

УДК 332.871:502.17

**Е. В. Россоха**

Белорусский государственный технологический университет

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛЬЕМ  
В УСЛОВИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Для повышения устойчивости системы управления жильем необходимо опираться на обоснованную методологию. Для этого в статье рассмотрены базовые принципы, на основе которых должна формироваться система управления жильем в стране, выделены субъекты сферы управления жильем и определены их функции, а также порядок взаимодействия между ними. Автор обосновывает следующие субъекты рынка управления жильем: министерство жилищно-коммунального хозяйства, ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков, управляющие жильем, собственники жилья, местные исполнительные органы. Центральным субъектом является управляющий, которому присущи следующие функции: административная, финансовая, техническо-эксплуатационная, управленческая, информационно-пропагандистская, юридическая. Министерству жилищно-коммунального хозяйства необходимо решать вопросы разработки нормативно-правовых актов, установления тарифов, формирования политики просвещения и информирования граждан. Особую роль должны играть ассоциации, целью которых, с одной стороны, является формирование консолидированной позиции управляющих, с другой – содействие государственным органам в контроле за качеством деятельности управляющих и в формировании политики в сфере управления жильем. Успешность функционирования системы управления жильем обеспечивается имплементацией следующих принципов: справедливость, прозрачность, единство требований, сбалансированность и др. В статье обосновываются четыре направления развития системы управления жильем: меры отраслевого характера; создание ресурсных центров; внедрение в практику концепции «Smart building»; развитие деятельности ассоциаций и союзов.

Ключевые слова: устойчивость, методология, жилая недвижимость, система, компетенции, управляющий жильем, развитие.

**Ya. V. Rassokha**

Belarusian State Technological University

**CONCEPT OF HOUSING MANAGEMENT DEVELOPMENT  
IN THE REPUBLIC OF BELARUS**

To improve the sustainability of the housing management system, it is necessary to create methodology. For this purpose, the article considers the basic principles of the housing management system in the conditions of Republic of Belarus. Also in the article subjects of housing management are identified and their functions are determined, as well as the order of interaction between them. The author substantiates the following subjects of the housing management: ministry of housing and communal services, unions of owners' associations and developer organizations, housing managers, homeowners, local executive bodies. The central subject is the housing manager, who has the following functions: administrative, financial, technical-operational, managerial, informational and legal. The Ministry of Housing and Communal Services needs to resolve the issues of creating regulations, setting tariffs, formulating policies for educating and informing citizens. A special role should be played by associations whose purpose is, on the one hand, the formation of a consolidated position of managers, on the other hand, assistance to state bodies in monitoring the quality of the activities of managers and in the formation of policies in the sphere of housing management. The success of the housing management system is ensured by the implementation of the following principles: fairness, transparency, unity of requirements, balance, etc. The article proves four directions for the development of the housing management system: macroeconomic measures; creation of resource centers; implementation of the concept of "Smart building"; development of associations and unions.

Ключевые слова: sustainability, methodology, house, system, competence, housing manager, development.

**Введение.** В Республике Беларусь отрасль жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ) – важнейшая практически для каждого гражданина, являющегося либо собственником, либо пользователем жилья. В настоящее время

реформирование этой сферы ставит две цели: повышение вовлеченности собственников в процессы управления и обеспечение роста профессионализации управляющих жильем. Осуществляемые действия происходят на фоне

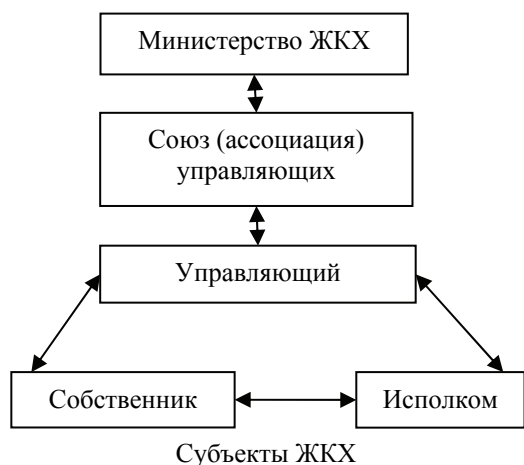
неминуемого увеличения платежей за жилищно-коммунальные услуги (далее – ЖКУ) в связи с поставленной целью довести уровень возмещения затрат до 100% к 2018 г. [1, с. 21]. Следует отметить, что данный сценарий развития безальтернативен, поэтому требует подготовительных мер по определению единых «правил игры» для всех участников рынка ЖКХ. Например, уже приняты указы по упорядочению требований к председателям товариществ собственников и организаций застройщиков (далее – ТС и ОЗ), о безналичных жилищных субсидиях, о ЖКУ, основной целью которых является: повышение качества управления жильем, вовлечение собственников квартир в принятие решений, поддержка наиболее уязвимых слоев населения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в Республике Беларусь система управления жильем (далее – УЖ) находится в процессе реконструкции. В этих условиях для повышения устойчивости создаваемой системы управления жильем необходимо опираться на обоснованную методологию, для формирования которой необходимо решить следующие вопросы:

1. Какие субъекты присутствуют на рынке УЖ?
2. Какие функции должны реализовывать эти субъекты?
3. На каких принципах должна строиться система устойчивого УЖ?

**Субъекты рынка УЖ.** Проанализировав макроэкономические аспекты УЖ с позиции классической теории менеджмента, можно явно распределить функции управления между субъектами: министерство ЖКХ – целеполагание и планирование, управляющие жильем (председатели) – организация, собственник – мотивация и стимулирование, исполком – контроль.

Проанализировав управленческие аспекты отрасли, можно сделать вывод об упорядочении за последние 3 года структуры управления и регулирования рынка ЖКХ. На рисунке представлены его субъекты.



Управленческая структура ЖКХ Беларуси отличается от стран с аналогичной системой управления жилищным фондом отсутствием среди участников квазисубъектов, например страховых, банковских организаций и т. п.

Таким образом, для достижения задач, ставящихся при реформировании сферы УЖ, необходимо учитывать специфику, присущую каждому субъекту рынка ЖКХ, и функции, которые они должны реализовывать. Можно выделить следующие функции субъектов рынка жилья.

Функциями **собственника жилья** являются: участие в принятии и контроле решений по управлению жильем; выполнение обязанностей по содержанию общего имущества. Спецификой субъекта является дифференцированность по доходам и уровню понимания сферы управления жильем.

Функциями **управляющего** являются [2]:

1) административная, включающая формирование и обеспечение штатов, делопроизводство (составление и соблюдение учредительных документов, например устава, штатного расписания, годового плана и отчета о проделанной работе и др.), взаимодействие с местным исполнительным органом;

2) финансовая, включающая составление сметы доходов и расходов, формирование взносов, обоснование бюджетного финансирования, взыскание задолженностей, обеспечение работы ревизионной комиссии, проведение аудита и др.;

3) техническо-эксплуатационная, включающая определение перечня работ по содержанию, эксплуатации и проведению ремонтов, заключение договоров с обслуживающими и предоставляющими жилищно-коммунальные услуги организациями, контроль качества предоставления услуг и проведения работ и др.;

4) управленческая, включающая применение управленческих технологий и приемов в работе с собственниками, госорганами, подрядными организациями, проведение общего собрания и др.;

5) информационно-пропагандистская, включающая «воспитание и формирование» собственника, реализующего свои права и обязанности в процессе функционирования, например необходимость энергосбережения, содержания общего имущества в чистоте, участия в управлении посредством присутствия на общем собрании и др.;

6) юридическая, включающая обеспечение соответствия принимаемых решений требованиям законодательства в сфере ЖКХ Республики Беларусь и др.

Спецификой субъекта является непрофессионализм, т. е. для большинства председателей деятельность по УЖ – это не основная профессия, а совместительство.

Функциями **Министерства ЖКХ** являются разработка нормативно-правовых актов, установление тарифов, формирование политики просвещения и информирования граждан.

Функции **союза (ассоциации)** включают: координацию деятельности ТС и ОЗ; совместно с учебными заведениями обучение управляющих; определение требований «входа» в профессию; осуществление функции третейского суда в случае спорных вопросов. Функции можно также сгруппировать по субъектам взаимодействия.

1. Ассоциация – ТС (ОЗ). Консультирование и оказание практической помощи в соблюдении кадровой политики, организации и проведении общего собрания собственников, управлении недвижимым имуществом ТС (ОЗ), оптимизации штата в целях экономии в едином наборе кадров близлежащих домов. Формирование консолидированной позиции управляющих.

2. Ассоциация – исполком. Местные органы власти осуществляют координацию, контроль за деятельностью ассоциации, принимают меры по защите прав и законных интересов членов ассоциации, вырабатывают единую политику по развитию сферы управления жильем в регионе. Содействие государственным органам в контроле за качеством деятельности управляющих.

3. Ассоциация – Министерство ЖКХ. Участие в разработке законов, указов, нормативно-правовых актов в сфере управления жилой недвижимостью и предоставления жилищно-коммунальных услуг. Содействие в формировании политики в сфере управления жильем.

4. Ассоциация – собственники. Информирование собственников, нанимателей жилых помещений, членов ОЗ и ТС о рациональном отношении к общему имуществу жилых помещений, выполнении действий, направленных на сокращение расхода потребляемых ЖКУ и др.

Проблематикой является то, что вступление в союз (ассоциацию) является в соответствии со ст. 219 Жилищного кодекса лишь правом, а не обязанностью. Это приводит к разобщенности деятельности управляющих.

Основными функциями **исполкома** (местного исполнительного и распорядительного органа) должны стать: контроль качества деятельности управляющих; аккумулирование информации от собственников (обратная связь).

**Принципы развития системы УЖ.** Понимая структуру взаимодействия и функциональные обязанности каждого субъекта, для обеспечения устойчивости рынка ЖКХ можно сформулировать следующие основополагающие принципы.

1. Единство требований при выполнении функций каждого участника рынка ЖКХ. Про-

блемой является то, что необходимо повышать уровень профессионализации не только председателя (управляющего), но и всех субъектов сферы УЖ.

2. Прозрачность процедур взаимодействия между субъектами рынка ЖКХ (отсутствие ручного управления). Проблема: отсутствие прозрачной системы требований к управляющим со стороны Министерства ЖКХ и исполкома, в том числе системы аттестации.

3. Экспозиция (достаточность времени). Проблемой является частота изменения законодательства в сфере ЖКХ и недостаточная проработка вводимых нормативно-правовых актов (далее – НПА).

4. Обязанность, а не только право. Большинство собственников жилья не знают своих обязанностей: при принятии решений, их выполнении; содержании общего имущества.

5. Сбалансированность. Изменения НПА в сфере ЖКХ должны соответствовать уровню их восприятия собственниками, т. е. прежде чем принять НПА, необходимо реализовать информационную подготовку собственника.

6. Справедливость (равноправие) между домами, находящимися в управлении председателями и уполномоченными лицами (КУП «ЖКХ») по возмещению ЖКУ сверх тарифа и проведению капитального ремонта.

7. Разноуровневость тарифов. Высокоэтажные дома, имеющие много лифтов, противодымную защиту и т. п., не могут вложиться в тариф, установленный облисполкомами.

8. Акцент не на информировании, а на обучении. Собственников недостаточно просто обеспечивать информацией, поскольку они зачастую не знают базовых понятий по управлению.

**Реализация мер по развитию системы УЖ.** Приоритетные направления развития рассматриваемой сферы можно сгруппировать следующим образом.

*1. Меры отраслевого характера:*

– внедрение систем автоматического учета и регулирования потребления ресурсов, контроля за техническим состоянием объектов инфраструктуры, полнотой и правильностью начисления и оплаты ЖКУ;

– разделение функции заказчика и исполнителя ЖКУ;

– стимулирование конкуренции для привлечения в сферу обслуживания и ремонта жилищного фонда организаций различных форм собственности;

– повышение прозрачности и обоснованности установления тарифов на ЖКУ;

– совершенствование системы использования средств капитального ремонта с акцентом на предупреждение и профилактику износа жилья;

– проведение аудита формирования тарифов на ЖКУ с установлением мероприятий по их снижению с целью обеспечения повышения вклада населения в возмещение затрат по тарифу, обеспечивающему полное возмещение затрат;

– реализация системы безналичного жилищного субсидирования с целью поддержки уязвимых слоев населения и недопущения социальной напряженности;

– информирование населения об устойчивом управлении и продвижение информационных и энергосберегающих технологий в сфере жилой недвижимости;

– реализация жизненного цикла обучения управляющих жилой недвижимостью (бакалавриат, магистратура, курсы, переподготовка).

*2. Создание и развитие концепции ресурсных центров.* Для повышения качества УЖ в Республике Беларусь необходимо разработать комплекс мероприятий по созданию и распространению знаний для менеджеров данной сферы. Целью таких мероприятий должно стать приобретение необходимых компетенций заинтересованными лицами (бенефициарами) в сфере управления жильем. С нашей точки зрения оптимальным способом решения данного вопроса является создание ресурсного центра (далее – РЦ) для повышения качества эксплуатации и УЖ в Республике Беларусь. Данная концепция является конкурентоспособной, так как основана на триединой системе (государство – практики – учреждения образования).

Основной целью РЦ является повышение потенциала и качества управления жильем в Республике Беларусь. В связи с этим необходимо сосредоточиться на следующих направлениях работы:

а) консалтинг – оказание услуг по поддержке управленческих решений для различных бенефициаров: собственников, управляющих, ассоциаций и союзов;

б) обучение – повышение уровня образования и компетентности управляющих жильем посредством проведения тренингов, семинаров, обучающих курсов. Реализация дистанционного обучения для минимизации «отрыва от производства»;

в) распространение информации – продвижение знаний и положительных практик для управляющих жильем и собственников через сайт, социальные сети и СМИ. Информирование населения об устойчивом управлении в сфере жилой недвижимости;

г) методическая поддержка – разработка учебных модулей для подготовки специалистов по управлению жилой недвижимостью;

д) стратегическое развитие – создание площадки для реализации триединой системы

между Министерством ЖКХ, союзами (ассоциациями) управляющих жильем и учреждениями образования. Участие в работе сообщества экспертов по управлению жилой недвижимостью;

е) технологическое развитие – внедрение в практику информационных и энергосберегающих технологий в поддержку жизненного цикла эксплуатации совместных домовладений.

*3. Внедрение в практику концепции «Smart building».* Мировые тенденции в создании и эксплуатации жилья сводятся к внедрению концепции «Smart building» (далее – SB) на всех стадиях жизненного цикла зданий. Анализ опыта реализации данной концепции на практике показывает, что во главу угла могут ставиться разные приоритеты.

В развитых зарубежных странах концепция SB предполагает создание высокотехнологичных объектов с автоматической системой контроля тепло- и электрообеспечения, вентиляции, освещения, противопожарной защиты, основанной на использовании специального программного обеспечения посредством сети Интернет.

В Республике Беларусь в виду наличия большого количества совместных домовладений затруднительно принимать решения о внедрении концепции SB на уровне всего дома. В большинстве случаев собственники реализуют концепцию Smart в своих квартирах. Второй особенностью применения SB является высокая стоимость установки smart-систем относительно уровня доходов населения. Третьей – недостаточный уровень развития современных информационных систем и интернетизации (включая качество связи) населения. Таким образом, реализацию SB в управлении жильем целесообразно связывать, в первую очередь, с применением систем контроля расхода основных коммунальных услуг (электроэнергия, теплоэнергия, водоснабжение), а под системой SB понимать дом, инфраструктура которого построена на новых технологиях, позволяющих рационально использовать ресурсы и минимизировать их расходы. Сюда относятся новые решения в энергоснабжении, водоснабжении, отоплении, создании системы контроля, расчета и начисления платежей.

Таким образом, перспективами развития концепции SB являются:

– определение принципов и тенденций функционирования современного умного дома;

– использование и внедрение наиболее эффективных инновационных технологий;

– оценка эффективности внедрения технологии «умного» освещения;

– диспетчеризация основных счетчиков коммунальных услуг в рамках одного дома.

4. Развитие деятельности ассоциаций и Союзов. В соответствии со ст. 219 Жилищного кодекса Республики Беларусь «товарищества собственников для координации деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут объединяться на добровольных началах в ассоциации (союзы)». Нами полагаем, что на нынешнем этапе развития сферы управления жильем основной задачей жилищных ассоциаций является содействие надежному, безопасному, эффективному и качественному управлению жилой недвижимостью и предоставлению ЖКУ, а также отстаивание интересов своих членов в диалоге с органами власти.

К текущему времени ассоциации созданы во многих городах страны. Основная их роль – это формирование консолидированной позиции

при взаимодействии с местными исполнительными органами.

**Заключение.** Таким образом, развитие сферы УЖ в Республике Беларусь должно сопровождаться формированием методологии, включающей систематизацию субъектов рынка и связей между ними, а также систему принципов, обеспечивающих устойчивость функционирования. В ближайшей перспективе необходимо сосредоточиться на реализации 4 направлений: меры отраслевого характера, включая формирование нормативно-правовой базы; создание ресурсных центров, использующих триединую систему взаимодействия; внедрение в практику концепции «Smart building»; развитие и упорядочение деятельности ассоциаций и союзов.

### Литература

1. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы // Интернет-портал Совета министров Республики Беларусь. Минск, 2017. URL: [http://www.government.by/upload/docs/program\\_ek2016-2020.pdf](http://www.government.by/upload/docs/program_ek2016-2020.pdf) (дата обращения: 10.03.2017).

2. Программа обучающих курсов по вопросам управления общим имуществом // Сайт Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь. Минск, 2017. URL: <http://www.mjkh.gov.by/images/456.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).

### References

1. *Programma social'no-jekonomicheskogo razvitija Respubliki Belarus' na 2016–2020 gody* [Program of social and economic development of the Republic of Belarus for 2016–2020]. Available at: [http://www.government.by/upload/docs /program\\_ek2016-2020.pdf](http://www.government.by/upload/docs /program_ek2016-2020.pdf) (accessed: 10.03.2017).

2. *Programma obuchajushhih kursov po voprosam upravlenija obshhim imushhestvom* [Program of training courses on the management of common property]. Available at: <http://www.mjkh.gov.by/images/456.pdf> (accessed 10.03.2017).

### Информация об авторе

**Россоха Евгений Вячеславович** – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации производства и экономики недвижимости. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: [y.rassokha@belstu.by](mailto:y.rassokha@belstu.by)

### Information about the author

**Rassokha Yauheni Viacheslavovich** – PhD (Economics), Assistant Professor, the Department of Production Organization and Real Estate Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: [y.rassokha@belstu.by](mailto:y.rassokha@belstu.by)

Поступила 12.03.2017