

# Сравнительный анализ управления НКО в ЖКХ: адаптация успешных подходов

Баталов А.Г., Дигилина О.Б.

В статье проведен сравнительный анализ моделей управления некоммерческими организациями в сфере жилищно-коммунального хозяйства, включая товарищества собственников жилья, жилищно-строительные кооперативы, садоводческие, огороднические и гаражные некоммерческие товарищества. Особое внимание уделено анализу и адаптации успешных управлеченческих практик СНТ и ОНТ для оптимизации деятельности ТСЖ и ЖСК. Рассмотрены ключевые аспекты управления, включая сроки полномочий органов, цифровизацию процедур голосования, механизмы инициирования внеочередных собраний и участие всех собственников в утверждении финансовых вопросов. На основе выявленных сильных и слабых сторон различных форм управления предложены рекомендации по гармонизации законодательной базы и внедрению передовых практик. Представленные выводы и рекомендации направлены на формирование более стабильной и гибкой системы управления коллективной собственностью, обеспечивающей долгосрочную устойчивость и активное вовлечение собственников в процессы управления.

## для цитирования

Баталов А.Г., Дигилина О.Б. Сравнительный анализ управления НКО в ЖКХ: адаптация успешных подходов // Дискуссия. – 2025. – Вып. 134. – С. 200–207.

## ГОСТ 7.1-2003

## ключевые слова

Некоммерческие организации, ЖКХ, управление коллективной собственностью, СНТ, ТСЖ, ЖСК, цифровые технологии, голосование, сроки полномочий, финансовые вопросы.

# Comparative analysis of NGO management in housing and utilities sector: adaptation of successful approaches

**Batalov A.G., Digilina O.B.**

The article presents a comparative analysis of governance models for non-profit organizations in the housing and utilities sector, including homeowners' associations (HOAs), housing cooperatives, gardening, horticultural, and garage non-profit associations. Particular attention is paid to the analysis and adaptation of successful management practices from gardening and horticultural associations to optimize the activities of homeowners' associations and housing cooperatives. Key aspects of governance are examined, including the terms of office for management bodies, the digitization of voting procedures, mechanisms for initiating extraordinary meetings, and the participation of all property owners in approving financial matters. Based on the identified strengths and weaknesses of various governance models, recommendations are proposed for harmonizing legislative frameworks and implementing advanced practices. The findings and recommendations aim to establish a more stable and flexible system for managing collective property, ensuring long-term sustainability and fostering active involvement of property owners in governance processes.

## FOR CITATION

Batalov A.G., Digilina O.B. Comparative analysis of NGO management in housing and utilities sector: adaptation of successful approaches. *Diskussiya [Discussion]*, 134, 200–207.

## APA

## KEYWORDS

*Non-profit organizations, housing and utilities sector, management of collective property, gardening associations, homeowners' associations, housing cooperatives, digital technologies, voting, terms of office, financial decision-making.*

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) занимает важное место в социально-экономическом развитии страны, обеспечивая комфортные условия жизни и стабильность инфраструктуры. Жилищные услуги формируют основу повседневной жизни населения и способствуют устойчивому развитию на региональном и национальном уровнях. Эффективность функционирования ЖКХ напрямую зависит от качества управления коллективной собственностью, которая охватывает широкий спектр объектов, от много-

квартирных домов до инженерных сетей, и требует особого внимания в рамках организации, распределения ресурсов и принятия решений. Именно поэтому управление такой собственностью выступает ключевым элементом в обеспечении стабильности и устойчивого развития сферы ЖКХ.

Управление коллективной собственностью в сфере ЖКХ представляет собой сложный процесс, который требует координации интересов собственников, соблюдения законодательных норм и использования современных методов эксплуатации и модернизации объектов [5].

В данной статье рассматривается специфика управления некоммерческими организациями (НКО), которые управляют коллективной собственностью в жилищной сфере. К таким организациям относятся товарищества собственников жилья (ТСЖ), жилищно-строительные кооперативы (ЖСК), садоводческие (СНТ) и огороднические (ОНТ) некоммерческие товарищества, а также гаражные товарищества.

Целью исследования является сравнительный анализ особенностей управления различными формами НКО в сфере ЖКХ, выявление их сильных и слабых сторон, а также разработка рекомендаций по адаптации успешных практик управления из СНТ и ОНТ для повышения эффективности деятельности ТСЖ, ЖСК и других НКО, связанных с управлением коллективной собственностью.

Одной из ключевых основ управления коллективной собственностью является демократический подход, предполагающий принятие решений на собраниях собственников или через голосование. Для обеспечения равноправного участия и учета интересов всех собственников необходимы эффективные коммуникации, прозрачные процедуры и механизмы обратной связи [2].

Согласно данным Росстата, в последние годы отмечается увеличение доли индивидуального жилищного строительства в общем объеме возво-

димого жилья, что указывает на изменение структуры жилищного фонда. В 2023 году частные дома составили более 53% от нового строительства. Значительная часть этих объектов возводится в рамках СНТ, количество которых на 2023 год достигло 87 тысяч, что подчеркивает важность эффективного управления СНТ, поскольку данные организации обеспечивают значительную часть жилой инфраструктуры [6].

Изучение управления СНТ имеет высокую актуальность с точки зрения менеджмента, так как подходы, реализуемые в данной форме НКО, обладают потенциалом для адаптации в других некоммерческих организациях, связанных с управлением общим имуществом в жилищной сфере. Опыт СНТ может стать основой для разработки универсальных моделей управления, направленных на повышение эффективности деятельности НКО в сфере ЖКХ.

Законодательная база, регулирующая деятельность СНТ и ОНТ, в частности Федеральный закон № 217-ФЗ [8], оказывается более детализированной и проработанной, чем соответствующие положения Жилищного кодекса РФ [2], применяемые к ТСЖ и ЖСК, или нормы Федерального закона № 338-ФЗ для гаражных товариществ [9]. Эти различия создают дополнительные возможности для анализа и переноса успешных подходов из одной формы управления в другую.

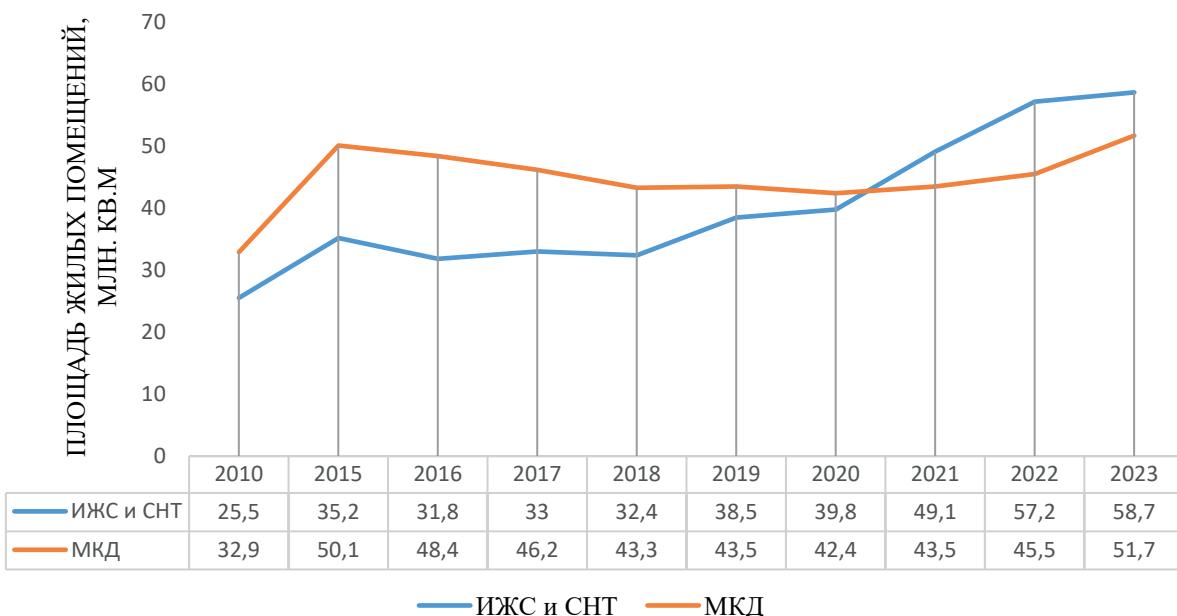


Рисунок 1. Динамика ввода в действие жилых домов, построенных населением (ИЖС, СНТ) и юридическими лицами (МКД)

## РОЛЬ СРОКОВ ПОЛНОМОЧИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СТАБИЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Срок полномочий правления и председателя в НКО в жилищной сфере, является важным фактором, влияющим на стабильность и результативность их деятельности. Различия в законодательном регулировании сроков полномочий между различными формами НКО обуславливают вариативность уровня их управляемости и устойчивости.

В СНТ и ОНТ законодательство предусматривает пятилетний срок полномочий правления и председателя [7]. Такой подход способствует накоплению управленческого опыта, реализации долгосрочных стратегических проектов и обеспечению преемственности в управлении. Устойчивый состав руководящих органов минимизирует организационные изменения, позволяет эффективно планировать деятельность и выстраивать стабильные связи с внешними контрагентами. Более продолжительный срок полномочий дает возможность председателю и членам правления адаптироваться к внутренним процессам организации, формировать долгосрочную стратегию управления и совершенствовать профессиональные компетенции.

В то же время в ТСЖ срок полномочий правления и председателя обычно ограничивается двумя годами. Частая ротация руководства хотя и позволяет вводить новые управленческие идеи, часто приводит к проблемам с накоплением опыта, прерыванием ключевых процессов управления и сложностями в реализации многоэтапных проектов. Например, проведение капитального ремонта, требующего согласования, финансирования и длительного выполнения, может быть сорвано из-за смены правления. Это особенно актуально для многоквартирных домов, где наряду с оперативными решениями требуется стратегическое планирование.

В ЖСК и гаражных товариществах законодательство не устанавливает предельных сроков полномочий правления и председателя, что приводит к разнообразию практик управления и отсутствию единых подходов к решению вопросов стабильности руководства.

Представляется целесообразным установить единый предельный срок полномочий правления и председателя НКО в сфере ЖКХ на уровне пяти лет. Такое изменение могло бы способствовать повышению стабильности управления, успешной реализации долгосрочных проектов, включая капитальный ремонт, а также укреплению доверия

со стороны собственников недвижимости. Более длительный срок полномочий также создавал бы стимулы для повышения квалификации членов правления, поскольку их усилия имели бы более продолжительный эффект.

Однако при увеличении сроков полномочий необходимо предусмотреть эффективные механизмы контроля за деятельностью руководства. Регулярные отчеты перед общим собранием собственников, проведение промежуточной оценки работы правления и внедрение системы обратной связи могут повысить ответственность руководящих органов перед участниками НКО. Такой подход обеспечит баланс между стабильностью руководства и их подотчетностью, что в конечном итоге позитивно скажется на эффективности управления в жилищной сфере.

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОСОБЕННОСТИ ОНЛАЙН-ГОЛОСОВАНИЯ

Современные подходы к управлению НКО в жилищной сфере требуют активного внедрения цифровых технологий, включая процедуры онлайн-голосования. Эти технологии не только повышают удобство для участников, но и способствуют оперативности и эффективности принятия решений. Однако законодательное регулирование онлайн-голосований значительно различается в зависимости от формы НКО, что сказывается на их доступности, уровне безопасности и степени вовлеченности собственников [4]. Настоящее исследование направлено на сравнительный анализ регламентов онлайн-голосований в различных НКО и выявление взаимно полезных практик.

**Уведомление участников.** В ТСЖ уведомления о голосованиях публикуются на платформах, утвержденных законодательством, таких как ГИС ЖКХ, а также в местах общего доступа. Это обеспечивает соответствие нормативным требованиям, но создает сложности для участников, которые не имеют регулярного доступа к этим ресурсам. В садоводческих и огороднических некоммерческих товариществах уведомления отправляются более гибкими способами, включая электронную почту, текстовые сообщения, а также через сайты товариществ и информационные щиты. В ЖСК и гаражных товариществах порядок уведомления определяется собственниками самостоятельно. Такая гибкость в СНТ и ОНТ делает процесс голосования более доступным, что повышает вовлеченность участников.

**Используемые технологии.** ТСЖ и ЖСК обязаны использовать специализированные платформы, такие как ГИС ЖКХ или региональ-

ные аналоги, что обеспечивает высокий уровень автоматизации и защиты данных. СНТ, ОНТ и гаражные товарищества допускают использование более широкого набора инструментов, включая электронную почту и текстовые сообщения, что позволяет учитывать особенности каждого товарищества. Дополнительно в СНТ и ОНТ предусмотрена возможность использования портала госуслуг для аутентификации участников при заочном голосовании. Однако такая гибкость может создавать риски, связанные с безопасностью данных.

**Вопросы для онлайн-голосований.** Перечень вопросов, выносимых на онлайн-голосование, также различается. В СНТ, ОНТ и гаражных товариществах он определяется уставом, что позволяет учитывать индивидуальные особенности организации. В ТСЖ и ЖСК онлайн-голосование может проводиться по любым вопросам, входящим в повестку общего собрания, что обеспечивает универсальность процедуры.

Сравнительный анализ показал, что СНТ и ОНТ характеризуются большей гибкостью в организации онлайн-голосований, тогда как ТСЖ и ЖСК выделяются высоким уровнем автоматизации и безопасности данных. Гаражные товарищества, в свою очередь, остаются недостаточно регламентированными, что создает барьеры для эффективного использования онлайн-процедур. Опыт СНТ и ОНТ в обеспечении доступности онлайн голосования, а также практика автоматизации и стандартизации процедур в ТСЖ и ЖСК могут быть взаимно полезны. Гармонизация этих подходов в управлении НКО способствовала бы развитию цифровых технологий и повышению эффективности управления.

## ИНИЦИАТОРЫ ВНЕОЧЕРЕДНОГО ОБЩЕГО СОБРАНИЯ

Механизм созыва внеочередного общего собрания является ключевым инструментом для обеспечения оперативности принятия решений в НКО, управляющих коллективной собственностью. Однако порядок его инициирования значительно отличается в зависимости от формы НКО, что влияет на гибкость управления и степень вовлеченности участников.

В садоводческих и огороднических некоммерческих товариществах инициировать проведение внеочередного общего собрания могут несколько субъектов:

- правление товарищества, которое обеспечивает возможность реагирования на оперативные вопросы управления;

- ревизионная комиссия или ревизор, которые позволяют вынести на обсуждение вопросы, связанные с финансовой прозрачностью и отчетностью;

- члены товарищества в количестве более чем одной пятой от общего числа членов, что гарантирует защиту интересов значительной части участников. Этот подход обеспечивает равновесие между представительством отдельных групп собственников и необходимостью поддержания порядка в управлении.

В ТСЖ, ЖСК и гаражных товариществах инициировать внеочередное собрание может любой собственник при условии соблюдения установленных законодательством требований. Такой подход делает процесс более демократичным и доступным для каждого собственника, позволяя инициировать обсуждение вопросов, затрагивающих интересы даже небольшой группы участников. Однако отсутствие минимального порога для количества инициаторов может создавать риски избыточного созыва собраний, что способно снижать эффективность управления [1].

Для повышения эффективности управления НКО в жилищной сфере целесообразно рассмотреть возможность унификации подходов к инициированию внеочередных собраний, а именно:

- Установление минимального числа инициаторов для собраний в ТСЖ и ЖСК, аналогично практике СНТ и ОНТ, что позволит избежать необоснованного созыва собраний.

- Расширение круга инициаторов в СНТ и ОНТ, включая возможность подачи заявлений индивидуальными собственниками при наличии серьезных оснований.

Таким образом, гармонизация механизмов инициирования внеочередных собраний может способствовать укреплению доверия между участниками НКО, обеспечению равных условий для выражения интересов и созданию условий для оперативного и эффективного управления коллективной собственностью.

## ОСОБЕННОСТИ ОГРАНИЧЕНИЯ ЗАОЧНОГО ГОЛОСОВАНИЯ ПО ВАЖНЫМ ВОПРОСАМ

Ограничение заочного голосования по ключевым вопросам управления играет важную роль и существенно варьируется в зависимости от формы НКО. В СНТ и ОНТ законодательство устанавливает строгий запрет на проведение заочного голосования по важным вопросам, к которым относится изменения устава, выборы и досрочное прекращение полномочий органов управления, распоряжение имуществом общего пользования,

утверждение финансовых и правовых документов, а также вопросы, связанные с использованием земельных участков и проведением кадастровых работ. Запрет на заочное голосование по этим вопросам обеспечивает непосредственное участие членов товарищества в обсуждении и принятии решений. Это снижает вероятность конфликтов, связанных с недостаточной информированностью участников, и гарантирует прозрачность процесса.

В других формах НКО, занятых управлением коллективной собственностью, законодательство более либерально. Заочная форма голосования допускается по любым вопросам повестки общего собрания, включая ключевые аспекты управления. Такой подход повышает оперативность принятия решений, особенно в случаях, когда собрать кворум для очного голосования затруднительно [10].

Подход СНТ и ОНТ к запрету заочного голосования по важным вопросам направлен на обеспечение всестороннего обсуждения и учета мнений всех участников. Это особенно важно для решений, имеющих долгосрочные или стратегические последствия. Однако такой формат может быть сложен в реализации, особенно в условиях высокой численности участников.

В ТСЖ и ЖСК более гибкий подход к заочным голосованиям повышает их доступность и оперативность, но потенциально снижает уровень вовлеченности и качества обсуждения.

Для улучшения управления НКО в жилищной сфере целесообразно рассмотреть возможность унификации подходов к заочным голосованиям:

- Внедрение единого перечня вопросов, по которым проведение заочного голосования запрещено во всех формах НКО. Это может включать изменение устава, выборы органов управления и распоряжение имуществом общего пользования.

- Обеспечение обязательного обсуждения ключевых вопросов в рамках очных собраний или с использованием технологий видеоконференцсвязи, что позволит учитывать интересы участников и повышать качество принимаемых решений.

Таким образом, ограничение заочного голосования по ключевым вопросам в СНТ и ОНТ может быть полезным примером для других НКО, что позволит повысить легитимность принимаемых решений, укрепить доверие участников и минимизировать конфликты. Гармонизация этих подходов между различными формами НКО способствует созданию более эффективной и сбалансированной системы управления коллективной собственностью.

## УЧАСТИЕ ВСЕХ СОБСТВЕННИКОВ В УТВЕРЖДЕНИИ ФИНАНСОВЫХ ВОПРОСОВ

Вопрос утверждения финансовых вопросов в сфере управления коллективной собственностью имеет ключевое значение для эффективного управления. В СНТ и ОНТ законодательство предусматривает участие всех собственников участков в решении таких вопросов, как размер членских и целевых взносов, сроки их уплаты, а также расходование целевых средств. Этот подход основан на принципе равноправия и вовлеченности всех собственников, независимо от их членства в товариществе. Такая модель обеспечивает прозрачность процессов, предотвращает конфликты и способствует достижению консенсуса по ключевым вопросам управления [4].

В ТСЖ, ЖСК и гаражных товариществах, напротив, право на участие в утверждении финансовых вопросов ограничено только членами товарищества. Это создает ситуацию, при которой собственники помещений, не вступившие в члены товарищества или кооператива, исключаются из процесса утверждения смет доходов и расходов несмотря на то, что эти решения напрямую затрагивают их интересы. Такая практика может вызывать недовольство среди собственников, снижающее доверие к правлению. Невозможность влиять на финансовые вопросы приводит к конфликтам, создает почву для обвинений в неэффективности или предвзятости управления, а также снижает вовлеченность собственников в управление домом.

Перенос модели участия всех собственников в утверждении финансовых вопросов из СНТ и ОНТ в другие НКО имеет значительный потенциал для повышения эффективности управления. Это обеспечило бы учет интересов всех собственников помещений, независимо от их членства в товариществе, что, в свою очередь, укрепило бы доверие к правлению и стимулировало активное участие собственников в управлении многоквартирным домом. Такая практика могла бы быть реализована через внесение изменений в законодательство, которые гарантировали бы право всех собственников участвовать в принятии решений по смете доходов и расходов, утверждению взносов и другим ключевым финансовым вопросам.

Кроме того, расширение прав всех собственников на участие в финансовых решениях способствует развитию культуры коллективного управления и осознания ответственности за общее имущество. Это также создает равные условия для всех собственников, устранив барьеры

на пути их участия в управлении, и способствует созданию более справедливой системы распределения финансовой ответственности. Такой подход может быть подкреплен цифровыми инструментами для проведения дистанционных голосований, что упростит процесс принятия решений и сделает его доступным для большего числа собственников.

Таким образом, интеграция этой практики в управление является перспективным направлением для улучшения управленческих процессов, повышения доверия собственников и предотвращения конфликтов, связанных с финансовыми вопросами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ практик управления различных форм НКО выявил как сильные стороны, так и недостатки существующих подходов.

Ключевыми аспектами успешного управления являются установление оптимальных сроков полномочий органов управления, внедрение цифровых технологий для автоматизации голосований и обеспечения безопасности данных, а также равный доступ собственников к утверж-

дению финансовых вопросов. Ориентированность на демократические принципы управления, где учитываются интересы всех участников, создает основу для повышения эффективности деятельности НКО.

Особое значение имеют адаптация и перенос успешных практик управления из СНТ и ОНТ, которые включают более гибкий подход к организации голосований, участие всех собственников в принятии финансовых решений и использование цифровых инструментов для упрощения управленческих процессов. Гармонизация законодательства в части установления единых сроков полномочий, регламентации ключевых процедур и ограничений заочных голосований позволит повысить легитимность и устойчивость управленческих решений.

Внедрение современных подходов к менеджменту НКО в сфере ЖКХ способствует созданию эффективной системы управления коллективной собственностью. Такие изменения способны существенно улучшить не только управленческие процессы, но и качество жизни в домах и территориях, находящихся под управлением НКО.

## Список литературы

1. Белолипецкий, С. А. Управление многоквартирными домами: теория и практика / под ред. Е. И. Богомольного. – М.: Проспект, 2021. – 176 с.
2. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (последняя редакция).
3. Кашукоев, К. Ж. Совершенствование организационно-экономического механизма управления многоквартирными домами // Экономические науки. – 2024. – № 5. – С. 45–53.
4. Конорева, А. И. Проблема верификации подписантов решений собственников помещений в МКД при проведении общих собраний собственников: анализ и пути решения // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 5(74). – С. 438-447.
5. Мусалов, М. А., Раджабова, Ж. К. Актуальные вопросы кооперативной собственности на жилое помещение // Аграрное и земельное право. – 2021. – № 9(201). – С. 175-178.
6. Росстат. О жилищном строительстве в Российской Федерации в 2023 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil\\_stroi\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_stroi_2023.pdf) (дата обращения: 12.12.2024).
7. Тюрин, И. В., Горшёлёва, Н. А., Митюшина, А. В. Сохраняющиеся спорные положения законодательства в сфере ведения гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – Т. 6. – С. 169-175.
8. Федеральный закон «О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 29.07.2017 № 217-ФЗ (последняя редакция).
9. Федеральный закон «О гаражных объединениях и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 24.07.2023 № 338-ФЗ (последняя редакция).
10. Чеговадзе, Л. А. О кворуме общих собраний в садоводческом некоммерческом товариществе // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2022. – № 3. – С. 69-72.

## References

1. Belolipetsky, S. A. Management of apartment buildings: theory and practice / edited by E. I. Bogomolny. – Moscow: Prospekt, 2021. – 176 p.
2. Housing Code of the Russian Federation No. 188-FZ dated December 29, 2004 (latest edition).
3. Kashukoev, K. J. Improvement of the organizational and economic mechanism of management of apartment buildings // Economic sciences. – 2024. – № 5. – Pp. 45-53.
4. Konoreva, A. I. The problem of verification of signatories of decisions of owners of premises in the MCD during general meetings of owners: analysis and solutions // Bulletin of Science. – 2024. – Vol. 3, № 5(74). – Pp. 438-447.
5. Musalov, M. A., Radzhabova, Zh. K. Actual issues of cooperative ownership of residential premises // Agrarian and land law. – 2021. – № 9(201). – Pp. 175-178.
6. Rosstat. About housing construction in the Russian Federation in 2023. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil\\_stroi\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_stroi_2023.pdf) (access date: 12.12.2024).
7. Tyurin, I. V., Gorschelëva, N. A., Mityushina, A. V. The remaining controversial provisions of legislation in the sphere of gardening and gardening by citizens for their own needs // Problems of economics and legal practice. – 2018. – Vol. 6. – Pp. 169-175.

8. *Federal Law "On Gardening and gardening by citizens for their own needs and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated July 29, 2017 № 217-FZ (latest edition).*
9. *Federal Law "On Garage Associations and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated 07/24/2023 № 338-FZ (latest edition).*
10. *Chegovadze, L. A. On the quorum of general meetings in a horticultural non-profit partnership // Laws of Russia: experience, analysis, practice. – 2022. – № 3. – Pp. 69-72.*

## Информация об авторах

**Баталов А.Г.**, соискатель ученой степени кандидата экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) (г. Москва, Российская Федерация).

**Дигилина О.Б.**, научный руководитель, доктор экономических наук, профессор Московского государственного института международных отношений (МГИМО) (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the authors

**Batalov A.G.**, applicant for a degree Ph.D. in Economics, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO) (Moscow, Russian Federation).

**Digilina O.B.**, scientific supervisor, Doctor of Economics, Professor of Moscow State Institute of International Relations (MGIMO) (Moscow, Russian Federation).

© Баталов А.Г., Дигилина О.Б., 2025.

© Batalov A.G., Digilina O.B., 2025.