собственников уровня цены).

Для отражения в договоре цены каждой услуги и работы можно использовать предлагаемую ниже форму, которая, фактически, может считаться сметой расходов на управление, обслуживание и ремонт общего имущества в многоквартирном доме и предоставление потребителям коммунальных услуг.

Форма определения цены договора
управления многоквартирным домом

№	Наименование услуг/работ	Ед. измерения	Цена за единицу	Количество/объем услуг и работ по договору в месяц/год	Цена услуги/работы (годовая)	Размер снижения цены при нарушении качества, %
1. Техническое обслуживание						

2. Уборка и санитарная очистка						
3. Ремонты						
4. Коммунальные услуги (приобретение коммунальных ресурсов)						
5. Управление						
ИТОГО цена договора управления (годовая)						

В отношении того, как именно отражать в договоре цену услуг управления, можно сказать, что это – бизнес-стратегия управляющей организации. У нее есть следующие варианты:

а) цена услуг управления не указывается отдельно, она «включается» в цену каждой услуги/работы по техническому обслуживанию, санитарной очистке, ремонту.

В этом случае не надо объяснять собственникам жилья, в чем состоит деятельность организации по управлению, что эта деятельность тоже должна оплачиваться. Нет информации – нет предмета для обсуждения. Но такой вариант и не способствует тому, чтобы собственники поняли, чем управляющая организация отличается от обслуживающей, осознали значение и ценность профессионального управления.

б) Управление (без расшифровки видов услуг) указывается в смете расходов на содержание многоквартирного дома отдельной строкой с указанием цены.

В этом случае не надо определять цену каждой управленческой услуги. Но это может вызвать вопросы клиентов, а в чем состоит управление и почему его надо оплачивать. А при исполнении договора управления у собственников может возникнуть желание получить такие управленческие услуги, предоставлять которые управляющая организация не предполагала и расходы на которые не учла в цене договора управления.

в) Услуги управления выделяются в отдельный раздел сметы расходов на содержание многоквартирного дома, приводится перечень услуг с указанием цены каждой услуги (или цены пакета управленческих услуг).

Этот вариант требует определения цены каждой управленческой услуги, с собственниками помещений надо доказывать необходимость той или иной услуги, состав «пакета» услуг управления. Но при этом у собственников помещений появляется ясное представление о том, в чем заключается деятельность организации по управлению домом, что это особый вид услуг, у них своя ценность и цена. Собственники знают, что именно они заказали и могут требовать отчета об исполнении и достигнутых результатах.

Управляющие организации в странах с развитым рынком услуг предпочитают использовать последний вариант формирования цены договора. Они считают, что чем больше детализирована смета расходов, тем выше доверие собственников к управляющей организации.

Органы местного самоуправления могут содействовать продвижению рыночных механизмов формирования цены договора управления многоквартирным домом. Они могут установить не заниженный, а экономически обоснованный размер платы за услуги и работы по управлению, содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирных домах для нанимателей помещений. Это облегчит управляющим организациям процесс предложения собственникам помещений цен на услуги и работы, более соответствующих действительным затратам на их предоставление, чем при существующих заниженных муниципальных тарифах.

Другой вариант – орган местного самоуправления отказывается от практики установления конкретной платы за содержание и ремонт жилого помещения для нанимателей жилых помещений муниципаль-

ного фонда по договорам социального найма и принимает нормативный акт о том, что эта плата устанавливается равной плате за содержание и ремонт жилого помещения (за исключением платы на капитальный ремонт), установленной общим собранием собственников помещений в многоквартирном доме, в котором не создано товарищество собственников жилья, или органами управления товарищества. И такой шаг вполне оправдан, так как Жилищный кодекс установил, что плата «за жилое помещение и коммунальные услуги» для нанимателя муниципального жилого помещения, включает в себя «плату за содержание и ремонт жилого помещения, включающую в себя плату за услуги и работы по управлению многоквартирным домом, содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирном доме» (пункт 2 части 1 статьи 154). И та же составляющая (+ плата за капитальный ремонт) входит в состав платы «за жилое помещение и коммунальные услуги» для собственника помещения в многоквартирном доме (пункт 1 части 2 статьи 154). Соответственно в одном и том же доме расходы собственника и нанимателя по оплате «услуг и работ по управлению многоквартирным домом, содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирном доме» должны быть одинаковыми. При отказе органа местного самоуправления от установления конкретного размера платы «за содержание и ремонт жилого помещения» для нанимателей исчезнет поддержанный авторитетом местной власти единый количественный ориентир для установления цены договора управления. Управляющие организации будут вынуждены формулировать свои ценовые предложения для собственников жилья и вступать в обсуждения с собственниками помещений в каждом многоквартирном доме для достижения договоренностей о цене договора управления, а собственники – утверждать на общем собрании размер платы «за содержание и ремонт жилого помещения» на основе рассмотрения предложения управляющего.

Кроме этого органы местного самоуправления могут информировать собственников помещений и нанимателей о составе затрат на содержание общего имущества в многоквартирном доме и принципах/методиках расчета размера расходов, об уровне фактических затрат на содержание многоквартирных домов разного типа и состояния (по расчетам для муниципальных конкурсов на управление многоквартирными домами, по добровольно предоставляемым сведениям

управляющих организаций, ТСЖ и ЖСК). Такая информационная работа изменит представления собственников помещений о том, что управляющая организация обязана сделать им «все, что записано в нормах и правилах» вне зависимости от того, сколько они платят ей по договору управления. У собственников будет больше информации о том, из чего складываются затраты на содержание дома и сколько реально стоит содержать его в надлежащем состоянии.

Органы местного самоуправления могут также через доступные средства массовой информации пропагандировать примеры использования управляющими организациями и собственниками помещений новых подходов к определению цены договора управления и то, как финансирование собственниками необходимых работ, предложенных управляющими организациями дополнительно к «стандартному набору» сказалось на улучшении состояния многоквартирных домов и повышению комфортности проживания в них, а также на изменении рыночной стоимости помещений в таких домах.

9. ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЯЮЩИМ И УПРАВЛЯЮЩИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ

В России в процессе перехода управления жильем на рыночные механизмы довольно активно обсуждался и продолжает обсуждаться вопрос о предъявлении к профессиональным управляющим (управляющим компаниям) специальных требований, которые бы защитили собственников жилья от некомпетентности или недобросовестности управляющих. Это связано, прежде всего, с тем, что собственники квартир еще не научились воспринимать себя как субъектов, обладающих правами и имеющих возможность устанавливать свои условия в переговорах с управляющими организациями. Управляющие компании тоже еще не научились работать с собственниками как с клиентами, которые заказывают работы, устанавливают возможный для себя уровень цен, оценивают и оплачивают сделанную работу.

В настоящее время в России специальных нормативных требований или ограничений деятельности управляющих организаций нет: их деятельность не лицензируется и не требует специального допуска, страхование ответственности и сертификация являются добровольными. Единственное исключение установлено постановлением Прави-

тельства для случаев, когда орган местного самоуправления проводит открытый конкурс по выбору управляющей организации для управления многоквартирным домом¹: такая управляющая организация в момент конкурса не должна быть банкротом, иметь задолженностей и административных правонарушений. Кроме того, выбранная управляющая организация должна предоставить муниципалитету обеспечение исполнения своих обязательств по управлению домом - нотариально заверенную копию договора о страховании ответственности или договора о залоге депозита либо банковскую гарантию.

Установление таких мер связано с тем, что проведение открытых конкурсов муниципалитетами является временным исключением из общего правила самостоятельного выбора способа управления самими собственниками помещений и что необходимо минимизировать возможные негативные последствия выбора управляющей организации органами местного самоуправления, а не самими собственниками. При самостоятельном выборе собственники помещений должны иметь выбор из различных претендентов на роль управляющего и возможность выбирать на основании собственных критериев самого привлекательного и надежного управляющего, имеющего положительную репутацию. Поэтому для самих управляющих организаций важно быть конкурентоспособными и иметь хорошую репутацию на рынке услуг. Управление многоквартирными домами, прежде всего, конкурентный бизнес.

В большинстве стран мира не устанавливается законодательных ограничений на деятельность управляющих организаций и индивидуальных управляющих, работающих по договорам с собственниками жилья. В редких случаях от управляющих требуется лицензия: например, в ряде штатов США управляющий должен получить лицензию департамента торговли или иного уполномоченного штатом органа, если работа управляющего связана со сдачей помещений в аренду и сбором арендной платы в интересах собственника здания. Также управляющий должен иметь лицензию, если он предлагает собствен-

¹ В соответствии с Жилищным кодексом РФ муниципалитет должен провести открытый конкурс по выбору управляющей организации для многоквартирного дома, если собственники в доме до 2008 года самостоятельно не выбрали способ управления домом.

нику провести реконструкцию или модернизацию здания, требующую от собственника больших денежных вложений¹. Оба этих случая подпадают под понятие «управление финансами и инвестициями», а такая деятельность лицензируется во многих странах мира.

Работы, связанные с техническим и санитарным обслуживанием домов, с проведением ремонтных работ, обычно лицензируются в обязательном порядке, но лицензию приобретают непосредственно подрядные специалисты-ремонтники, и управляющий не несет ответственности за нарушение подрядчиками условий лицензирования.

В качестве примера, когда государство устанавливает обязательные требования к профессиональной подготовке управляющих, можно привести Венгрию. В этой стране с 1 января 2004 года с введением в действие нового закона «О товариществах собственников жилья» для управляющих кондоминиумами (многоквартирными домами) требуется специальное удостоверение на право заниматься такой деятельностью, которое выдается при наличии подтверждения о соответствующей квалификации (свидетельство о профессиональном образовании). Необходимо подчеркнуть, что новое законодательное требование к профессиональной подготовке тех, кто управляет многоквартирными домами, появилось после 15-летнего опыта деятельности товариществ и в условиях сформировавшегося рынка услуг в сфере управления недвижимостью. За это время была создана и хорошо себя зарекомендовала система обучения управляющих, поэтому новое законодательное требование не вызвало проблем у управляющих. К 1999 году в результате многолетней подготовительной работы негосударственным учебным центром «ФЮТИ-ОМЕГА» были разработаны и апробированы получившие государственную лицензию курсы обучения по следующим специальностям, которые с 1999 года вошли в общевенгерский классификатор профессий:

– «управляющий кондоминиума» - соответствует критериям среднего образования;

¹ Так, в штате Калифорния обязательно лицензирование управления «доходными» многоквартирными домами, где в аренду сдаются более трех квартир и хотя бы одно нежилое помещение. В штате Огайо лицензируется управление реконструкцией и перепланировкой домов.

– «управляющий недвижимостью» - соответствует критериям высшего образования.

Обучение проводят пять учебных центров по практически одинаковой цене за обучение. Оба курса обучения отвечают критериям профессиональной подготовки и сдачи экзаменов в соответствии с распоряжением Министерства внутренних дел Венгрии. В них включены лекции, консультации, решение практических задач, подготовка курсовой и дипломной работ, а также устные и письменные заключительные экзамены. По специальности «управляющий кондоминиума» слушатели проходят курс в 200 учебных часов, в том числе 8 лекционных дней, а по специальности «управляющий недвижимостью» - 500 часов, в том числе 20 лекционных дней. При этом курс «управляющий недвижимостью» включает весь учебный материал курса «управляющий кондоминиума». В соответствии с венгерской практикой, курс подготовки по специальности «управляющий кондоминиума» сосредоточен, в основном, на проблематике товариществ собственников жилья в кондоминиумах, состоящих из жилых и нежилых помещений, и связан с кругом задач представителя товарищества домовладельцев. Курс «управляющий недвижимостью», помимо проблематики кондоминиумов, включает еще и другие вопросы, связанные с управлением недвижимостью, независимо от предназначения последней и формы собственности, в которой она находится. Особый упор делается на управление инвестиционными проектами, оценочную деятельность, расчеты по доходности от недвижимости и составление комплексного плана управления недвижимостью.

В других странах нет законодательно установленного требования к профессиональному образованию управляющих. Но такие «требования» обычно есть у потребителей, хотя бы на уровне ожиданий. И управляющие организации, воспринимая этот общественный запрос, сами стараются предоставить информацию о квалификации своих специалистов. Профессиональные ассоциации, заинтересованные в повышении качества управления многоквартирными домами и стараясь помочь своим членам, создают системы обучения или повышения квалификации управляющих и их аттестации. Часто в этом участвуют ведущие ВУЗы страны. Хороший пример такого рода можно увидеть в Эстонии, в которой установлено 5 уровней профессиональной подготовки для работников, занимающихся уходом за недвижимостью.

Академическую подготовку управляющих недвижимостью осуществляет Технический университет Таллинна (и филиал в Тарту).

Право на проведение обучения для повышения квалификации и подтверждение профессиональной квалификации (аттестацию) работников, занимающихся управлением и обслуживанием недвижимости, имеет Эстонский Союз управляющих и обслуживающих недвижимость (ЕКННЛ). Дополнительное обучение проводится на основе стандарта «Мероприятия по уходу за недвижимостью», разработанного ЕКННЛ совместно с Таллиннским Техническим университетом. Продолжительность курса повышения квалификации зависит от подтверждаемого профессионального уровня специалиста:

Профессиональный уровень	Квалификация	Продолжительность курса повышения квалификации
5 профессиональный уровень	Старший управляющий недвижимостью Управляющий обслуживанием	120 часов 100 часов
4 профессиональный уровень	Управляющий недвижимостью Мастер по обслуживанию	64 часа
3 профессиональный уровень	Младший управляющий недвижимостью	45 часов
2 профессиональный уровень	Ассистент администратора	35 часов
1 профессиональный уровень	Рабочий	15 часов

К концу 2008 года Союзом управляющих и обслуживающих недвижимость выдано 565 государственных свидетельств профессиональной квалификации работникам по уходу за недвижимостью.

Таким образом, как правило, не государство, а сам рынок формирует требования к управляющим компаниям, невыполнение которых делает компанию неконкурентоспособной. Прежде всего, это относится к страхованию управляющей организацией / управляющим

своей гражданской и материальной ответственности, возникающей, если неправильные действия управляющего привели к нанесению ущерба клиенту-собственнику. Страхование ответственности управляющих развито в большинстве стран Европы и Америки.

Кроме того, конкурентоспособность управляющей организации повышает наличие сертификатов, подтверждающих ее профессионализм, опыт и финансовую стабильность, а также следование профессиональным стандартам, о которых будет подробнее сказано далее.

10. САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ И СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ

Состояние рынка жилищных услуг в России стремительно меняется. Если еще вчера подавляющее большинство организаций, управляющих многоквартирными, были муниципальными унитарными предприятиями, то в последнее время (во многом благодаря Федеральному закону № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства») доля частных организаций в сфере управления многоквартирными домами резко увеличилась. По данным государственной корпорации (Фонда содействия реформированию ЖКХ) в 2008 году «доля коммерческих управляющих организаций в муниципальных образованиях 78 субъектов РФ, подавших заявки в Фонд, в среднем составила 85,9%».

Что придет на смену административной системе управления/содержания многоквартирных домов? Кто и как может гарантировать собственникам жилья добросовестную работу частных управляющих компаний? Как обеспечить надлежащий уровень содержания многоквартирных домов?

Сегодня в России, как и во многих других странах, где ранее государство играло ключевую роль в планировании экономики и регулировании профессиональной деятельности практически во всех сферах, происходят существенные изменения подходов к государственному регулированию и развитию национальной экономики. Государство декларирует необходимость уменьшения своего вмешательства в экономику, оставляя за собой установление требований только к гарантированной безопасности продукции и процессов и контроль над соответствием предоставленной о них информации. Например, со-

гласно действующему российскому законодательству для этих целей федеральным законом или постановлением Правительства Российской Федерации могут приниматься технические регламенты, исполнение которых обязательно. В настоящее время в форме федерального закона готовится к принятию технический регламент «О безопасности зданий и сооружений». В нем будут установлены обязательные требования безопасности зданий и сооружений, обеспечение безопасности здания и сооружения на этапе строительства, реконструкции и капитального ремонта, при эксплуатации, прекращении эксплуатации и сносе.

В том, что касается предоставления права на занятие определенными видами деятельности, то на смену государственному лицензированию инженерных изысканий, проектирования и строительства приходит система саморегулирования этих видов деятельности самим участниками рынка.

Деятельность по управлению жилищным фондом не требовала и не требует лицензирования. Регулирование деятельности по управлению многоквартирными домами может осуществляться путем саморегулирования. Согласно определению Федерального закона от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», саморегулирование – самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности и содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил.

Саморегулирование осуществляется на условиях объединения субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности в саморегулируемые организации (СРО).

Саморегулируемая организация:

- **разрабатывает и утверждает стандарты и правила предпринимательской или профессиональной деятельности – требования к осуществлению предпринимательской или профессиональной деятельности, обязательные для выполнения всеми членами СРО;**

- организует профессиональное обучение, аттестацию работников членов СРО или сертификацию произведенных

членами саморегулируемой организации товаров (работ, услуг), если иное не установлено федеральными законами;

➤ **осуществляет контроль** за предпринимательской или профессиональной деятельностью своих членов в части соблюдения ими требований стандартов и правил СРО, условий членства в саморегулируемой организации;

➤ **применяет меры дисциплинарного воздействия**, предусмотренные настоящим Федеральным законом и внутренними документами СРО, в отношении своих членов;

➤ **обеспечивает информационную открытость** деятельности своих членов, публикует информацию об этой деятельности в порядке, установленном Федеральным законом и внутренними документами СРО;

➤ **обеспечивает дополнительную имущественную ответственность** каждого ее члена перед потребителями произведенных товаров (работ, услуг) и иными лицами.

Обеспечение имущественной ответственности членов СРО перед потребителями произведенных ими товаров (работ, услуг) и иными лицами по решению саморегулируемой организации осуществляется через:

- 1) создание системы личного и (или) коллективного страхования;
- 2) формирование компенсационного фонда.

Членство в СРО добровольное. Но при этом необходимо учесть, что если законодательство установило обязательность саморегулирования для какого-то вида деятельности, то заниматься ею организация имеет право только после получения допуска от саморегулируемой организации, который СРО может предоставить только своим членам.

Градостроительный кодекс Российской Федерации (глава 6.1) установил, что саморегулирование осуществляется в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства. Таким образом, для занятия указанными видами деятельности организации надо обязательно стать членом одной

из СРО и получить от нее допуск на право заниматься данной деятельностью.

Федеральное законодательство не требует от организаций жилищного сектора (управляющих и обслуживающих) быть членами СРО. Это дает управляющим организациям свободу выбора: можно создавать саморегулируемые организации или не создавать их. Можно создавать объединения управляющих организаций (ассоциацию, союз), но не получать для них статус СРО. При существовании саморегулируемой организации или ассоциации управляющих организаций можно быть членом этих организаций или не быть. В любом случае управляющая организация или управляющий-предприниматель вправе заниматься деятельностью по управлению многоквартирными домами, так как допуск СРО для такой деятельности не требуется. Отсутствие законодательных требований о членстве в саморегулируемых организациях для управляющих создает возможности свободно входить на рынок новым организациям, малому бизнесу, индивидуальным предпринимателям. И это очень важно для развития рынка и возникновения реальной конкуренции. Отсутствие членства управляющей организации в СРО не должно использоваться как искусственный барьер при вхождении управляющих организаций на рынок

В то же время в идее саморегулирования есть много полезного для повышения профессионального уровня управляющих и обеспечения доверия к ним со стороны собственников жилья. Для этих целей саморегулирование можно понимать в более широком смысле, чем только деятельность СРО. Содержательный смысл саморегулирования состоит в том, что:

- профессионалы сами для себя устанавливают стандарты и правила, основанную на лучшем опыте, тем самым устанавливают определенную профессиональную «планку», которая соответствует хорошему уровню профессиональной деятельности (репутация профессионалов – создателей СРО, обеспечивает авторитет саморегулируемой организации);
- в СРО принимаются только те организации, которые отвечают принятым стандартам, поэтому сам факт принятия в члены СРО – уже подтверждение для потребителей, что данная организация – «грамотная, хорошо работает», таким образом,

авторитет СРО работает на репутацию управляющей организации;

- СРО сама контролирует деятельность организаций - своих членов, соблюдение ими принятых стандартов и правил деятельности и если находит нарушения, то принимает различные меры, чтобы нарушения в деятельности организации-члена СРО были устранены;

- в крайних случаях СРО может принять решение об исключении организации из числа членов. Поскольку такая информация открытая, то потребители могут узнать, что конкретная управляющая организация исключена из числа членов СРО, за что исключена. Тем самым организация теряет репутацию в глазах потребителей и, соответственно, они понимают, что заключать с ней договор – это риск.

Еще раз хочется подчеркнуть, что подобное саморегулирование деятельности управляющих организаций может осуществляться в рамках ассоциации управляющих организаций даже без получения ассоциацией статуса СРО. Ключевой момент здесь – репутация ассоциации и ее членов.

В разработке профессиональным сообществом стандартов управления многоквартирными домами и использование их в деятельности управляющих организаций – очень эффективный механизм повышения качества управления многоквартирными домами. Хочется еще раз подчеркнуть, что речь не идет только о стандартах СРО.

Стандарт (от англ. standard - норма, образец, мерило), в широком смысле слова – образец, эталон, модель, принимаемый за исходный для сопоставления с ним других объектов¹. В соответствии с определением Федерального закона «О техническом регулировании» стандарт – это документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов проектирования, производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения,

¹ Большая Российская энциклопедия. Russ Portal Company Ltd., 2001.

перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг¹.

Стандарты могут быть:

- международными – принятые международными организациями;
- национальными – утверждаются национальным органом Российской Федерации по стандартизации;
- стандарты организаций – разрабатываются и утверждаются самостоятельно коммерческими, общественными, научными организациями, СРО, объединениями юридических лиц.

Примером международных стандартов, активно используемых сегодня в России, может служить серия стандартов ISO 9000 (система менеджмента качества - СМК), разработанных Международной организацией по стандартизации ISO (International Organization for Standardization). В этих стандартах установлены требования к построению, организации и функционированию системы менеджмента качества в организации (на предприятии), т.е. требования к системе управления организацией, выполнение которых необходимо для обеспечения стабильного качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Стандарты, принятые международными организациями, используются, в том числе, в качестве методической основы для разработки проектов технических регламентов.

Стандарты, в отличие от технических регламентов, применяются добровольно и определяют не только требования к безопасности, но и другие требования к качеству и надежности продукции, товаров и услуг. При наличии государственных технических регламентов необходимость в профессиональных стандартах не исчезает.

Стандарты организаций могут разрабатываться исходя из необходимости применения для целей:

- **повышения уровня безопасности** жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, государственного и муниципального имущества, объектов с учетом риска

¹ Статья 2 Федерального закона от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ "О техническом регулировании".

возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, повышение уровня экологической безопасности, безопасности жизни и здоровья животных и растений;

- **обеспечения конкурентоспособности и качества** продукции (работ, услуг), единства измерений, рационального использования ресурсов, взаимозаменяемости технических средств (машин и оборудования, их составных частей, комплектующих изделий и материалов), технической и информационной совместимости, сопоставимости результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных, проведения анализа характеристик продукции (работ, услуг), исполнения государственных заказов, добровольного подтверждения соответствия продукции (работ, услуг);

- **содействия соблюдению требований технических регламентов**;

- создания систем классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации, систем каталогизации продукции (работ, услуг), систем обеспечения качества продукции (работ, услуг), систем поиска и передачи данных, содействие проведению работ по унификации.

- для совершенствования производства и обеспечения качества продукции, выполнения работ, оказания услуг,

- **для распространения** и использования полученных в различных областях знаний **результатов исследований (испытаний), измерений и разработок.**

Стандарт применяются не только в отношении качества продукции, работ услуг. Стандартизируются требования к профессии или к самим специалистам и организациям (например, для вступления в профессиональное сообщество).

В качестве примера корпоративного стандарта профессии можно привести стандарт сертифицированного управляющего недвижимостью (CPM[®]), разработанный международным «Институтом управляющих недвижимостью» (Institute of Real Estate Managers) и применяемый в 18 странах мира. Для получения сертификата о том, что

управляющий, как профессионал, соответствует этому стандарту, он должен:

- 1) иметь высокую квалификацию, подтвержденную дипломами и сертификатами о высшем и специальном образовании;
- 2) в своей работе выполнять не менее чем 17 функций по управлению из утвержденного стандартом перечня, включающего 35 профессиональных функций;
- 3) иметь опыт безупречной работы в качестве управляющего, подтвержденный рекомендациями клиентов – собственников;
- 4) следовать кодексу этики управляющего, утвержденному «Институтом управляющих недвижимостью».

Следует заметить, что в основе разработки стандартов качества и профессии лежит стандартизация самой деятельности. Стандартизация деятельности по содержанию жилой недвижимости применяется во многих странах.

Особая роль в разработке стандартов содержания многоквартирных домов принадлежит профессиональному сообществу – независимым общественным объединениям жилищных организаций и управляющих – индивидуальных предпринимателей. Специалисты в области управления и обслуживания недвижимости, понимая свою профессиональную ответственность за состояние жилищного фонда страны, качество услуг, предлагаемых их коллегами по бизнесу на рынке, объединяются, чтобы «снизу» установить правила своей деятельности.

Члены профессионального объединения добровольно принимают на себя обязательства следовать разработанным стандартам. Репутация лучших представителей бизнеса «работает» на авторитет некоммерческого объединения, в свою очередь, членство в профессиональной ассоциации, ее сертификат подтверждают профессионализм и добросовестность коммерческой организации в глазах потребителей услуг.

Примером разработанного профессиональным сообществом и широко используемого стандарта содержания недвижимости является стандарт Эстонии «Мероприятия по уходу за недвижимостью», информация о котором представлена ниже.

Стандарт Эстонии «Мероприятия по уходу за недвижимостью»¹

Необходимость разработки и внедрения стандарта по уходу за недвижимостью связана с отсутствием общепринятых, теоретически и технически обоснованных профессиональных основ деятельности по содержанию (управлению) недвижимости:

- О нет общего четкого и однозначного понятия, что должно представлять собой качество содержания жилья;
- О собственники по-разному понимают, что такое содержание жилищного фонда, какие действия входят в состав этого понятия;
- О управляющие очень по-разному относятся к цели и принципам профессиональной деятельности по управлению недвижимостью, используют технические и теоретические понятия и термины, не понятные для собственников жилья, по-разному трактуют смысл и содержание тех или иных услуг.

Как следствие существует взаимное непонимание между собственниками и профессиональными управляющими, которые не находят общего языка для построения взаимоотношений.

Стандарт содержания многоквартирного дома может стать единой основой, позволяющей сторонам строить свои отношения, опираясь на общие понятия.

Эстонский стандарт по уходу за недвижимостью разработали профессионалы. В 2000 году Эстонский Союз управляющих и обслуживающих недвижимость (ЕКННЛ) с участием специалистов Технического университета разработал стандарт содержания недвижимости как кодекс лучшей практики. Эта инициатива профессионалов затем была оценена и поддержана государством, которое утвердило данный стандарт в качестве Стандарта Эстонии № EVS 807:2001 – «Мероприятия по обеспечению ухода за недвижимостью». Новая версия

¹ Использованы материалы, предоставленные Институту экономики города Эстонским Союзом управляющих и обслуживающих недвижимость.

стандарта вышла в 2004 году (Стандарт EVS 807:2004). Стандарт является рекомендательным документом и применяется добровольно.

При разработке эстонского стандарта использовались опыт и стандарты других европейских стран (Финляндии, Германии, Австрии и др.)

Цель разработки стандарта – дать определение и описание сущности деятельности по содержанию многоквартирного дома на основе лучших практик.

При разработке стандарта использовалась концепция, что стандарт – это «общий язык» для всех, кто связан с недвижимостью – для тех, кто является собственником или пользователем недвижимости, и для тех, кто занимается ее управлением и обслуживанием – позволяющий сторонам строить отношения друг с другом на основе одинаково понимаемых общих понятий, содержания тех или иных действий в отношении недвижимости, четко прописанных результатов деятельности по управлению, обслуживанию и ремонту недвижимого имущества.

Стандарт дает следующее определение понятия «уход за недвижимостью»:

«Уход за недвижимостью – это комплекс административных и технических мероприятий, осуществляемых в период жизненного цикла недвижимости, целью которых является сохранение или восстановление состояния, при котором недвижимое имущество сохраняет свои потребительские свойства и соответствует условиям, необходимым для предназначенного использования».

Таким образом, эстонское понятие «уход за недвижимостью» соответствует российскому понятию «содержание недвижимого имущества/многоквартирного дома»

Стандарт представляет собой *систему понятий* (своего рода толковый словарь), связанных с *действиями по содержанию недвижимого имущества* и, в общем случае, являющихся обязанностями собственников имущества. В случаях, когда то или иное действие в отношении недвижимости собственники передают по договору управляющему или обслуживающей организации, эти действия становятся услугами или работами.

Стандарт разделяет общее понятие «уход» (содержание) на отдельные направления и мероприятия, которые группируются в зависимости от существенных признаков и классифицируются внутри каждого направления, каждой группы.

Для каждого мероприятия приводятся определение, описание деятельности и достигаемые результаты, которые можно **измерить и контролировать**.

Стандарт классифицирует все действия в отношении недвижимости в трех уровнях, каждое действие, соответственно, имеет трехзначный числовой код.

К первому уровню классификации стандарта относятся **«комплексные мероприятия»** (направления деятельности), для обозначения которых используется первая цифра в трехзначном коде «X00»:

Код	Название комплексного мероприятия (направления деятельности)	Сокращения
100	Управление недвижимостью	Управление
200	Техническое обслуживание строений и технических сооружений	Техобслуживание
300	Работы по благоустройству на территории и в здании	Работы по благоустройству
400	Осуществление строительных, ремонтных работ и реконструкция	Ремонтные работы
500	Выполнение обязанностей владельца недвижимости	Обязанности владельца
600	Обеспечение энерго -, водо- и коммуникационных услуг	Коммунальные услуги
700	Оказание вспомогательных услуг	Вспомогательные услуги

Каждое направление деятельности подразделяется на **«мероприятия»**, входящие в него, для обозначения которых используются первые две цифры кода: **«XX0»**. Первая цифра указывает на «комплексное мероприятие» (направление деятельности), вторая – на внутреннее деление данного направления, например:

100 – управление недвижимостью -

• это юридическая или договорная ответственность за продолжительное существование недвижимости через обеспечение

- физического,
- юридического и
- экономического сохранения

• путем управления и описания (документирования) процессов, связанных с использованием недвижимостью.

Управление недвижимостью – это административная деятельность, в результате которой непрерывно систематизируются данные об уходе за недвижимостью и на их основе принимаются компетентные решения в отношении объекта ухода.

Код	Мероприятие
110	Подготовка объекта недвижимости к управлению и консультирование владельца - это мероприятия, которые управляющий осуществляет при приемке каждого объекта недвижимости, в случае изменения владельцев и пользователей, а также при изменении требований к объекту или к назначению объекта
120	Организация физической сохранности недвижимого объекта - это планирование, организация и контроль: • проходящих на объекте работ по благоустройству (300); • технического обслуживания всех строений, в т.ч. отдельных конструкций и технических систем (200), и • улучшения и развития недвижимости и ее составных частей (строительство, реконструкция, реновация - 400) так, чтобы конструкции и системы соответствовали бы нормативам проектных документов и не стали опасными для пользователей, третьих лиц и для окружающей среды.
130	Организация юридического сохранения объекта недвижимости - это мероприятия, предназначенные для того, чтобы объяснить владельцу/владельцам его/их обязанности, права и ответственность, вытекающие из правовых актов

	и заключенных договоров, организовывая при необходимости их выполнение, обеспечивая тем самым отсутствие опасности предъявления санкций и возникновения дополнительных обязанностей для владельца/владельцев недвижимости в связи с непрофессиональным выполнением или невыполнением обязанностей, вытекающих из владения.
140	Организация экономической сохранности объекта недвижимости - это мероприятия, направленные на обеспечение на объекте осуществления намеченных работ на основе рациональных в определенной ситуации расходов для владельцев, с учетом установленных сметных ограничений и платежеспособности
150	Организация дополнительных услуг для владельца объекта недвижимости - это мероприятия, обеспечивающие более качественное выполнение основных работ по управлению недвижимостью и учет особых потребностей владельцев и пользователей
190	Другие сопутствующие организационные мероприятия, связанные с управлением недвижимостью

Каждое мероприятие затем детализируется на третьем уровне классификации с подразделением на «**одинокные мероприятия/услуги/работы/обязанности**», которые обозначаются тремя цифрами кода: «**XXX**».

Например, одиночные мероприятия направления «200», группы «220»:

200 - Техобслуживание – мероприятия и работы, осуществляемые в целях физической сохранности всего здания, его частей, конструкций, технических систем, установленным требованиям на основе выделенных владельцем средств.

220 - Техническое обслуживание основных конструкций здания

Коды	Мероприятия	Содержание мероприятия	Результат
221	Техобслуживание фундамента и несущих опор	Как минимум каждые 5 лет, проверяются визуально	Следуя процедуре заполнения книги обслужи-

		возможности оседания, повреждения от морозов, сырости	вания, составляется акт осмотра (независимо от того обнаружены ли недостатки). Составляется план необходимых работ по техническому обслуживанию или более объемным работам. План представляется владельцам на согласование и финансирование.
222	Техобслуживание несущих элементов конструкций (несущие стены, перекрытия, лестницы)	Как минимум каждые 5 лет, проверяются визуально исправность всех несущих конструкций возможные оседания, повреждения от сырости	
223	...		
226	...		
227	Уход за трубами	В зависимости от вида отопительного материала проверяется не менее 2 раза в год. Перед отопительным сезоном, inspectируется тяга в трубах и чистота дымоходов. Проверяется состояние опорной конструкции труб, возможные щели, повреждения от сырости и наличие изоляции, недопустимость	Результаты заносятся в книгу обслуживания, в результате возможна дополнительная инструкция лиц, занимающихся отоплением. При обнаружении огнеопасной ситуации вводится временный запрет на использование отопительных систем с одновременным

		нахождения в бли- зости огнеопасных веществ (выполне- ние противопо- жарных требова- ний). Техобслуживание труб проводится, как правило, вме- сте с обслуживани- ем всех отопитель- ных устройств (236)	ремонтот отопи- тельных систем и/или переста- новкой имущест- ва в помещении.
229	Уход за прочими основными кон- струкциями зда- ния		

Таким образом, стандарт позволяет описать до **567 одиночных мероприятий**. Детализацию описания мероприятий можно продол-
жить на четвертом уровне в зависимости от особенно-
стей/потребностей конкретного объекта недвижимости, желаний его
владельца или управляющей/обслуживающей фирмы.

По мнению Эстонского Союза управляющих и обслуживающих
недвижимость обычно для обеспечения ухода за объектом не нужно
проводить по стандарту EVS 807:2004 сотни самостоятельных меро-
приятий, но, исходя из требований нормативных актов, **каждый соб-
ственник должен заказать/сделать в определенном объеме работы
по уходу за недвижимостью**. Выполнение этих мероприятий должно
обеспечить безопасность, потребительские свойства и сохранность
при использовании недвижимости.

Анализ конкретных объектов показал, что зачастую в программе
ухода за многоквартирным домом выполняется всего от 10 – 15 меро-
приятий. Этого недостаточно, чтобы сохранять/обеспечивать надле-
жащее состояние многоквартирного дома.

Союз ЕКННЛ составил *рекомендуемый* собственникам недвижимости так называемый **базовый пакет**, который включает **минимальный перечень мероприятий** для обеспечения ухода за недвижимостью. В общем можно сказать, что базовый пакет по уходу, обеспечивающий качество ухода, состоит как минимум из 50 единичных работ.

Пакет «доброй традиции» включает:

100 УПРАВЛЕНИЕ (12):

- 112 – Выявление потребностей связанных с объектом недвижимости субъектов и исследования технического состояния объекта.
- 115 – Составление краткосрочной (1 -5 лет) экономической программы.
- 116 – Организация реализации экономической программы.
- 123 – Заключение договоров, необходимых для проведения техобслуживания, или организация заключения.
- 133 – Заключение договоров, необходимых для проведения профилактических работ, или организация заключения.
- 154 – Координирование взаимоотношений между владельцами объекта технического обслуживания, пользователями и обслуживающими лицами.
- 158 – Поддержание в порядке всей документации объекта недвижимости.
- 163 - Заключение договоров, необходимых для оказания обеспечиваемых при помощи технических систем услуг, или организация заключения.
- 173 - Заключение договоров, необходимых для оказания вспомогательных услуг, или организация заключения.
- 181 – Распределение расходов на техническое обслуживание объекта недвижимости между пользователями; оформление и выставление счетов и извещений об оплате.
- 183 – Организация бухгалтерии.
- 184 – Составление периодической и годовой отчетности по программе экономической деятельности; составление и представление государственных отчетов.

200 ТЕХОБСЛУЖИВАНИЕ (12):

- 211 – Техобслуживание дорожных покрытий.

- 213 – Поддержание в порядке озеленения на грунте.
 - 223 – Техобслуживание крыш и свесов крыши.
 - 226 – Техобслуживание наружных дверей.
 - 227 – Техобслуживание труб.
 - 236 – Техобслуживание печей, каминов, плит и прочих очагов отопления.
 - 241 – Техобслуживание отопительной системы.
 - 242 – Техобслуживание водоснабжения (в том числе системы холодной и горячей воды).
 - 244 – Техобслуживание канализационной и дренажной системы.
 - 245 – Техобслуживание вентиляционной системы.
 - 250 – Обслуживание электроустановки.
 - 260 – Системы автоматики здания и передачи данных.
- 300 ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (12):**
- 311 – Содержание в порядке автомобильных дорог и парковок для транспортных средств.
 - 312 – Содержание в порядке пешеходных путей и дорожек.
 - 313 – Содержание в порядке лесопарков и зон зеленых насаждений.
 - 321 – Очистка фасадов зданий, за искл. мытья окон и витрин.
 - 322 – Мытье окон и витрин.
 - 331 – Очистка и уборка помещений основного назначения.
 - 332 – Очистка и уборка помещений общего пользования.
 - 333 – Очистка и уборка технических помещений.
 - 342 – Обработка картона и бумаги.
 - 346 – Обработка бытовых отходов.
 - 347 – Обработка вредных для окружающей среды отходов.
 - 361 – Поднятие государственного флага.
- 500 ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВЛАДЕЛЬЦА (5):**
- 510 - Налоги, пошлины, платы.
 - 530 – Связанные с финансированием решения и обязательства.
 - 540 – Страховые платы.
 - 550 – Платы за подключение (одноразовые) и абонентные платы (регулярные).
 - 560 – Санкции.
- 600 ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ (4):**

- 610 – Организация использования электроэнергии .
- 620 – Организация использования тепловой энергии.
- 630 – Организация использования воды и канализации.
- 640 – Организация использования коммуникаций.

700 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ (5):

- 710 – Охранная услуга.
- 720 – Парковка транспортных средств.
- 730 – Услуги бюро.
- 740 – Услуги при использовании помещений.
- 760 – Аварийно-диспетчерская служба.

Кроме того, что Стандарт описывает необходимые мероприятия по содержанию недвижимости, он указывает также на то, что в обязанности собственника входит несение бремени расходов на осуществление всех этих мероприятий. Стандарт помогает лицу, заинтересованному в содержании недвижимости (собственнику или уполномоченному им управляющему) наряду с планированием расходов на содержание недвижимости найти также источники доходов для покрытия этих расходов. Надлежащее содержание обеспечено при наличии разумных источников дохода для осуществления работ по содержанию.

В стандарте описывается структура доходов под кодовым номером 800.

800 Источники доходов по содержанию недвижимости

Код	Источники
810	Взносы (взносы в уставной капитал)
811	Паевые взносы квартирного товарищества
812	Паевые взносы жилищного товарищества
813	Взносы в капитал предпринимательской структуры (в т.ч. в акционерный капитал)
819	Другие взносы в уставной капитал
820	Целевые оплаты (покрытие хозяйственных расходов)
821	Управленческие услуги (комплекс 100)
822	Техобслуживание (комплекс 200)
823	Работы по благоустройству (комплекс 300)

	824	Ремонтные работы (комплекс 400)
	825	Обязанности владельца (комплекс 500)
	826	Коммунальные услуги (комплекс 600)
	827	Вспомогательные услуги (комплекс 700)
	829	Прочие услуги
830		Пособия местного самоуправления
840		Пожертвования, гранты
850		Резервный фонд
	851	Ремонтный фонд
	852	Амортизационный фонд
	853	Предоплаты (остаток предыдущего периода)
860		Кредиты (в т.ч. предоплаты)
870		Доход от аренды
	871	Квартплата жилых помещений
	872	Нежилых помещений
	873	Помещений по обслуживанию
	874	Вспомогательных помещений
	875	Использования других зданий
	876	Использования участка земли
	877	Использования участка и строений
890		Прочие источники

Кому и для чего нужен стандарт содержания многоквартирного дома?

Стандарт содержания общего имущества в многоквартирном доме, прежде всего, нужен **собственниками недвижимости** (собственникам помещений в многоквартирном доме) для:

- понимания своих обязанностей в отношении содержания дома как объекта недвижимости и места проживания граждан;
- получения ясного представления о том, какие действия должны и могут предприниматься для надлежащего содержания многоквартирного дома;

- выработки стратегии содержания многоквартирного дома (целей, уровня качества, целесообразности привлечения профессионалов и специализированных организаций);
- планирования работ и мероприятий, оценки размера предстоящих расходов;
- заказа необходимых услуг и работ при заключении договоров управления, обслуживания и ремонта дома;
- сравнения стоимости услуг/работ, оказываемых разными организациями/специалистами;
- оценки деятельности управляющей/обслуживающей организации, качества оказанных услуг, выполненных работ;
- анализа и контроля расходов.

Стандарт необходим **специалистам и организациям, управляющим и обслуживающим** многоквартирные дома, для:

- О понимания лучшей практики содержания недвижимости;
- О анализа и сопоставления своей деятельности с деятельностью других участников рынка, развития деятельности организации в условиях конкуренции;
- О подготовки предложений собственникам по управлению их домом;
- О описания в договоре круга обязанностей организации (перечня/объема услуг/работ);
- О планирования конкретных работ и деятельности/обязанностей работников;
- О экономического анализа результатов деятельности;
- О подготовки отчетов собственникам по оказанным услугам, выполненным работам, достигнутым результатам;
- О повышения уровня профессиональной подготовленности и рациональной организации работы сотрудников организации.

Стандарт рекомендуется использовать **проектировщикам** жилых зданий для экономического обоснования проектных решений не только с точки зрения затрат на строительство, но и на весь жизненный цикл здания.

Стандарт могут использовать **оценщики недвижимости, риэлторы и покупатели** недвижимости для получения информации о состоянии недвижимости, о качестве управления / содержания недвижимости, возможных будущих обязанностях и расходах собственников.

Стандарт используется **органами власти** для подготовки правовых актов, сопоставления данных и осуществления компетентной оценки ситуации в жилищной сфере поселений, разработки программ поддержки собственников жилья.

Кроме этого, стандарт является основой для обеспечения и развития **системы обучения специалистов и оценки профессиональной квалификации** (стандарты профессий, аттестация специалистов и сертификация компаний).

Стандарт является основой формирования договорных отношений. Следование стандарту ухода за недвижимостью значительно упрощает процесс подготовки договоров между собственниками недвижимости и исполнителями услуг (управляющими, обслуживающими организациями).

Коммерческие организации, используя стандарт, подготавливают прейскуранты услуг и работ, которые они предлагают клиентам, с указанием цены.

Собственникам недвижимости (заказчикам услуг и работ) легко сравнивать предложения различных организаций. Выбрав организацию, чья цена и деловая репутация делают ее наиболее привлекательной, собственникам далее только необходимо указать, какие работы/услуги они хотят заказать для своего дома.

Кодировка всех работ и услуг позволяет в договоре обойтись без детального их описания, поскольку содержание работы/услуги и результат, который должен быть получен, уже описаны в стандарте. Если бы стандарта не было, описание перечня поручаемых управляющей/обслуживающей организации работ и услуг заняло бы много времени и потребовало бы многостраничного договора. При использовании стандарта достаточно в договоре только указать коды и названия мероприятий, что не требует много времени и занимает не более одной страницы в договоре. В случае если собственники нуждаются в более детальном описании услуг или работ, потому что они не описа-

ны в стандарте или требуется отразить специфику объекта, это можно сделать в виде приложений к примерному договору.

Установленная организацией цена на каждую работу и услугу позволяет в соответствии с заказанным списком работ/услуг быстро подсчитать общую стоимость договора. Если определенная таким образом стоимость договора превышает возможности собственников недвижимости нести расходы, изменяется перечень или объем/периодичность работ/услуг, в связи с чем корректируется и цена договора.

11. РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩИХ В УЛУЧШЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КАЧЕСТВ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ

Значительная доля многоквартирных домов в России – дома массовых серий, построенные в 1950-1990 годах – нуждаются не просто в капитальном ремонте, а в энергосберегающей модернизации, потому что не целесообразно расходовать значительные средства только на то, чтобы привести дом в состояние, соответствующее проекту, по которому он был построен. За прошедшее время с момента ввода этих домов в эксплуатацию существенно изменились стандарты комфортности проживания и стандарты энергоэффективности жилья. Появились новые материалы, технологии и оборудование. Стала чрезвычайно актуальной задача экономии коммунальных ресурсов, особенно тепловой энергии, на уровне каждой квартиры и в доме в целом, повышение энергоэффективности существующего жилищного фонда. Поэтому комплексная модернизация многоквартирных домов – качественное улучшение, приведение их в состояние, соответствующее современным стандартам – более эффективное вложение средств, чем проведение капитального ремонта. Масштабная задача улучшения состояния и повышения энергоэффективности многоквартирного жилищного фонда в России не может быть решена без заинтересованности и грамотной работы управляющих организаций.

Во всех странах разработка программ ремонтов / модернизации дома – задача управляющего.

Только профессиональный управляющий может:

- оценить фактическое состояние многоквартирного дома, его соответствие (или несоответствие) обязательным требованиям технических регламентов, потенциал ресурсосбережения;
- обосновать необходимость проведения ремонтов и за-мен, показать собственникам экономические и другие пре-имущества выполнения ресурсосберегающих мероприятий;
- подготовить несколько вариантов стратегии улучше-ния состояния дома и повышения его энергоэффективности с технико-экономическим обоснованием;
- определить приоритетность мероприятий/ремонтов, рациональный комплекс и последовательность осуществления мероприятий, если собственники примут стратегию модерни-зации дома «шаг за шагом»;
- сделать сравнительный технико-экономический анализ различных вариантов осуществления конкретных ремонтов и ресурсосберегающих мероприятий (конструктивных решений, технологий, материалов);
- оценить потребность в средствах на каждое мероприя-тие и программу ресурсосбережения в целом;
- разработать для собственников предложения по источ-никам и порядку финансирования программы ремон-тов/модернизации;
- помочь оформить документы для получения субсидии и (или) кредита;
- выбрать подрядную организацию для осуществления мероприятий и проконтролировать ее работу.

В то же время, как уже неоднократно отмечалось ранее, все клю-чевые решения по вопросам управления многоквартирным домом, в том числе о капитальном ремонте или модернизации принимает не управляющий, а собственники помещений в доме. Для того чтобы собственники осознанно и взвешенно приняли решение о стратегии улучшения дома, включая программу ремонтов/модернизации, разме-ре и порядке ее финансирования, им необходима не только информа-ция о фактическом состоянии общего имущества и объективной по-требности в ремонте. Срок реализации программы должен согласо-

ваться с финансовыми возможностями собственников, возможности привлечь другие финансовые ресурсы и экономическими и другими эффектами, которые принесут отдельные работы и мероприятия. Поэтому для принятия решений собственникам необходима следующая информация:

- какую пользу получают собственники, если ремонт будет выполнен в ближайшее время (улучшение условий проживания, снижение расходов на текущее и аварийное обслуживание, снижение потребления коммунальных ресурсов и, как следствие, снижение расходов на их оплату и т.д.);
- каковы могут быть последствия того, что ремонт будет отложен на следующий год (на более длительный срок), включая прогнозируемое увеличение стоимости ремонта в связи с ростом цен на материалы и работы, возможные финансовые потери на ликвидацию аварийных ситуаций, компенсацию возможного ущерба общему имуществу и/или личному имуществу собственников; штрафные санкции государственных органов, уполномоченных контролировать состояние многоквартирных домов и др.;
- сколько стоит каждый вид ремонтных работ (обоснование стоимости осуществляется путем разработки смет или исходя из уровня цен на рынке) и какие затраты лягут на каждого собственника;
- есть ли целевые программы, направленные на поддержку собственников жилья при выполнении капитального ремонта (энергоэффективной модернизации) общего имущества многоквартирного дома (на комплекс или отдельные виды работ), и возможности/условия участия в них;
- есть ли возможность взять кредит на выполнение комплекса работ или отдельного ремонта, и на каких условиях;
- смогут ли получить бюджетную помощь собственники жилья с низкими доходами, какую именно.

Задача грамотного управляющего, ответственно относящегося к возложенным на него функциям, – подготовить и представить собственникам весь объем необходимой информации, предложить несколько вариантов осуществления ремонта или модернизации дома, всесторонне обосновать и обсудить их с собственниками, помочь им профессиональным советом, чтобы они могли правильно выбрать приоритеты и эффективно использовать свои деньги. То есть на определенном этапе управляющий играет роль эксперта-консультанта, который занимается подготовительной работой для принятия решений собственниками имущества, а затем, после утверждения программы ремонта/модернизации управляющий выступает как квалифицированный, эффективный исполнитель принятых решений, умелый организатор и координатор всех участников реализации программы.

Улучшение качества существующего жилищного фонда, повышение энергоэффективности жилищного фонда – это еще и бизнес-интерес управляющих организаций. Если собственники помещений утверждают программу ремонтов/модернизации, подготовленную управляющей организацией, то практически всегда они именно ей и поручают ее реализацию. А это означает долгосрочное сотрудничество управляющей организации и собственников. Разработка и реализация программы ремонтов / энергоэффективной модернизации дома значительно расширяет перечень услуг и работ, оказываемых управляющей организацией собственникам помещений в многоквартирном доме по договору управления, увеличивается цена договора, а значит, увеличиваются доходы и прибыль управляющей организации.

Решение амбициозных задач повышения качества многоквартирных домов позволяет управляющим продемонстрировать свой профессионализм, умение работать в интересах клиентов - собственников помещений, эффективно использовать их деньги. Такие управляющие организации всегда будут иметь преимущества в условиях рыночной конкуренции.

Все выше указанные достижения, успехи и выгоды управляющих организаций могут стать реальностью только в том случае, если ей удастся наладить хорошее взаимодействие с собственниками помещений в доме. Если собственники не поддержат предложения управляющей организации или решение будет принято формально, без понимания его важности и последствий (увеличение финансового

бремени собственников), а на стадии реализации программы ремонта/модернизации возникнут проблемы, например, с платежами, то возможны конфликты, от которых пострадают интересы как собственников помещений, так и управляющей организации. Управляющий не должен принимать решений за собственников жилья по тем вопросам, которые относятся к компетенции общего собрания. Он может информировать, объяснять, обосновывать, помогать, но решать должны собственники. Взаимодействие с собственниками помещений как с клиентами, заказчиками, установление и поддержание хороших рабочих отношений пока слабое место у российских управляющих организаций, а между тем это ключевой вопрос для успеха управляющих организаций и достижения удовлетворенности собственников помещений организацией, которую они выбрали для управления своим многоквартирным домом. В Приложении 3 приведены рекомендации по взаимодействию управляющей организации с собственниками помещений в многоквартирном доме в процессе исполнения договора управления, которые, мы надеемся, будут полезны управляющим организациям.

Удовлетворенность собственников – залог успешности управляющих организаций. А успехи собственников жилья и управляющих организаций – это вклад в процветание наших городов. Великое начинается с малого – с нашего дома!

Приложение 1

Примерная форма состава общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме

Наименование ТСЖ: _____ Адрес многоквартирного дома: _____

Кем проведен осмотр здания и составлен перечень: _____

Дата: _____

№ п/п	Наименование объектов и элементов общего имущества	Техниче- ская ха- рактери- стика, (мощ- ность, высота, длина, ширина, площадь, прочее)	Описание элемен- тов (сис- тема или конст- рукция, материал, отделка, прочее)	Ед. изм .	Ко- ли- че- ст- во	Нали- чие тех- ни- чес- кой доку- мен- та- ции
1	Помещения общего пользования					
1.1	межквартирные лестничные площадки					
1.2	лестницы					
1.3	лифты					
1.4	лифтовые и иные шахты					
1.5	коридоры					
1.6	колясочные					
1.7	чердаки					
1.8	технические этажи					
1.9	встроенные гаражи и площадки для автомобильного транспорта					
1.10	мастерские					
1.11	технические чердаки					
1.12	технические подвалы					
1.13	котельные					

1.14	бойлерные					
1.15	элеваторные узлы					
2	Кровля					
3	Ограждающие несущие конструкции многоквартирного дома					
3.1	фундаменты					
3.2	несущие стены					
3.3	плиты перекрытий					
3.4	балконные и иные плиты					
3.5	несущие колонны					
3.6	иные ограждающие несущие конструкции					
4	Ограждающие ненесущие конструкции многоквартирного дома, обслуживающие более одного жилого и (или) нежилого помещения					
4.1	окна и двери помещений общего пользования					
4.2	перила					
4.3	парапеты					
4.4	иные ограждающие ненесущие конструкции					
5	Иные объекты, предназначенные для обслуживания, эксплуатации и благоустройства многоквартирного дома					
5.1	трансформаторные подстанции					
5.2	тепловые пункты					
5.3	коллективные автостанции					

5.4	гаражи					
5.5	детские и спортивные площадки, расположенные в границах земельного участка, на котором расположен многоквартирный дом					
6	Внутридомовая инженерная система холодного водоснабжения					
6.1	стояки					
6.2	ответвления от стояков до первых отключающих устройств, расположенных на ответвлениях от стояков указанных отключающих устройств					
6.3	коллективные (общедомовые) приборы учета холодной воды					
6.4	первые запорно-регулирующие краны на отводах внутриквартирной разводки от стояков					
6.5	механическое, электрическое, санитарно-техническое и иное оборудование, расположенное на этих сетях					
7	Внутридомовая инженерная система горячего водоснабжения					
7.1	стояки					
7.2	ответвления от стояков до первых отключающих устройств, распо-					

	ложенных на ответвлениях от стояков указанных отключающих устройств					
7.3	коллективный (общедомовой) прибор учета горячей воды					
7.4	первые запорно-регулирующие краны на отводах внутриквартирной разводки от стояков					
7.5	механическое, электрическое, санитарно-техническое и иное оборудование, расположенное на этих сетях					
8	Внутридомовая инженерная система газоснабжения					
8.1	стояки					
8.2	ответвления от стояков до первых отключающих устройств, расположенных на ответвлениях от стояков указанных отключающих устройств					
8.3	коллективный (общедомовой) прибор учета газа					
8.4	первые запорно-регулирующие краны на отводах внутриквартирной разводки от стояков					
8.5	механическое, электрическое, санитарно-					

	техническое и иное оборудование, расположенное на этих сетях					
9	Внутридомовая система отопления					
9.1	стояки					
9.2	обогревающие элементы					
9.3	регулирующая и запорная арматура					
9.4	коллективный (общедомовой) прибор учета тепловой энергии					
9.5	другое оборудование, расположенное на этих сетях					
10	Внутридомовая система электроснабжения					
10.1	вводные шкафы					
10.2	вводно-распределительные устройства					
10.3	аппаратура защиты, контроля и управления					
10.4	коллективный (общедомовой) прибор учета электрической энергии					
10.5	этажные щитки и шкафы					
10.6	осветительные установки помещений общего пользования					
10.7	электрические установки систем дымоудаления					
10.8	система автоматической пожарной сигнализации внутреннего противопожарного водопровода					

10.9	грузовой, пассажирский и пожарный лифты					
10.10	автоматически запирающиеся устройства дверей подъездов многоквартирного дома					
10.11	сети (кабель) от внешней границы сетей электроснабжения до [исключая] индивидуальных, общих (квартирных) приборов учета электрической энергии					
10.12	другое электрическое оборудование, расположенное на этих сетях					
11	Механическое, электрическое, санитарно-техническое и иное оборудование, находящееся в многоквартирном доме за пределами или внутри помещений и обслуживающее <u>более одного</u> жилого и (или) нежилого помещения (квартиры)					
12	Земельный участок, на котором расположен многоквартирный дом, и границы которого определены на основании данных государственного кадастрового учета, с элементами озеленения и благоустройства					

Приложение 2

Пример информации об услугах управляющей компании (Венгрия)

Компания по управлению и посредническим операциям с недвижимостью **СЕЛЕИ & ШЕРФЁЗЁ** Д-Р РОБЕРТ ШЕРФЁЗЁ

О НАШЕЙ КОМПАНИИ

ООО «Селеи и Шерфёзё» было создано в 1990 г. Её владельцы – председатель Общенациональной профессиональной ассоциации предпринимателей сферы ЖКХ и управления недвижимостью д-р Роберт Шерфёзё и экономист Шандор Селеи.

Наша компания профессионально занимается управлением и оказывает услуги, связанные исключительно с представительством домовладельческих товариществ, управлением недвижимостью и обслуживанием комплексов недвижимого имущества. За минувшие 13 лет компания постоянно развивалась в соответствии с новыми требованиями времени.

Благодаря такому непрерывному развитию, профессиональным традициям и стабильно качественным услугам наш коллектив специалистов намерен и далее максимально удовлетворять запросы домовладельцев в связи с их недвижимым имуществом.

Предлагаем некоторые данные по недвижимости, управление которой осуществляет наша компания:

Данные по жилищному фонду в управлении	Количество блок-секций	Общая площадь управляемого жилья на 2003 г., м ²			
	7447	в частной собственности	в общей собственности	всего	
		536 690	236 210	772 900	
Финансовый оборот, тыс. форинтов	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
	1.031.000	1.283.000	1.453.000	1.625.000	1.998.000

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Содержание отдельных проектов по управлению и обслуживанию недвижимости определяется запросами заказчика, которые мы наполняем конкретными необходимыми и возможными процедурами и методами. Выбор последних производится в процессе совместного установления планов собственника по отношению к данной недвижимости и выработке нами соответствующего пакета предложений.

Мы поддерживаем тесные рабочие контакты с контрольными органами товариществ собственников жилья – административной и ревизионной комиссиями, а также комитетом домовладельцев: бухгалтерскую отчетность и аналитические данные они проверяют раз в квартал. Ежегодно мы готовим необходимые финансово-хозяйственные отчеты, отражающие финансовую ситуацию кондоминиума (например, ежегодную декларацию, бухгалтерский баланс, общий расходный план, финансовый отчет и т.д.). Оформление обязанностей кондоминиума по налогам и взносам в кассу социального страхования на договорной основе также ведет наш специалист.

Мы постоянно контролируем динамику финансового потока кондоминиумов. Управление средствами по терминальному принципу позволяет размещать свободные средства на срочные вклады, а благодаря получению процентов улучшается соотношение приход/расход.

Если средства по запланированным статьям доходов – квартплата, общие расходы, плата за теплоснабжение и т.п. – вовремя не переводятся на счет товарищества, то мы незамедлительно извещаем должника об этом факте, в случае безрезультатности такого обращения используем юридические процедуры - платежный ордер, установление залога, при необходимости добиваемся выполнения обязательств по платежам через суд и судебных исполнителей.

В переданных нам в управление зданиях мы производим всестороннюю техническую инспекцию, на основе которой разрабатываем краткосрочный и перспективный планы по содержанию и ремонту имущества. Мы имеем договоры с фирмами экспресс-услуг, которые дежурят круглосуточно и в любое время в срочном порядке способны устранить технические неисправности в управляемых нами кондоминиумах. В крупных кондоминиумах эти задачи могут выполнять прикомандированные ремонтники. В зависимости от характера неисправ-

ности мы гарантируем ее устранение в течение 2-6 часов. Если в процессе исправления дефекта затрагивается общее имущество, то домовладелец не должен расплачиваться за ремонт на месте.

В случае организации товарищества в новом доме наша компания принимает участие в оформлении акта приемки в эксплуатацию законченного строительством объекта, а также проводит техосмотры в одногодичный период действия гарантии, добиваясь соблюдения гарантийных прав домовладельцев.

Юрист нашей компании обеспечивает представительство в делах юридического характера, поэтому платежи домовладельцев включают сбор за юридическое представительство во внесудебных вопросах, однако возникающие сверх этого расходы по оплате адвоката ложатся на заказчика.

Часть столичных кондоминиумов обслуживает наше Пештское бюро (Будапешт, VII р-н, ул. Харшфа д.101/б), кондоминиумами в IV, XV и XVI р-нах занимается Палотское бюро (Будапешт, XV р-н, ул. Пашкомлигет д. 46), а обслуживание некоторых важных объектов недвижимости осуществляют наши управляющие непосредственно на местах (комплексное обслуживание недвижимости включает управление, охрану, уборку, сдачу в аренду и т.д.). Прием посетителей в наших бюро производится по понедельникам с 12 до 18 часов, по вторникам и четвергам с 8 до 16 часов. По телефону можно обращаться с вопросами по понедельникам с 8 до 18 часов, по вторникам, средам и четвергам – с 8 до 16 часов, по пятницам – с 8 до 15 часов.

УСЛУГИ НАШЕЙ КОМПАНИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

В настоящий период в управляемых нашей компанией кондоминиумах домовладельцам предоставляются следующие виды услуг:

- представительство товарищества;
- управление недвижимостью;
- эксплуатация отопительных систем;
- консалтинг и реализация проектов;

Услуги по представительству интересов товарищества:

Деятельность по представительству интересов товарищества – это комплекс услуг, объединяющий инженерно-технические, финансово-хозяйственные и представительские задачи и полномочия, которым

пользуются 90% обслуживаемых нами кондоминиумов. Таким образом, домовладельцам нет необходимости заниматься отдельно координацией тех или иных групп задач, упрощаются механизмы вынесения решений, в большей степени реализуется принцип автоматизма и в результате возрастает эффективность.

1. Инженерно-техническое обеспечение объекта:

- устранение неисправностей (наличие договоров с подрядчиками диспетчерско-ремонтных услуг и профилактического обслуживания, прикомандированные техники);
- подготовка планов инженерно-технического обслуживания (месячного, квартального и годового), включающих:
 - инженерно-техническое деление объекта;
 - определение приоритетов в зависимости от состояния объекта недвижимости;
 - текущую профилактику инженерных систем, представляющих повышенную опасность;
 - предписание по инспектированию объекта в соответствии с действующими распоряжениями;
- трехлетний план строительно-ремонтных работ, в т.ч.:
 - капитальный ремонт отдельной инженерной системы или отдельной части здания;
- осуществление строительства и комплексное управление проектами на основе решения домовладельцев;
- установка нового оборудования и инженерных систем.

2. Финансово-хозяйственные услуги:

- подготовка постатейного проекта бюджета, его реализация, в т.ч.:
 - контроль поступления платежей в соответствии со статьями прихода;
 - проверка расходной документации, утверждение выплат по расходам
 - ремонтно-строительные работы;
- бухгалтерский учет, анализ эксплуатационных расходов;
- составление отчетов, баланса, деклараций;
- делопроизводство, связанное с налогообложением и кассой

соцстраха;

- обслуживание текущего счета, контроль финансового потока;
- выставление счетов по квартплате и за другие виды тарифицированных услуг;
- составление и рассылка баланс-платежных извещений для домовладельцев, извещений по задолженностям.

3. Представительские услуги:

- организация и проведение общих собраний, выполнение постановлений общих собраний;
- подготовка циркулярных писем с информацией по общим и конкретным вопросам для рассылки домовладельцам (бюллетеней);
- решение задач по связям с населением, прием посетителей;
- заключение договоров;
- выполнение задач в связи с наймом рабочей силы;
- реализация проектов по использованию, сдаче в аренду объектов недвижимости;
- подготовка конкурсной документации по муниципальным проектам и их реализация;
- организация мер по задолженностям от посылки уведомления до судебного-исполнительного решения, ходатайства об установлении залога в интересах погашения задолженности;
- представительство интересов товарищества в досудебных разбирательствах и в государственно-административных органах;
- представительство интересов товарищества во внесудебных делах с третьими лицами.

Услуги по управлению кондоминиумом:

Те же, что и услуги по представительству интересов товарищества, однако ниже перечисленные задачи осуществляются заказчиком, т.е. представителем товарищества или главой административной комиссии:

- организация и проведение общего собрания, выполнение постановлений общего собрания;
- подготовка циркулярных писем с информацией по общим и

конкретным вопросам для рассылки домовладельцам (бюллетеней);

- решение задач по связям с населением, прием посетителей;
- выполнение задач в связи с наймом рабочей силы;
- представительство интересов товарищества в досудебном разбирательстве или государственно-административных органах;
- представительство интересов товарищества во внесудебных делах с третьими лицами.
- подготовка постатейного проекта бюджета, принятие соответствующих решений в интересах его реализации (при этом обязанность предоставления данных остается на управляющем недвижимостью кондоминиума)
- заключение договоров (утверждаемых также подписью управляющего кондоминиумом лица/компании).

Услуги по эксплуатации отопительных систем:

Находящиеся под нашим управлением объекты недвижимости оснащены частично автономным оборудованием (котлами, теплообменниками), а частично лишь теплораспределителями, эксплуатация которых и оплата соответствующих услуг также входят в круг наших задач. В некоторых зданиях подача горячей воды также осуществляется через теплораспределитель котельной. Тут мы осуществляем следующие задачи:

- подготовка сметы по эксплуатации системы теплоснабжения;
- заключение договоров по энергоснабжению, оптимизация энергозатрат;
- сбор нормативных платежей, выставление счетов;
- организация мер по задолженностям от посылки уведомления до судебного-исполнительного решения, ходатайства об установлении залога в интересах погашения задолженности;
- составление отчетов (по расходным статьям или общим);
- контроль за расходами, утверждение выплат;
- бухгалтерский учет, анализ эксплуатационных расходов;
- заключение договора/прием на работу истопника;
- составление плана ремонтно-профилактических работ (на основе журналов и текущего состояния систем);

- заключение договоров на профилактическое обслуживание отопительных систем (котлов, теплообменников, аварийных систем и т.п.);
- поддержание отопительных трубопроводов в рабочем состоянии, организация устранения неисправностей;
- координация и проведение государственных инспекционных проверок и экзаменов.

Консалтинг и реализация проектов:

Мы готовы предоставить вполне конкретную, в т.ч. и практическую информацию и варианты решения тех или иных задач только после ознакомления с конкретными требованиями заказчика по любому из аспектов работы с недвижимостью или по отдельным ее направлениям – финансово-хозяйственному, юридическому или инженерно-техническому:

- выработка предложений по оптимизации эксплуатации объекта недвижимости, находящегося в стадии реализации (проектирования, строительства), на основе его эксплуатационно-технической экспертизы;
- подготовка текста уставного документа, а также разделов Организационно-рабочего Статута (ОРС) товарищества по эксплуатационно-техническим аспектам управления кондоминиумом, согласование в этих документах нормативно-правовых предписаний с конкретными требованиями и особенностями здания, реализация конкурсных проектов;
- проведение общих собраний и реализация утвержденных общим собранием проектов;
- составление плана управления кондоминиумом;
- всестороннее консультирование по вопросам эксплуатации комплексов недвижимого имущества;
- реализация проектов по отчуждению и использованию недвижимости (аренды/найма, купли-продажи, подготовки уставного документа).

Отдельные виды услуг мы оговариваем и предоставляем в соответствии с конкретными требованиями заказчика.

Приложение 3

Рекомендации по взаимодействию управляющей организации с собственниками помещений в многоквартирном доме

Цель: помочь управляющей организации спланировать свои действия по взаимодействию с собственниками помещений, чтобы учитывать их интересы при выполнении договора управления многоквартирным домом и повысить удовлетворенность собственников помещений работой управляющей организации

Шаги	Что делать	Цель	Действия	Результаты (документы)	Индикаторы
Шаг 1	Оценить техническое состояние общего имущества в многоквартирном доме (МКД)	Получить объективную информацию о текущем техническом состоянии общего имущества как основу для подготовки предложений собственникам.	Специалисты управляющей организации (УО): - оценивают техническое состояние объектов общего имущества; - выявляют потребность в ремонтах; - оформляют акты о техническом состоянии отдельных объектов общего имущества в МКД (или дефектные ведомости); - подготавливают информацию для собственников помещений в МКД о состоянии общего имущества (и какие изменения произошли благодаря работе УО). <u>Примечание.</u> <i>Если состав общего имущества собственников помещений в МКД не определен (описан) ранее, то УО может помочь собственникам на</i>	1. Обновлено информация о техническом состоянии общего имущества. 2. Потребность в ремонтах общего имущества выявлена и документально зафиксирована. 3. Акты о техническом состоянии отдельных объектов общего имущества (дефектные ведомости) оформлены.	Имеются: - описание состава общего имущества в МКД; - обновленная характеристика технического состояния общего имущества; - список требуемых ремонтов; - акты оценки технического состояния отдельных объектов общего имущества в МКД (или дефектные

			этом этапе (шаг 1) определить состав общего имущества (с указанием границ и описанием элементов общего имущества) для утверждения его на общем собрании собственников помещений в МКД.		ведомости); - информация для собственников помещений о состоянии общего имущества
Шаг 2	Разрабатывать проект предложе-ний по содержанию МКД: 1) про-анализиро-вать необ-ходимость /целесо-образ-ность изме-нения перече-ня и (или) объе-мов теку-щих (посто-янных/ пери-одиче-ских) работ и услуг по со-	Подго-товка технико-экономиче-ского обосно-вания для принятия решения соб-ственниками помеще-ний ре-шений по перечню и объе-мам ра-бот и ус-луг, пла-ну ре-монтов	УО на основании анализа опыта ра-боты в текущем году и актов о техни-ческом состо-янии общего иму-щества: - обосновывает необходимость внесения измене-ний в пере-чень/объем теку-щих работ по со-держанию МКД (если требуется); - разрабатывает предложения по приоритетам вы-полнения ремонтов общего имущества в МКД (с обоснованием); - оценивает стои-мость всех видов работ и услуг ис-ходя из собствен-ных возможностей их исполнения или привлечения под-рядчиков; - разрабатывает проект сметы рас-ходов на содержа-ния МКД; -выявляет возмож-ность получения	Составлены: 1) проект плана работ (услуг, ре-монтов) на следующий год и на пер-спективу (с обоснованием очередности проведения ремонтов); 2) проект сметы расхо-дов и доходов на следую-щий год; 3) проект по-рядка финан-сирования ремонтов (возмещения расходов УО) 4) информа-ция для соб-ственников помещений и опросный лист;	Наличие: - проек-тов пла-нов и сметы доходов и расходов (с обоснования-ми) - ин-формация по клю-чевым моментам проектов планов работ и сметы доходов и расходов; - опрос-ного лис-та (анке-ты)

	держанию (техническому обслуживанию и санитарной очистке) МКД на следующий год; 2) разрабатывать предложения по очередности проведения ремонтов с обоснованием (возможные последствия для людей и недвижимости, др.); 3) оценить стоимость всех работ,		дополнительных доходов на содержание и ремонт МКД (от использования общего имущества, получение субсидии на капитальный ремонт, возможность получения кредита и др.); - разрабатывает проект сметы доходов, размера обязательных платежей и порядка возмещения расходов на ремонты; - готовит информацию/предложение для собственников по приоритетам выполнения ремонтов и их финансированию с обоснованием (возможно, объединенную с информацией по шагу 1)		
--	---	--	--	--	--

	услуг, ремонтов и разрабатывать проект сметы расходов на следующий год				
Шаг 3	Проинформировать собственников о состоянии общего имущества в МКД. Выявить мнение собственников о предложенных УО проектах: - планов работ и ремонтов на год и на перспективу; - смете расходов на	1) Вовлечь собственников помещений в обсуждение ключевых вопросов содержания и ремонта многоквартрного дома; Выявить мнение собственников помещений для последующего корректирования планов работ и ремонтов МКД и сметы расходов и доходов на следующие	УО проводит: - опрос собственников о предлагаемых работах и ремонтах в МКД и их стоимости (желательно с вовлечением активных собственников); - встречи для обсуждения отдельных вопросов (поподъездно, тематические, отдельно с активом дома, др.) УО обобщает информацию о мнениях, предпочтениях собственников помещений; УО вносит изменения в проекты планов, сметы доходов и расходов и др. документы	Собственники ознакомлены с предложениями УО о работах / ремонтах и смете расходов на следующий год и высказали свое мнение В опросе приняли участие более 50 % собственников помещений В результате обработки опросных листов и в ходе встреч и обсуждений выявлены мнения, предпочтения собственников помещений, их готовность принять предложения УО Собственники ознакомлены с результата-	1. Лист распространения информации и опросных листов (с подписями собственников помещений) 2. Лист получения заполненных опросных листов. 3. Результаты опроса обобщены 4. Информация о результатах опроса для ознакомления собственников 5. Список встреч с

	содержание и ремонт МКД на следующий год	год 3) Внести изменения в проекты подготовленных документов (планов работ, сметы доходов и расходов, др.) с учетом выявленных мнений собственников помещений		ми опроса и проведенных встреч УО скорректировала проекты документов с учетом мнений собственников помещений	собственниками (с указанием даты, места, числа присутствующих, вопросов для обсуждения) и обобщенная информация по результатам встреч 6. Проекты текущего и перспективного планов работ и ремонтов; сметы доходов и расходов на год и др. с изменениями
Шаг 4.	Подготовиться к участию в общем собрании собственников помещений.	Дать возможность собственникам помещений заранее познакомиться с проектами всех документов, которые УО будет	1. УО готовит отчет о проделанной работе и проведенных ремонтах в МКД за прошедший год. 2. УО сообщает собственникам о том, где (в офисе УО, у старших по подъездам, др.) и когда они могут познакомиться с: - отчетом УО за прошедший год; - проектом планов	1. Подготовлен отчет о работе УО за прошедший год. 2. Большинство собственников познакомились с отчетом и предложениями УО	Список собственников помещений, познакомившихся до общего собрания с документами УО

		представ- лять на общем собрании	работ и ремонтов; - проектом сметы расходов и доходов на следующий год. 3. Специалисты УО проводят встречи, беседы, консульта- ции, разъяснения для собственников помещений		
Шаг 5	Помочь ини- циато- рам общего собра- ния - собст- венни- кам поме- щений - в под- готовке общего собра- ния (это НЕ ЯВЛЯ- ЕТСЯ обязан- ностью УО, исклю- чи- тельно добрая воля. И НЕ ДОЛЖ- НО носить харак- тер вмеша- тель- ства в	Помочь инициа- торам собрания: а) в ре- шении организа- ционных вопросов по подго- товке общего собрания; б) сфор- мулиро- вать предло- жения по измене- нию ус- ловий договора управле- ния	УО помогает ини- циаторам общего собрания: а) подобрать место проведения общего собрания; б) сформулировать повестку дня обще- го собрания; в) подготовить и изготовить нужное количество экземп- ляров уведомлений о собрании, листов регистрации участ- ников собрания, листов (или бюлле- теней) для голосо- вания, др. докумен- тов; г) сформулировать предложения по изменению догово- ра управления МКД с необходимыми обоснованиями	- Все организа- ционные вопросы про- ведения об- щего собра- ния решены собствен- ники поме- щений уве- домлены об общем собра- нии - Все доку- менты и фор- мы для про- ведения соб- рания подго- товлены - Предложе- ния по изме- нению дого- вора управле- ния, подго- товлены	Имеются все доку- менты и формы

	дела собст- венни- ков, подме- ны их само- стоя- тель- ной деятел ьности рабо- той УО				
Шаг 6	Уча- стие УО в общем собра- нии собст- венни- ков поме- щений в МКД	1. Убе- дить соб- ственни- ков в том, что УО работает в их ин- тересах и хорошо (профес- сиональ- но) управляет МКД в рамках обяза- тельств по дого- вору управле- ния. 2. Полу- чить ут- вержде- ния соб- ственни- ками (общим собрани- ем): - отчета УО за прошед- ший год;	На общем собрании УО: - отчитывается пе- ред собственниками о работе в прошед- шем году; - предлагает план работ и ремонтов и обосновывает их стоимость. Общее собрание утверждает: - отчет УО; - план работ и ре- монтов на следую- щий год и на пер- спективу (включая объемы, перечень, сроки исполнения работ /услуг /ремонтов; - смету расходов; - размер платы соб- ственников «за со- держание и ремонт жилого помеще- ния», включающей в себя плату за ус- луги и работы по управлению МКД, содержанию, теку- щему и капиталь- ному ремонту об- щего имущества в	1. УО отчита- лась на об- щем собрании собственни- ков помеще- ний о работе за год и отчет одобрен. 2. Утвержден план работ и ремонтов на следующий год и, воз- можно, на перспективу. 3. Утвержде- на смета рас- ходов на со- держание МКД (стои- мость работ и услуг) 3. Утвержден размер платы собственни- ков помеще- ний за услуги и работы по управлению МКД, содер- жанию, теку- щему и капи- тальному ре- монту общего	1. Отчет УО за прошед- ший год, утвержде- нный об- щим собрани- ем. 2. План работ и ремонтов на сле- дующий год, ут- вержден- ный об- щим со- бранием. 3. Прото- кол об- щего со- брания с приняты- ми реше- ниями, касаю- щимися договора управле- ния МКД на следую- щий год.

		- предложенных УО проектов планов работ и сметы расходов на следующий год 3. Согласовать изменение условий договора управления МКД на следующий год.	МКД; - <i>порядок финансирования капитального ремонта;</i> - <i>изменения к договору управления многоквартирным домом;</i> - <i>принимает решение об участии в адресной муниципальной программе по проведению капитального ремонта;</i> <u>Примечание.</u> <i>Если состав общего имущества в МКД не был утвержден ранее, то его можно утвердить на этом собрании собственников помещений в МКД.</i>	имущества в МКД 4. Согласованы изменения к договору управления или условия нового договора управления.	4. Заполненные листы регистрации и голосования на собрании. 5. Договор управления многоквартирным домом с изменениями
Шаг 7	Практические шаги по реализации принятых планов с регулярным информированием собственников помещений о промежуточных результатах				

СОДЕРЖАНИЕ

О Проекте	3
1.Многоквартирный дом как объект управления	5
2.Управление правление многоквартирным домом - комплекс целенаправленных действий	11
3.Управление общим имуществом – обязанность собственников помещений	26
4.Способы управления многоквартирным домом и профессионализм управления	30
5.Эффективные модели управления многоквартирными домами	35
6.Как выбирать управляющую организацию	43
7.План управления многоквартирным домом	50
8.Формирование цены договора управления	56
9.Требования к управляющим и управляющим организациям	62
10.Саморегулирование и стандарты деятельности управляющих	67
11.Роль управляющих в улучшении потребительских качеств многоквартирных домов	88
Приложение 1. Примерная форма состава общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме	93
Приложение 2. Пример информации об услугах управляющей компании (Венгрия)	99
Приложение 3. Рекомендации по взаимодействию управляющей организации с собственниками помещений в многоквартирном доме	106

Методическое издание

Генцлер И.В., Лыкова Т.Б.

Профессиональное управление многоквартирными домами

Информационно-методическое пособие

Дизайн обложки разработан компанией



адрес сайта www.ps-tv.ru

Макет, верстка, редакция - Л.П. Прокофьева

Подписано в печать 31.08.2009.

Формат 60 x 90 1/16 Бумага офсетная № 1. Гарнитура Таймс.

Печать офсетная. Усл.-печ. л. 7,13.

Тираж 1000 экз. Заказ № 727.

ООО Издательство «Научная книга»

г. Тверь, ул. Фадеева, д. 27

Тел.: 8-903-801-60-26

E-mail: izdatel2000@mail.ru

**Читайте в Серии БИБЛИОТЕКА ПРОЕКТА
«ПОДДЕРЖКА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ»**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
«Основы управления общим
имуществом в многоквартирном доме»**

Пособие адресовано, прежде всего, собственникам помещений в многоквартирных домах и руководителям товариществ собственников жилья. Пособие будет также весьма полезно управляющим организациям и органам территориального местного самоуправления.

В пособии рассматриваются такие важные вопросы, как формирование общего имущества в многоквартирном доме (определение состава, границы, государственная регистрация прав); описание общего имущества в многоквартирном доме, техническая документация, оценка состояния; распределение полномочий и ответственности за надлежащее содержание многоквартирного дома; формирование целей и задач управления многоквартирным домом, функции управления многоквартирным домом; планирование работ по содержанию и ремонту многоквартирного дома; финансовое планирование содержания, текущего и капитального ремонта многоквартирного дома.

Пособие содержит также примеры различных документов и форм, которые могут быть использованы товариществом собственников жилья и собственниками помещений.

