

УДК 332.871

## АНАЛІЗ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМ БУДИНКОМ ТА НЕОБХІДНОСТІ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ (УПРАВИТЕЛІВ)



**ОЛЬГА МАКСИМЕНКО**  
президент ГС «Експертна  
Міжгалузева Асоціація України»,  
головний аудитор ТОВ  
«Сертифікацій центр «Стандарт»



**ВАЛЕРІЯ КУЛАКОВА**  
студентка 5-го Київського  
національного університету  
технології і дизайну (КНУТД),  
спеціальність «Підприємництво та  
сервісна діяльність»

*Анотація.* У статті викладено аналіз сутності та форм управління багатоквартирним будинком, створення ОСББ, навчання менеджерів (управителів) багатоквартирного будинку. Також в статті представлені переваги та недоліки форм управління багатоквартирним будинком.

*Ключові слова:* об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), управління багатоквартирним будинком, менеджер (управитель), відповідна освіта, стандарт, система управління якістю.

### Постановка проблеми

У ряді зарубіжних країн, наприклад в Угорщині, Польщі, Словаччині, Чехії, Франції, Нідерландах, Мексиці, США, Канаді, Сінгапурі, Малайзії управління в цілому роз-

глядається як окремий вид підприємницької діяльності, за яку керуюча організація отримує винагороду від власників приміщень, а відповідальність перед власниками за утримання будівлі несе об'єднання (асоціація, товариство) власників житла.

У деяких державах Східної Європи та Прибалтики (Словаччина, Естонія, Латвія) власники приміщень у багатоквартирному будинку мають право не створювати товариство - юридичну особу, а укласти на однакових для всіх власників у будинку умовах загальний договір з керуючим/керуючою компанією. У такому випадку органом, відповідальним за прийняття рішень, є загальні збори власників, а керуючий готує свої пропозиції для розгляду та затвердження загальними зборами. У той же час практика роботи керуючих у цих країнах показує, що для них краще мати в якості партнера юридичну особу - об'єднання власників і взаємодіяти з його правлінням, а не укладати договори з усіма власниками.[2]

Наразі актуальним буде розглянути суть форм управління багатоквартирними будинками та їх переваги та недоліки, а також систему менеджменту якості в сфері управління багатоквартирним будинком.

## Аналіз публікацій

Актуальність розгляду даного питання неможливо заперечувати. Тому існує чимало досліджень даного питання, статей та робіт на тему необхідності та доцільності створення об'єднань співвласників багатоквартирного будинку, управління таким будинком в цілому. Також існує багато публікацій щодо навчання/підготовки/перепідготовки фахівців в сфері управління житлом, а також необхідності незалежного оцінювання компетентності менеджера (управителя) житлового будинку (групи будинків)..

Метою роботи є аналіз сутності управління багатоквартирним будинком та необхідність навчання менеджерів (управителів) багатоквартирних будинків.

## Виклад основного матеріалу

Управління багатоквартирним будинком — діяльність, спрямована на забезпечення належних умов проживання і задоволення господарсько-побутових потреб мешканців будинку певного рівня якості та безпеки. На практиці виникає багато запитань стосовно управління житловим будинком, дотримання при цьому існуючих норм, стандартів, порядків та правил. На сьогодні законодавством передбачено кілька форм управління багатоквартирним будинком. Кожна з форм має свої переваги та недоліки (табл. 1).

### 1. Управління багатоквартирним будинком співвласниками шляхом зборів.

Законодавством передбачена можливість управління будинком без створення юридичної особи (ОСББ, Асоціації ОСББ тощо).

Збори співвласників та прийняті на ньому рішення є підґрунтям для управління будинком, тобто це є менш формалізована форма управління, ніж ОСББ. До повноважень зборів співвласників належить прийняття рішень з усіх питань управління багатоквартирним будинком. Але даний спосіб управління може бути прийнятним, скоріш, для невеликих будинків, де власники самостійно можуть утримувати свій будинок, власними силами забезпечуючи його та прибудинкову територію в належному стані.

### 2. Управління багатоквартирним будинком управителем.

За рішенням співвласників управління багатоквартирним будинком може бути передано управителю (управляючій компанії-юридичній особі або ФОП) після його оби-

рання. Управитель надає послуги з управління за винагороду та згідно договору, який укладається строком на 1 рік.

Надання послуги з управління може надаватися з передачею функції з управління або без передачі такої функції, що відбивається на порядку й умовах розпорядження коштами співвласників багатоквартирного будинку та прийняття рішень щодо ступеню свободи ведення господарської діяльності.

Також слід зазначити, що у разі неможливості (небажання) визначення співвласниками будинку з формою управління та/або управителя вони можуть звернутися до органів місцевого самоврядування, який, в свою чергу, має провести конкурс на обрання управляючої компанії для даного будинку. Вибір управителя самими власниками та «пропозиція» його зі сторони, звичайно, будуть відрізняються, як за метою, так і за реалізацією.

### **3. Управління багатоквартирним будинком об'єднанням співвласників багатоквартирного будинку (асоціацією співвласників багатоквартирних будинків)**

Власники житлових та нежитлових приміщень для більш ефективного управління своїм багатоквартирним будинком та прибудинковою територією, а також для юридичного оформлення їхніх майнових прав на будинок та прибудинкову територію можуть створювати ОСББ – неприбуткову юридичну особу.

Шляхом проведення зборів та голосуванням співвласники будинку можуть визначитися з прийнятною для них формою управління. Як добре видно з таблиці, у кожній з форм є певні переваги та недоліки. [1]

Слід наголосити, що з формою управлін-

ня багатоквартирним будинком визначитися можуть лише мешканці (співвласники) багатоквартирного будинку, враховуючи всі індивідуальні особливості розташування, технічного стану будинку, умов та можливостей надання комунальних послуг, запиту мешканців на рівень надання послуг з управління, їх фінансової спроможності та готовності брати на себе відповідальність за утримання власного майна (спільної власності).

Визначаючись з формою управління, мешканці будинку визнають, що не останніми чинниками, що впливають на цей вибір, є рівень кваліфікації та компетентності осіб, на яких буде покладено безпосереднє здійснення управління та утримання житловим комплексом, та ступінь їх відповідальності за свої дії (або бездіяльність). У 2012 році «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» поповнено професією «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)», вимогами до якої передбачено наявність певних знань, вмінь та навичок, використання яких на практиці, мали б забезпечити стале функціонування житлового комплексу та безпечну експлуатацію будівель.

Отже, необхідно зрозуміти, хто такий менеджер (управитель) багатоквартирного будинку. Наказом Міністерства з питань житлово-комунального господарства №13 від 2 лютого 2009 року [6] встановлено, що фізичні особи, які безпосередньо виконують функції з управління будинком, повинні мати відповідну освіту та періодично підвищувати свою кваліфікацію.

Звертаємо увагу, що мова йде саме про «функції з управління будинком», тому до категорії таких осіб потрапляють, як професійні управителі, так і голови ОСББ/ЖБК. Водночас звертаємо увагу на дві викладені складові: освіта та підвищення кваліфікації.

З одного боку існує потреба у підготовці

**Таблиця 1**

**Переваги та недоліки форм управління багатоквартирним будинком**

Переваги	Недоліки
<b>1. Управління багатоквартирним будинком шляхом зборів</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійна участь у вирішенні всіх питань, пов'язаних з будинком, не передовіряючи це іншим фізичним чи юридичним особам або укладаючи з ними персональні двосторонні договори;</li> <li>– можливість призначення, відкликання чи зміни управителя при необхідності (договір з управителем підписує обрана на загальних зборах уповноважена особа (або кілька осіб) з числа співвласників);</li> <li>– відсутність необхідності у створенні чіткої управлінської структури, що означає гнучкість в управлінні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не дуже зручна форма управління для великих багатоквартирних будинків;</li> <li>– необхідність з приводу кожного рішення щоразу скликати збори, при цьому доволі складна процедура їх проведення, що призводить до неоперативності вирішення проблем будинку;</li> <li>– для прийняття рішень потрібна присутність істотної більшості - рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосували власники квартир та нежитлових приміщень, площа яких разом перевищує 75% загальної площі всіх квартир та нежитлових приміщень багатоквартирного будинку (лише в деяких визначених законом випадках достатньо 50%);</li> <li>– підвищений ризик неефективності управління у зв'язку з недостатністю професійних знань і навичок для цього у більшості співвласників;</li> <li>– при позадоговірному виконанні управлінських функцій кимось з співвласників існує ризик їх невиконання через безліч причин;</li> <li>– проблематичність укладення договорів (наприклад, на капітальний ремонт);</li> <li>– складнощі в оформленні прибудинкової земельної ділянки;</li> <li>– небажання банків кредитувати збори співвласників будинків, оскільки вони не є юридичною особою;</li> <li>– висока ймовірність проблем під час збирання та використання коштів (порушення платіжної дисципліни, зловживання довірою тощо).</li> </ul>

**2. Управління багатоквартирним будинком управителем**

- усі питання та проблеми з надавачами послуг вирішуються управителем;
- наявність певного професійного рівня у спеціалістів, які працюють на управителя і пов'язана з цим відсутність потреби у мешканців багатоквартирного будинку мати власних фахівців широкого профілю для здійснення управління;
- потенційно більш висока якість послуг (але лише за умови конкуренції на ринку професійних управителів, який досі не сформований);
- оперативність ліквідації аварійних ситуацій (якщо, звичайно, мова йде про професійного управителя, а не реорганізовані колишні ЖЕКи);
- перекладання питань управління на тих, хто позиціонує себе професіоналами, дозволяє вимагати звітів від них, тим самим певною мірою контролюючи їх діяльність;
- можливість притягнення управителя до відповідальності за несумлінне виконання договірних зобов'язань

- не дуже зручна форма управління для невеликих багатоквартирних будинків, оскільки вартість недешевих управлінських послуг розподілятиметься між невеликою кількістю мешканців;
- недостатня кількість професійних управителів в Україні, а вірніше – майже повна їх відсутність;
- договірні відносини з управителем, крім певних прав, наділяють співвласників будинку також певними обов'язками, які у кінцевому випадку можуть виявитися не дуже вигідними для них самих;
- висока вартість послуг – відсутність конкуренції на ринку комунальних послуг надають можливість колишнім ЖЕКам, які перетворюються на «ручні» керуючі компанії, нав'язувати будь-які ціни;
- високий ризик неякісного сервісу (особливо при призначенні управителя органами місцевого самоврядування більш високої якості послуг навряд чи варто очікувати; послуги, скоріше за все, надаватимуться тими самими людьми з ЖЕКів, на яких скаржилися більшість з нас);
- непрозорість витрачання коштів – при передовір'янні управлінських функцій керуючій компанії втрачається повний контроль співвласників за власними коштами

**3. Управління багатоквартирним будинком об'єднанням співвласників багатоквартирного будинку (асоціацією співвласників багатоквартирних будинків)**

- підходить як для великих, так і для невеликих багатоквартирних будинків;
- добровільний вступ співвласників до об'єднання означає їхню згоду виконувати права та обов'язки членів об'єднання, зазначені у Статуті, що означає загалом більш високий рівень дисципліни та сприяє підвищенню ефективності управління будинком; на порушників правил існує механізм впливу;

- відсутність законодавчих та будь-яких інших вимог до компетентності відповідальних осіб ОСББ (голови та членів правління), що виявили прагнення самостійно здійснювати функцію управління та утримання багатоквартирного будинку;
- у випадку відсутності у голів та правління ОСББ належної професійної кваліфікації існує ризик неефективного управління (але дана проблема вирішується переобранням цих осіб);

- повна самостійність у прийнятті рішень про розміри платежів на утримання будинку та про витрачання коштів ОСББ на ремонт будинку, благоустрій прибудинкової території тощо (усі належні пільги та субсидії при цьому діють і для членів ОСББ);
- існує можливість трудового внеску мешканців замість квартирної плати за згодою інших членів ОСББ;
- як неприбуткова організація ОСББ не сплачує податки на прибуток та ПДВ, що зменшує витрати мешканців будинку;
- існує можливість отримання цільових коштів різноманітних програм, грантів та залучення додаткових коштів за рахунок надання в оренду об'єктів спільної власності;
- можливість перебувати як на самозабезпеченні, так і передати всі або частину функцій управителю;
- можливість самостійного обирання експлуатаційної організації для обслуговування будинку; з газо-, тепло-, водопостачальними та іншими організаціями укладаються прями договори;
- вільний вибір виконавців ремонтних робіт (підвищується конкуренція серед них, зменшується ризик неякісних робіт);
- можливість отримання земельної прибудинкової ділянки у власність ОСББ;
- фінансово-господарська діяльність ОСББ є прозорою, оскільки кожен з членів об'єднання самостійно або за допомогою ревізійної комісії має можливість контролювати надходження та витрачання коштів; при незадовільній роботі голову та правління ОСББ можна переобрати;
- ОСББ, як юридична особа, має можливість отримання банківських кредитів;
- існує необхідність витрачання певних коштів на навчання та підвищення кваліфікації новообраних (переобраних) членів і голови правління ОСББ;
- оскільки ОСББ є юридичною особою, воно має звітуватися перед податковою адміністрацією.

**Джерело: [1]**

великої кількості підготовлених за короткий термін фахівців, з іншого - набуття освіти є довготривалим процесом. Також слід врахувати, що діяльність у сфері освіти підлягає ліцензуванню [3], що передбачено Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [8].

Звичайно, за відсутності на сьогодні професійного та освітньо-кваліфікаційного стандарту до професії «управитель», необхідно знайти шляхи швидкої підготовки таких фахівців шляхом перепідготовки на підвищення кваліфікації.

Закон України «Про вищу освіту» [9] визначає підвищення кваліфікації як набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності, але такої спеціальності як голова ОССБ не існує.[3]. Виникає багато сумнівів щодо можливості введення будь-якого «обов'язкового навчання» та «підвищення кваліфікації» щодо голів ОСББ/ЖБК, оскільки ані професії, ані спеціальності як голова ОСББ/ЖБК не існує, як і не існує будь-яких законодавчовстановлених вимог до рівня їх кваліфікації та компетентності.

Однак, голова правління ОСББ, у разі самоуправління будинком, є особою, що здійснює управління будинком, отже повинна мати відповідну підготовку. Управляти будинком не повинна людина, що не має достатніх для цього знань і рівня підготовки, навіть якщо його законно обрали головою і це не суперечить чинному законодавству. Та, навіть, при наявності управителя, з яким укладено договір, «право та обов'язок» голови ОСББ здійснювати за ним контроль теж зобов'язує навчатися для якісного виконання своїх повноважень.[3]

Як наслідок, вимоги до освіти, рівня кваліфікації та компетентності висуваються виключно до професійних управителів. Відповідна освіта – це «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» і підвищення кваліфікації теж за програмою управителя. Безперечно, в класифікаторі профе-

сія управителя є, вона має чіткі характеристики, однак освітній стандарт до неї до цього часу не визначено, а, відповідно, відсутня чітко виражена система додаткової освіти – підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Потреба в кваліфікованих кадрах галузі знайшло втілення в новому Законі України «Про житлово-комунальні послуги», а саме введенням обов'язкової професійної атестації для фахівців за професією «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)», для процедури якої набуття спеціальної освіти (через підвищення кваліфікації та перепідготовку) стає обов'язковою складовою.

Не викликає суперечок, що від професіоналізму та кваліфікації співробітників, тобто безпосередніх виконавців, а також від закладених процедур, ефективності менеджменту залежить рівень послуг, що надаються, та результат діяльності підприємства в цілому.

Сьогодні багато сучасних підприємства, які ставлять собі за мету задоволення споживчого попиту і власний розвиток, а також збільшення прибутку, впроваджують систему управління якістю (СУЯ). Завдяки реалізації норм СУЯ багато підприємств змогли домогтися намічених результатів найкоротші терміни. Варто відзначити, що дана система не обійшла також і державні підприємства, адже для ефективного керівництва організацією ЖКГ потрібен постійний контроль і систематичне управління, здійснюване прозорим способом. СУЯ розроблялася з метою безперервного вдосконалення і поліпшення діяльності підприємств з урахуванням потреб кожної зацікавленої сторони.[4]

В даний час система управління якістю в ЖКГ повинна базуватися на кількох основних принципах, які були визначені з тією метою, щоб керівний склад подібних організацій міг використовувати їх для поліпшення діяльності. Розглянемо більш детально кожен з цих принципів, а саме:

1) Перший принцип - орієнтування на побажання та очікування споживача. Само со-

бою зрозуміло, що всі організації ЖКГ залежать у великій мірі саме від своїх споживачів, а це в свою чергу означає, що вони повинні робити все можливе, щоб не просто задовільнити потреби споживачів в житлово-комунальних послугах, але й передбачити майбутні потреби та очікування.

- 2) Наступний принцип, який повинен дотримуватися при створенні системи управління якістю - це безперечне лідерство керівника. Саме керівник повинен забезпечувати єдність поставлених цілей, а також напрямок діяльності підприємства. На його плечі лягає вантаж відповідальності за створення і підтримання в оптимальному стані внутрішньоорганізаційні атмосфери, в якій би кожен співробітник був би повністю залучений у вирішення поставлених перед ним завдань і виконання конкретних посадових обов'язків.
- 3) Важливим аспектом також виступає залучення працівників усіх рівнів, які, по суті, і є основою і опорою підприємств ЖКГ. Повний залучення кожного співробітника дає можливість ефективно використовувати його здатності на благо розвитку організації ЖКГ.

Якщо говорити про аспекти впровадження системи управління якістю в ЖКГ, то необхідно відмітити важливість такого «явища» як процесний підхід. Це говорить про те, що добитися бажаного результату набагато простіше і швидше, в тому випадку якщо керівництво діяльністю підприємства, а також розташовуються нею ресурсами, будуть розглянуті як єдиний важливий процес. Не будемо також забувати і про системний підхід до самого менеджменту. Завдяки належному увазі, а також розуміння і правильно організованому менеджменту системи підвищується результативність і ефективність виконання всіх завдань підприємства ЖКГ на шляху до успішного розвитку та процвітання. Плюс до всього впровадження системи менеджменту якості в будь-якій організації, в тому числі на підприємствах ЖКГ не-

можливо без прийняття правильних рішень, заснованих виключно на достовірній інформації, взаємовигідних відносин з постачальниками і постійного вдосконалення і поліпшення діяльності підприємства. Поліпшення діяльності організацій ЖКГ можна розглядати не тільки як один з найбільш значущих аспектів в процесі впровадження СУЯ, але і як постійну мету.

Сукупністю загальноприйнятих стандартів ISO серії 9000 проведено відмінність між основними вимогами, які висуваються до систем управління якістю, а також до вимог, що висуваються до продукції або послуг. Варто зауважити, що вимоги, які були встановлені вищевказаною сукупністю стандартів, є застосовними для всіх без винятку організацій ЖКГ та інших підприємств, незалежно від їх форми власності, виду продукції, що випускається або категорії послуг, що надаються. Практика показала, що система управління якістю в ЖКГ здатна вивести на новий, більш високий рівень кожне підприємство, прискоривши процес досягнення поставлених цілей, і всі ресурси і зусилля, які були витрачені, незабаром будуть повернуті і багаторазово збільшені. [4]

Проте не слід забувати, що в якості СОУ (стандарт організації України) розроблені та введені в дію стандарти з управління та утримання житлового комплексу. Ці стандарти певною мірою регламентують діяльність надавачів послуг з управління в житловій сфері. До таких стандартів належать:

- СОУ ЖКГ 00.01-0102010 «Стандартизація послуг. Послуги з управління та утримання житлового комплексу. Загальні вимоги»;
- СОУ ЖКГ 00.01-0112010 «Стандартизація послуг. Послуги з управління та утримання житлового комплексу. Класифікація та склад послуг».

Спираючись на зазначені стандарти можна розробити дієву систему менеджменту якості та впровадити її в діяльність підприємства, що надає послуги в сфері ЖКГ.



## Висновки

Вивчення та аналіз створення товариств-власників житла показав, що сьогодні ідея організації управління житлом на основі товариств власників житла активно підтримується багатьма організаціями.

Створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) має важливе значення в процесі реформування сфери житлово-комунального господарства, оскільки вирішення питань ремонту, взаємовідносин з постачальниками електроенергії, води, питань щодо погашення заборгованості жителів будинку та інші поточні питання покладаються на членів об'єднання, якими є самі мешканці.

Водночас, навіть не створюючи ОСББ, власники житлових і нежитлових приміщень стають повноправними і єдиними власниками свого будинку, що дає змогу підвищити зацікавленість, відповідальність та ефективність управління спільною власністю, покращити житлово-комунальне обслуговування.

При будь-якій формі управління житловим будинком, визначеній співвласниками, управляти (утримувати, експлуатувати, обслуговувати) таким складним об'єктом, як багатоквартирний будинок, має кваліфікований спеціаліст, який повинен отримати відповідну освіту. В свою чергу, спеціальне навчання в житловій сфері є обов'язковою умовою для проходження професійної атестації за професією «Менеджер (управитель) житлового будинку (групи будинків)» відповідно до ЗУ «Про житлово-комунальні послуги».

Залучення до роботи кваліфікованих та компетентних фахівців дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємству, що надає житлово-комунальні послуги. Вимоги до кваліфікації персоналу є однією з базових складових в підсистемі управління персоналом системи управління якістю (СУЯ) підприємства відповідно до вимог стандартів ISO серії 900. Запровадження процесного підходу для організації діяльності підприємств сфе-

ри ЖКГ повністю відповідають суті послуги, що ними надаються. Варто відмітити, що управляючі компанії, що під час своєї діяльності впроваджують СУЯ, змогли домогтися намічених результатів найкоротші терміни, оскільки одним з базових принципів СУЯ є саме задоволення потреб споживача та передбачення споживчих очікувань.

## Джерела:

1. Інтернет-ресурс: Тижневик «ЕХО» - В. Родічева «Переваги та недоліки трьох форм управління багатоквартирним будинком. Яку з форм обрати?», - 2016
2. Інтернет-ресурс: <http://jkg-portal.com.ua/> - М. Вигода «Управління житлом: проблеми та перспективи», - 2013
3. Інтернет-ресурс: <http://osbb.jkg-portal.com.ua/> - Г. Шишман «Чого вартий управитель житлового будинку?», - 2013
4. Інтернет-ресурс: <http://www.iksystems.ru> – «Система менеджмента качества в ЖКХ – основные аспекты, учитываемые при внедрении системы», - 2015
5. М. Марценюк, І. Гвоздецька «Міжнародні стандарти якості» - Вісник Хмельницького національного університету, №3, том 2, 2014 (212) – с. 154-156
6. Наказ Міністерства з питань ЖКГ №13 від 12 лютого 2009 р. – «Про затвердження Правил управління будинком, спорудою, житловим комплексом або комплексом будинків і споруд»
7. Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирних будинках» - ВВР, 2015, №29, ст.262
8. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» - ВВР, 2015, №23, ст. 158
9. Закон України «Про вищу освіту» - ВВР, 2014, №37, ст. 2004
10. Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» - ВВР, 2002, №10, ст. 78