

УДК 332.8

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.2.234-247

## **Актуальные проблемы деятельности управляющей организации и пути их решения**

**Л.А. Морозов**

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический  
университет», г. Санкт-Петербург

Статья посвящена анализу проблем управления многоквартирными домами во взаимодействии управляющих компаний с собственниками, ресурсоснабжающими организациями, контролирующими органами и региональными операторами. Цель исследования – на основе анализа практической деятельности управляющей компании в Ленинградской области выявить системные барьеры эффективного управления и определить пути их преодоления. В результате установлено, что ключевыми препятствиями выступают ошибочное восприятие жителями муниципального тарифа как универсального, переложение функций на УК другими участниками процесса, правовая неопределенность в сфере обращения с отходами, технические сбои в работе ГИС ЖКХ и низкое качество услуг расчетных центров. Показано, что повышению качества управления способствуют открытость компании, вовлечение собственников в принятие решений и использование цифровых сервисов. Научная новизна заключается в том, что на основе конкретного практического опыта систематизированы типовые проблемы взаимодействия субъектов ЖКХ и предложены меры по корректировке регламентов, включая передачу полномочий по утверждению тарифов на региональный уровень, расширение полномочий советов домов и необходимости закрепления границ ответственности субъектов ЖКХ.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, многоквартирный дом, вопросы управления МКД, ответственность в ЖКХ, тарифообразование, муниципальный тариф, управляющая компания, региональный оператор.

В статье рассматривается период развития небольшой управляющей компании (УК) в Ленинградской области и проблемы, которые могут быть выявлены в рамках анализа деятельности УК. В данной работе на примере конкретной управляющей компании рассматриваются практические проблемы, с которыми сталкиваются УК при обслуживании жилого фонда. Выявленная неоднозначность современных проблем жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) исследуется автором в рамках ограниченного круга вопросов, характерных для эксплуатации новых многоквартирных домов (МКД). Исследование фокусируется на вопросах, выявленных в ходе работы конкретной УК, и не претендует на охват всего спектра сложностей, сопутствующих эксплуатации не новых многоквартирных домов.

© Морозов Л.А., 2026

Компания создавалась для управления небольшим жилым комплексом, который строился очередями и состоит из семи МКД с задачей создать долгосрочные открытые взаимоотношения с собственниками жилых помещений и максимально исполнять требования действующего законодательства. Общая площадь помещений, которые обслуживает УК, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Информация об обслуживаемых МКД

| № | Год  | Количество МКД, шт. | Общая площадь помещений, тыс. м <sup>2</sup> | Количество помещений |              |
|---|------|---------------------|----------------------------------------------|----------------------|--------------|
|   |      |                     |                                              | жилых, шт.           | нежилых, шт. |
| 1 | 2019 | 1                   | 7,12                                         | 176                  | 8            |
| 2 | 2020 | 3                   | 27,7                                         | 622                  | 18           |
| 3 | 2021 | 3                   | 27,7                                         | 622                  | 18           |
| 4 | 2022 | 5                   | 42,9                                         | 1060                 | 18           |
| 5 | 2023 | 5                   | 42,9                                         | 1060                 | 18           |
| 6 | 2024 | 5                   | 42,9                                         | 1060                 | 18           |
| 7 | 2025 | 7                   | 58,2                                         | 1480                 | 18           |

Источник: составлено автором по данным от рассматриваемой УК.

За рассматриваемый период времени были выявлены следующие моменты, показывающие сложности, с которыми управляющие компании сталкиваются при выполнении своих обязанностей по обслуживанию многоквартирных домов.

Одним из наиболее волнующих собственников вопросов является размер платы за жилые помещения и принцип его определения. На практике понятие муниципального тарифа воспринимается гражданами как тариф для всех МКД, а не как тариф для муниципального жилого фонда. При этом вопрос о различии домов, их оснащённости инженерным оборудованием, лифтами, мусоропроводами, размером земельного участка, на котором расположен дом, наличии парковки, детских площадок крайне сложен и не интересен гражданам.

Управляющая организация приняла в управление многоквартирный дом с размером платы, достаточным для надлежащего содержания общего имущества в МКД, с учетом всех его особенностей, применив расчетный метод экономического обоснования. Данный размер платы утвержден решением общего собрания собственников (ОСС) помещений в доме. В дальнейшем УК постоянно сталкивалась с трудностями в данном вопросе: возрастало социальное напряжение жителей повышенным размером платы в сравнении с принятым муниципальным тарифом, действующим во всех других МКД города. На регулярной основе приходилось доказывать экономическую обоснованность как перед отдельными жителями, так и перед советом МКД с разъяснением о значительной территории земельного участка с парковкой, детской площадкой, уличным освещением, лифтами и системой контроля доступа. Существенным фактором, влияющим на негативное отношение к тарифам, стала разница в их отражении в квитанции. В отличие от распространенной в городе практики взимания фиксированной платы за

домофон отдельной строкой, в анализируемой УК расходы на обслуживание данного оборудования учитывались в составе единого тарифа за содержание жилья в связи с изначальным наличием домофона в доме. При этом пересчет фиксированных сумм в стоимость на 1 кв. м показывал, что фактическая нагрузка на жильцов в рассматриваемой УК по данной статье расходов является более низкой. Совет депутатов муниципального образования утверждает размер платы исключительно с двумя видами благоустройства (с лифтами и мусоропроводами и без лифтов и мусоропроводов) [2]. Дома, находящиеся в управлении, кроме вышеупомянутых видов благоустройства оснащены системами контроля управления доступом, противопожарного оповещения, диспетчеризацией лифтового оборудования, однако данные виды благоустройства не рассматриваются при утверждении размера платы Советом депутатов. В практической плоскости при общении с собственниками чаще всего происходит сравнение двух цифр из решения совета депутатов и в квитанции, и на этом интерес со стороны собственников в большинстве случаев заканчивается.

В целях снятия социальной напряженности и с учетом возможности оказывать качественную услугу без увеличения размера платы со стороны УК было принято решение об использовании ранее принятого размера платы за содержание жилья без повышения. Договором управления предусмотрено несколько вариантов утверждения размера платы за содержание общего имущества в случае непринятия необходимого решения общего собрания: индексация размера платы или применение размера платы, утвержденного органами исполнительной власти субъекта РФ. В случае применения индексации рост размера платы превышал бы размер муниципального тарифа более чем на 25 %, что заметно сказалось бы на расходах жителей.

В рамках выполнения своих обязанностей и по необходимости УК был проведен анализ роста цен на стройматериалы, комплектующие, запчасти и расходные материалы, который показал, что к концу 2023 г. в сравнении с 2019 г. рост цен достиг 81,8 %. Кроме того, услуги, оказываемые специализированными обслуживающими организациями (обслуживание лифтов, домофонов, системы противопожарной безопасности), также выросли. По причине недостаточности действующего тарифа для надлежащего содержания жилого фонда, в 2023 г. на ОСС был вынесен вопрос об утверждении новой платы за содержание общего имущества. УК было представлено соответствующее экономическое обоснование. Несмотря на достигнутое взаимопонимание с собственниками по вопросам управления и высокую оценку качества работы управляющей организации, советы домов выступили с инициативой, направленной на отказ от корректировки размера платы. В результате собрания не состоялись ввиду отсутствия кворума. В конце 2024 г. в сложившихся экономических условиях управляющая организация снова вышла к собственникам с вопросом об утверждении размера платы за содержание и текущий ремонт общего имущества, предложив установить с 01.01.2025 г. размер платы, необходимый для надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, однако собственники данное решение не приняли. В связи со сложившейся

экономической ситуацией размер платы за содержание и текущий ремонт общего имущества с 01.01.2025 г. установлен в соответствии с договором управления многоквартирным домом, а также ч. 4 ст. 158 Жилищного кодекса Российской Федерации [1, ст. 158]. Это вызвало среди собственников обращения в контролирующие органы для отмены действующего размера платы, но свою позицию управляющей организации удалось отстоять.

Уровень действующего тарифа на услуги УК и различия между ним и муниципальным тарифом представлено в табл. 2.

Таблица 2

Информация о тарифах на обслуживание МКД (Ленинградская область, г. Кировск)

| Год  | Действующий размер платы, руб.      | Размер муниципального тарифа, руб. | Размер платы в случае применения УК индекса инфляции, руб. |
|------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 2019 | 29,26 - по результатам ОСС          | 27,99                              | 29,26                                                      |
| 2020 | 29,26 - по результатам ОСС          | 20,28                              | 31,63                                                      |
| 2021 | 29,26 - по результатам ОСС          | 21,09                              | 34,28                                                      |
| 2022 | 29,26 - по результатам ОСС          | 22,78                              | 38,37                                                      |
| 2023 | 29,26 - по результатам ОСС          | 30,17                              | 41,22                                                      |
| 2024 | 29,26 (34,24*) - по результатам ОСС | 34,06                              | 44,55                                                      |
| 2025 | 37,13 (36,43**) – муниципальный     | 37,13                              | 46,55                                                      |

Примечание: \* - экономически обоснованный тариф, отмененный в результате проверки прокуратуры; \*\* - экономически обоснованный тариф, предлагаемый УК

Источник: составлено автором по данным рассматриваемой УК.

На основе вышеперечисленных доводов можно сделать вывод, что ни собственники МКД, ни органы местного самоуправления не заинтересованы в правильности расчета размера платы. В табл. 2 видно, что муниципальный тариф с 2020 по 2025 гг. увеличивался на 3,99 %, 8,01 %, 32,44 %, 12,89 %, 9,01 % соответственно, что показывает неоднозначные изменения в разные годы. Собственники помещений, понимая увеличение расходных обязательств для УК, отстаивали свое право не повышать тариф. В результате УК была вынуждена перестать использовать экономически обоснованный тариф и перейти на муниципальный, при этом на 2025 г. предлагаемый УК тариф был меньше муниципального.

Необходимо отметить ситуацию, при которой в 2023 г. в Ленинградской области у значительного количества УК не были продлены лицензии на право управлять МКД [12]. В районе, где рассматриваемая УК обслуживала дома, у всех УК была подобная ситуация с невозможностью продлить лицензии. Ситуация заключалась в том, что подача заявления производилась через государственную информационную систему жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ), и на тот момент дополнить информацию было нельзя. Предоставление недостающих данных через комитет государственного жилищного надзора и контроля (ГЖИ) тоже было невозможно. В результате у УК не было возможности дать пояснения, а на примере рассматриваемой УК в качестве наиболее яркого примера можно указать следующие нарушения, выявленные при проверке: отсутствие договоров на обслуживание внутридомовых систем газового оборудования и отсутствие договоров с РСО. При этом во всех домах, обслуживаемых

рассматриваемой УК, отсутствует газоснабжение и по всем домам в соответствие с ОСС заключены прямые договоры между всеми РСО и собственниками [3]. В данном случае из-за технической несостыковки в работе системы по продлению лицензий управляющие организации массово вынуждены были решать проблему самостоятельно. Рассматриваемая УК провела ОСС по всем домам и таким образом продолжила их обслуживать. Подобный вариант был реализован относительно оперативно в силу открытых и конструктивных взаимоотношений с собственниками и в виду малого количества обслуживаемых домов. В данном случае речь идет не о отзыве лицензии за некачественную работу, а о массовом не продлении лицензии. Подобная ситуация происходила в различных районах Ленинградской области и ее решением занимались УК и органы местного самоуправления. В основном ситуация завершилась тем, что просто были получены новые лицензии на те же дома, которыми и управляли УК [12], что свидетельствует о системной технической ошибке.

Первоначально в период работы форма договора управления была разработана и представляла собой подробный документ, описывающий основные аспекты взаимодействия управляющей компании и собственников. Однако в результате проверки, проведенной прокуратурой, УК скорректировала подход и начала использовать типовую форму договора. Основным спорным моментом является оценка прокуратуры, что использование формулировки «и/или» недопустимо. В договоре указывалось, что величина тарифа за жилищные услуги определяется через собрание собственников помещений, но, если этого не происходит, УК имеет право использовать механизм индексации с учетом ограничения его официальным уровнем инфляции или применить размер тарифа, утверждаемого органами местного самоуправления [1]. В результате проверки плавное повышение тарифов было отменено, что вызвало перерасчет со стороны УК, но затем переход на муниципальный тариф скачкообразно повысил тариф. Учитывая именно данный случай, УК проводила индексацию не каждый год и в случае сохранения данного подхода текущий тариф был бы ниже муниципального с 2023 года. В данном случае сама оценка невозможности использовать формулировку «и/или» вызывает неоднозначную оценку, но в целом подход контролирующих органов носит технический характер и не направлен на защиту прав граждан. Дополнительно необходимо отметить, что принятый подход со стороны государственных и муниципальных структур управления в значительной мере снижает стимулы УК искать пути экономии, удерживать уровень тарифов на ЖКУ и выстраивать доверительные отношения с собственниками.

Интересным оказался анализ работы по обращениям граждан, информация о которых представлена в табл. 3.

Практика показала, что организация работы по принципу «единого окна» (прием обращений граждан в адрес застройщика и РСО) существенно упростила для жителей взаимодействие с участниками комплекса. Статистика обращений подтверждает эффективность такого подхода: количество вопросов, требующих участия непосредственно УК, оказалось ниже числа запросов к внешним контрагентам. Данный факт позволяет сделать вывод, что открытый

диалог с собственниками минимизирует количество неразрешенных проблем. Отдельного внимания заслуживает соотношение внешних запросов.

Таблица 3

Информация по количеству обращений граждан

| Год  | Количество ответов        |                                   | Количество обращений граждан через УК |               |
|------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------|
|      | на обращения граждан в УК | на запросы контролирующих органов | в РСО                                 | к застройщику |
| 2023 | 58                        | 34                                | 129                                   | 91            |
| 2024 | 56                        | 62                                | 104                                   | 59            |
| 2025 | 17                        | 93                                | 225                                   | 90            |

Источник: составлено автором по данным рассматриваемой УК.

В 2024 г. интенсивность взаимодействия с контролирующими органами (количество запросов) превысила поток обращений от самих жителей. Всего за период с 2019 по 2024 гг. было проведено 13 проверок, при этом только 5 из них со стороны ГЖИ. Существенной проблемой являлись сжатые сроки реагирования на запросы контролирующих органов. При отведенных 1–2 днях на подготовку ответа со стороны УК, документооборот внутри организации, проводившей проверку с момента регистрации запроса до момента его направления в УК, занимал от 1 до 6 дней. Впрочем, необходимо отметить, что в большинстве случаев проверочные мероприятия проводились в разумные сроки, позволяющие УК качественно подготовить материалы.

Помимо основных волнующих вопросов собственников в рамках работы было выявлено, что одним из наиболее обсуждаемых вопросов на первом после ввода дома в эксплуатацию ОСС стал вопрос использования мусоропровода. В одном из МКД был предусмотрен мусоропровод, который был запроектирован, построен и соответственно стал частью общедомового имущества [2]. В рамках обсуждения данного вопроса были активные сторонники как его использования, так и неиспользования. В конечном результате собственники приняли решение не использовать мусоропровод. В дальнейшем данный вопрос повторно поднимался по инициативе части собственников, но большинство не изменило своего решения. После закрытия мусоропроводов, УК включила вопрос исключения из тарифа платы за его обслуживание с перерасчетом с момента закрытия. Однако ситуация завершилась только в суде, поскольку наиболее активные собственники обращались в управление федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. При этом УК была вынуждена доказывать законность своих действий и в городском суде, и в арбитражном, где удалось окончательно доказать, что все действия выполнены в рамках закона. На данном примере видно, что УК тратит значительное количество сил на доказывание корректности своих действия по одному и тому же вопросу в разных контролирующих организациях.

В процессе контактов с региональными операторами по обращению с ТБО были сложности при переходе на работу по прямым договорам, а именно уведомления, направленные в адрес оператора, оставались без рассмотрения в

период с 2019 по 2022 гг. При ежедневной работе по обслуживанию МКД отсутствие возможности взаимодействия между различными субъектами в столь значительном периоде времени является большим неудобством в работе. Помимо вышеуказанных особенностей работы с данным региональным оператором необходимо отметить следующий аспект: одной из важных нерешенных задач и несоответствий в нормативных документах сферы ЖКХ является вывоз и утилизация ТКО [4]. При учреждении Регионального оператора не до конца проработан алгоритм взаимодействия и ответственности. В 2025 г. управляющая организация на своем примере столкнулась с проблемой вывоза и утилизации отходов 4-го класса опасности (автомобильных шин). Обязанность вывоза автомобильных шин с контейнерных площадок многоквартирных домов законодательно не закреплена ни за управляющей организацией (соответственно, не предусмотрены затраты в составе размера платы на содержание), ни за региональным оператором. Управляющая организация, не имеющая лицензии на вывоз и утилизацию таких отходов, не имеет права осуществлять данный вид деятельности [11]. После того, как на одной из контейнерных площадок МКД, находящегося в управлении, образовалась стихийная свалка отработанных автомобильных шин, этот вопрос управляющая организация попробовала решить совместно с ГЖИ. Однако четкой позиции по данному вопросу получить не удалось. УК была вынуждена заключить единовременный договор с предприятием, оказывающим подобную услугу, на основании того факта, что именно она ответственна за содержание контейнерной площадки во избежание привлечения к ответственности. Важно различать текущее поддержание чистоты контейнерной площадки (дезинфекция, уборка) как часть «надлежащего содержания» и специализированную услугу по ее обслуживанию, которая требует привлечения сторонней организации на постоянной основе и четкого определения субъекта ответственности [10].

Первоначально УК при расчете начислений и выпуске квитанций работала через АО «ЕИРЦ ЛО» (ЕИРЦ). В дальнейшем переход на выпуск квитанций и расчет начислений собственникам был осуществлен по причине крайне низкого качества оказываемых услуг по расчету квитанций. На практике взаимодействие с ЕИРЦ сводилось к техническому исполнению поручений УК, при этом запросы нередко приходилось направлять повторно и по несколько раз. Расчетный центр запрашивал у УК даже общедоступную информацию (например, утвержденные тарифы на ресурсы), перечисление средств зачастую происходило с нарушением договорных сроков, а в расчетах платы за общедомовые нужды допускались ошибки, прямо противоречащие законодательству [3]. Корректировки при переходе на прямые договоры с РСО не производились в полном объеме, систематически встречались ошибки в перерасчетах при смене собственников, показаниях приборов учета и личных данных. Время, затрачиваемое УК на проверку квитанций, стало сопоставимо со временем, необходимым для самостоятельного расчета, при этом реального механизма повлиять на качество работы расчетного центра не существовало. Поскольку одной из задач УК было выстраивание открытых отношений с

собственниками, приходилось тщательно проверять все начисления. В отсутствие такого контроля жильцы оказывались в ситуации, когда ЕИРЦ не давал разъяснений, и они возвращались в УК для совместного разбора некорректных начислений. Качество услуги по расчету платы за содержание жилья являлось неудовлетворительным, однако расторжение договора со стороны ЕИРЦ было максимально затруднено. В 2022 г. были выявлены некорректные начисления с стороны ЕИРЦ, который перечислял на счет УК средства за вывоз ТКО, несмотря на решение собственников о заключении прямых договоров с региональным оператором. При этом получить достоверные данные оказалось крайне сложно, а отчеты для возможности самостоятельно провести проверку начислений не предоставлялись несмотря на значительное количество запросов со стороны УК. В результате в силу невозможности получить от ЕИРЦ достоверные данные УК и региональный оператор провели сверку напрямую и подписали мировое соглашение по вышеуказанным некорректным перечислениям с последующим утверждением данного соглашения на судебном заседании.

Помимо вышеуказанной неоднозначной позиции расчетного центра в период проверки было выявлено, что поступающие средства от собственников распределяются неравномерно между всеми организациями, оказывающими услуги, а по некой приоритетности: сначала поступления относятся к региональным операторам и ресурсоснабжающим организациям, а только потом к УК. По некоторым квартирам были выявлены ситуации, когда перед региональным оператором и РСО задолженности нет, а есть задолженность только перед УК. Получить пояснения о подобном распределении платежей УК не удалось, поскольку все обращения по данным вопросам оставались проигнорированными. Подобный подход к работе со стороны специализированного расчетного центра говорит о незаинтересованности его в клиентах.

В связи со сложной внешнеполитической ситуацией в мире вопрос безопасности граждан является крайне важным и актуальным, но в рамках реализации механизмов защиты населения УК столкнулась с давлением на нее в части оборудования подвалов жилых домов в качестве убежищ. При этом проверка надежности конструкций и безопасности пребывания граждан в нежилых помещениях не проводилась, несмотря на то что далеко не все подвалы являются убежищами [9]. Актуализация реестра заглубленных сооружений для укрытия населения также отсутствовала. От УК требовалось оформить все подвалы как убежища (с установкой табличек) и провести собрания собственников по вопросу их использования в чрезвычайных ситуациях — без выделения средств на переоборудование и содержание. Вопросы запрета доступа жильцов в нежилые помещения согласно Жилищному кодексу [1] и ответственности руководителя УК за возможный травматизм не поднимались. Таким образом, на УК возлагались обязанности, выходящие за рамки обслуживания МКД. При этом существуют реестры заглубленных помещений и других сооружений подземного пространства для укрытия неработающего населения, а также сведения о наличии заглубленных помещений в организациях, осуществляющих образовательную деятельность,

учреждениях культуры и спорта и социальной защиты [9]. Другим примером, где на УК возлагают дополнительные обязанности, является ситуация, когда за качество воды предлагают назначить именно УК несмотря на то, что поставкой данного коммунального ресурса занимается водоканал [5].

Отдельного внимания заслуживает проблема правовой незащищенности УК при взаимодействии с отдельными категориями граждан. В одном из обслуживаемых домов проживает гражданин с активной жизненной позицией, систематически направляющий многочисленные жалобы в контролирующие органы. Несмотря на документально подтвержденную обоснованность действий УК и соблюдение ею всех нормативных требований, запросы по одним и тем же вопросам поступают неоднократно от различных ведомств. При этом даже заведомо ложная информация или оскорбительный характер обращений не дает УК возможности применить какие-либо меры к заявителю, а контролирующие органы обязаны проводить проверки по каждому такому обращению. За двухлетний период в адрес рассматриваемой УК поступило более 40 запросов, инициированных одним гражданином, который к тому же не является собственником помещений в обслуживаемых МКД. Тематика обращений охватывала широкий спектр вопросов: от использования мусоропровода и расположения контейнерных площадок до обвинений в сговоре с застройщиком и губернатором, прав собственности на земельные участки и санитарно-эпидемиологического состояния города. Все они требовали сбора значительного объема документов и подготовки развернутых ответов. В качестве примера показательна ситуация с благоустройством придомовой территории. На субботнике жители самостоятельно приобрели и высадили растения, предварительно согласовав схему посадок. Инициатива была поддержана 72 собственниками (при общей численности дома в 176 квартир). Однако несколько недовольных граждан инициировали проверки, потребовавшие от УК серьезных разъяснений, несмотря на то что работы проводились за счет жильцов и с их активным участием. Таким образом, УК вынуждена на регулярной основе доказывать свою добросовестность и соответствие законодательству, затрачивая значительные ресурсы даже при реагировании на повторные и ложные запросы.

Другим примером недостаточного внимания к необходимости выполнять не только контрольные функции, но и выполнять работы по подготовке изменений и созданию реализуемых правил для работы, является ситуация с начальным периодом эпидемии COVID-19. От УК требовали производить дезинфекцию подъездов при каждом случае выявления болезни, а иногда и обработку прилегающей территории. При этом вопрос источника дополнительных расходов не рассматривался. Данные требования не являются обязательными, и подобные расходы могут быть расценены как нецелевое использование средств собственников. Вопрос не рассматривался комплексно, и УК была поставлена перед необходимостью самостоятельного изыскания средств на эти цели. Однако самым странным является ситуация, что на прямой вопрос, какие средства и в какой пропорции можно использовать для обеспечения дезинфекции, остался без ответа. На межведомственным

комиссиях и совещаниях представители исполнительных органов власти, федеральные службы и подведомственные организации требовали проводить дезинфекцию, но не могли дать четкие ответы, какие дезинфицирующие средства подходят, а какие нет. Подобный подход больше похож на формальное исполнение неких мер, результативность которых уже не является ключевым фактором их проведения.

Помимо сложностей в работе необходимо отметить и положительные примеры, которые были выявлены в рамках анализа деятельности УК. Ключевым принципом выстраивания конструктивных отношений с собственниками является открытость деятельности УК. Это предполагает не только предоставление жильцам своевременных и развернутых ответов на их запросы, но и информирование о внутренних проблемах компании: направлениях расходования средств, последствиях несвоевременной оплаты и других сложностях. Рассматриваемая УК ежегодно проводила отчетные собрания в конструктивном ключе, представляя собственникам детализированную информацию о суммах и видах выполненных работ, утверждая сметы с учетом пожеланий жильцов. Такой подход позволил за несколько лет выстроить партнерские отношения с советами домов и эффективно решать общие задачи. В качестве примеров совместной работы можно привести следующие: до установки постоянного уличного освещения по улице к данному кварталу собственники приняли решение о том, что один дом готов оплачивать временное освещение улицы из-за высокого пешеходного трафика и снижения уровня безопасности в темное время суток. Другим примером является ситуация, когда жильцы обратились в УК с просьбой заасфальтировать небольшой участок пешеходной дорожки, находящейся за пределами земельного участка, принадлежащего дому. В рамках других работ по асфальтированию прилегающей территории УК выполнила просьбу жильцов с утверждением дополнительных трат через ОСС и использованием на данные цели средств, полученных не от обслуживания МКД. УК целесообразно проводить разъяснительную работу с собственниками об их правах и обязанностях: о необходимости содержания общего имущества, а также о возможностях получения дополнительного дохода от его использования (размещение оборудования провайдеров, вывесок и прочее) [7]. Ключевым условием является прозрачность учета и расходования этих средств.

В рамках работы положительным показал себя опыт, когда УК рассматривала процессы со стороны собственников и реализовывала вопросы взаимодействия для повышения качества обслуживания и уровня взаимодействия в схеме «Собственник-УК». Несмотря на состоявшийся переход на прямые договоры с РСО, УК, для собственников помещений в МКД сохранена возможность взаимодействия с РСО и застройщиком через УК на безвозмездной основе [8]. Через УК можно подать заявления на ввод индивидуальных приборов учета в эксплуатацию, перерасчет платы, изменение данных, а также по гарантийным случаям — с составлением акта осмотра при необходимости. Это освобождает жильцов от самостоятельных обращений в иные организации, незначительно увеличивая документооборот

УК, но существенно упрощая для граждан решение вопросов. Другим положительным моментом стала практика, в рамках которой в обязанности электрика входит ежемесячный съем показаний со всех индивидуальных приборов учета электроэнергии (в МКД они располагаются в местах общего пользования) [8]. Благодаря единовременному снятию показаний индивидуальных и общедомового приборов учета электроэнергии, УК передает в РСО актуальные данные, что позволяет производить начисления исходя из фактического потребления и полностью исключает необходимость применения нормативов, а также последующих перерасчетов объема ресурса, потребленного на общедомовые нужды [3]. При этом жильцы могут проверить переданные показания в личном кабинете или квитанции.

Положительным примером деятельности местной администрации можно считать создание единой городской диспетчерской службы и паспортного стола. Благодаря экономической привлекательности данных услуг, их использование стало общегородской практикой среди управляющих организаций. Для УК это обеспечивает определенную экономию средств, а для муниципалитета — унификацию правил работы аварийных служб и возможность оперативного получения информации обо всех нештатных ситуациях в режиме единого окна.

Территориально паспортный стол расположен в центре города, график работы стабилен и всем известен, что дает возможность людям уточнять все вопросы и не касаться аспектов взаимодействия между различными участниками комплекса. При этом УК имеет возможность пользоваться современными технологиями, и в рамках улучшения формата общения между УК и жильцами в 2022 г. начала применяться автоматизированная система приема и распределения заявок от собственников. В рамках готового программного продукта было приобретено право использования одного из направлений, и в результате использования был изменен подход в работе с обращениями граждан. Собственники через приложение подают запрос, самостоятельно выбирая тему обращения, и система самостоятельно распределяет обращения к нужным сотрудникам УК, что дает возможность прямого диалога и четкости в обработке заявок. При этом контрольные функции со стороны УК существенно упростились. В результате доля обращений через диспетчерскую службу была сведена к минимуму, а собственники высоко оценили новый формат работы. Это изменило восприятие взаимодействия с УК: жалобы сменились конструктивным диалогом и готовностью содействовать в поддержании порядка.

Практика показывает, что формирование доверительных отношений между собственниками и УК не только реализуемо, но и приносит ощутимые положительные результаты. Совместное решение вопросов управления и качественное оказание услуг подтверждают важность вовлечения жильцов в процесс управления МКД. Вместе с тем, анализ деятельности, рассматриваемой УК демонстрирует, что данный подход не является универсальным решением всех проблем. Значительные сложности возникают при взаимодействии с иными участниками жилищно-коммунального хозяйства, зачастую в ситуациях, где при надлежащей организации процесса

их можно было бы избежать. При этом есть и положительные практики, дающие возможность качественного оказания услуг.

В результате анализа работы УК целесообразно сделать следующие выводы о необходимости корректировки существующих правил работы:

1. Существенной проблемой является ошибочное восприятие жителями муниципального тарифа как универсального и обязательного для применения на всех домах, тогда как в действительности он не способен отразить индивидуальные особенности и уровень инженерной обеспеченности конкретного многоквартирного дома [1, ст. 158]. В соответствии с этим целесообразен вариант передачи на законодательном уровне полномочий на расчет и утверждение платы комитету по тарифам и ценовой политике, как это происходит с тарифами для РСО [5, 6]. Дополнительно при этом может быть выработан подход по утверждению стоимости отдельных позиций для населенных пунктов, и в результате для каждого дома будет тариф, учитывающий все инженерные системы.

2. На примере вопроса утилизации автомобильных шин наглядно видно, что данная задача с учетом роста стихийных свалок и числа автомобилей для УК значительно актуальнее пилотных проектов по раздельному сбору коммунальных отходов [4, 10]. Хотя по закону ответственность лежит на собственниках, штрафуют за свалки именно управляющие организации. Действенного механизма решения нет, единственное, что остается УК – на каждый случай писать заявление в Министерство внутренних дел и через суд взыскивать потраченные на утилизацию средства с граждан [11]. Это подтверждает необходимость учитывать мнение УК и практические аспекты при определении приоритетных направлений в части решения проблем комплекса.

3. Важным аспектом деятельности УК является организация и проведение общих собраний собственников, поскольку именно в рамках данной процедуры принимаются решения по значительной части текущих вопросов [1]. Однако существующий порядок проведения ОСС зачастую характеризуется низкой оперативностью и высокой трудоемкостью. Одним из перспективных путей решения данной проблемы видится в придании совету дома более активной роли в решении задач путем определения его органа управления с возможностью наделения большими полномочиями. Это позволит эффективнее решать оперативные вопросы, а его решения могут быть инструментом управления домом и интегрированы в систему электронных голосований собственников.

4. Проблемой остаётся размывание ответственности между субъектами ЖКХ, при котором на управляющие организации перекладываются функции, не предусмотренные их прямыми обязанностями и не обеспеченные финансированием. Ситуации с дезинфекцией в период пандемии, оборудованием подвалов под убежища и попытками возложить на УК контроль качества воды [5] наглядно демонстрируют, что другие участники комплекса решают текущие задачи путём переноса ответственности на УК. Необходимо, чтобы каждый субъект — от РСО до органа власти — нёс реальную

ответственность в рамках своих функций [2, 3]. Только при таком подходе к работе возможно эффективное функционирование отрасли.

### **Список литературы**

1. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 03.02.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2005.
2. Постановление Правительства РФ от 13.08.2006 № 491 (ред. от 07.03.2025) «Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме...» // Собрание законодательства РФ. – 2006.
3. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 (ред. от 19.12.2025) «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» // Собрание законодательства РФ. – 2011.
4. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р (ред. от 23.10.2025) «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» // Собрание законодательства РФ. – 2022.
5. Федеральный закон «О водоснабжении и водоотведении» от 07.12.2011 № 416-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2011.
6. Федеральный закон «О теплоснабжении» от 27.07.2010 № 190-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2010.
7. Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23.11.2009 № 261-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2009.
8. Федеральный закон «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. от 25.10.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2003.
9. Защитные сооружения для укрытия населения Ленинградской области (2026) // Комитет правопорядка и безопасности Ленинградской области. URL: <https://kpb.lenobl.ru/ru/deiatelnost/zashitnye-sooruzheniya-dlya-ukrytiya-naseleniya-leningradskoj-oblasti/zashitnye-sooruzheniya-dlya-ukrytiya-naseleniya-leningradskoj-oblasti/> (дата обращения: 31.01.2026).
10. Можно ли размещать шины во дворах МКД и кто отвечает за их вывоз (2026) // РосКвартал – интернет-служба №1 для управляющих организаций. URL: <https://roskvartal.ru/vyvoz-tko/10415-mozhno-li-razmeschat-shiny-vo-dvorah-mkd-i-kto-otvechaet-za-ih-vyvoz> (дата обращения: 31.01.2026).
11. Проблема с колёс: как утилизируют автомобильные покрышки (2023) // Деловой Петербург. 20 июня. URL: <https://www.dp.ru/a/2023/06/20/problema-s-koljos-kak-utilizirujut> (дата обращения: 31.01.2026).
12. Управляющие организации остались без лицензии? Что делать? (2026) // Официальный портал Выборгского муниципального района Ленинградской области. URL: <https://vbglenobl.ru/news/upravlyayuschie-organizacii-ostalis-bez-licenzii-chto-delat> (дата обращения: 31.01.2026).

Об авторе:

МОРОЗОВ Леонид Александрович – аспирант, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», (197706, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, г. Сестрорецк, ш. Приморское, д. 286), e-mail: leonid\_morozov@list.ru, ORCID: 0009-0004-8028-4812, Spin-код: 5239-6575

### **Pressing issues in housing management companies and ways to solve them**

**L.A. Morozov**

FGBOU VO “Saint Petersburg State University of Economics”, Saint Petersburg

The article analyzes the challenges of multi-apartment building management, focusing on the interaction between housing management companies and homeowners, resource-supplying organizations, regulatory bodies, and regional operators. The study aims to identify systemic barriers to effective management and determine ways to overcome them based on an analysis of a housing management company's practical activities in the Leningrad Region. The findings reveal that the key obstacles include residents' misconception of the municipal tariff as a universal standard, the shifting of responsibilities onto housing management companies by other stakeholders, legal uncertainty in waste management, technical failures in the GIS for Housing and Communal Services system, and the low quality of services provided by billing centers. It is demonstrated that management quality can be improved through corporate transparency, homeowner engagement in decision-making, and the implementation of digital services. The scientific novelty of the study lies in the systematization of typical interaction problems among housing and housing and communal services entities based on empirical evidence. Furthermore, the author proposes regulatory adjustments, including transferring tariff approval powers to the regional level, expanding the authority of house councils, and the necessity of clearly defining the boundaries of responsibility for all stakeholders in the sector.

**Keywords:** *housing and communal services, apartment buildings, management of apartment buildings, responsibility in housing and communal services, tariff formation, municipal tariff, management company, and regional operator.*

*About the author:*

MOROZOV Leonid Leonid Aleksandrovich – postgraduate student, FGBOU VO “Saint Petersburg State University of Economics”. (197706, Russian Federation, St. Petersburg, Sestroretsk, Primorskoye, 286), e-mail: leonid\_morozov@list.ru, ORCID: 0009-0004-8028-4812, Spin-код: 5239-6575

Статья поступила в редакцию 16.01.2026 г.

Статья подписана в печать 15.06.2026 г.