

УДК 332.8

Ю. Ю. Ковалев

Белорусский государственный технологический университет

**НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБЩИМ ИМУЩЕСТВОМ
СОВМЕСТНОГО ДОМОВЛАДЕНИЯ**

В данной статье рассматриваются основы комплексного подхода к управлению общим имуществом (УОИ) совместного домовладения с целью последующего расширения и усовершенствования авторской методики оценки качества управления общим имуществом совместного домовладения. В настоящее время существует необходимость применения новых технологий в сфере управления общим имуществом совместного домовладения. Особую важность этому придает тот факт, что большая часть жилого фонда в Республике Беларусь находится в частной собственности. Таким образом, управление общим имуществом совместного домовладения затрагивает подавляющее большинство граждан и непосредственно влияет на качество жизни. Использование новых подходов в сфере управления общим имуществом совместного домовладения позволит оптимизировать расходы, стандартизировать сервисы и гарантировать результат. Автором предпринята попытка предложить применение стандартных процедур в сфере УОИ совместного домовладения. Данная статья является продолжением цикла авторских статей по вопросам, касающимся управления общим имуществом совместного домовладения. Подробно освещаются планирование целей, управление рисками, коммуникации, сбор данных, контролирование процессов, управление информацией.

Статья имеет практическую значимость для организаций, оказывающих услуги по управлению общим имуществом совместного домовладения, собственников, органов государственного управления, регулирующих деятельность в сфере услуг ЖКХ, а также может быть полезна образовательным и научно-исследовательским организациям.

Ключевые слова: управление общим имуществом совместного домовладения, комплексный подход к оценке качества управления общим имуществом совместного домовладения, методика оценки качества управления общим имуществом совместного домовладения.

Для цитирования: Ковалев Ю. Ю. Новые подходы к управлению общим имуществом совместного домовладения // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2025. № 2 (298). С. 114–123. DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-14.

Yu. Yu. Kvaliou

Belarusian State Technological University

**NEW APPROACHES TO THE MANAGEMENT
OF THE COMMON PROPERTY OF A JOINT HOUSEHOLD**

This article discusses the theoretical basis of an integrated approach to managing common property in a joint home, with the aim of subsequently expanding and improving the author's methodology for assessing the quality of management of common property in a joint home. There is now a need for the application of advanced technologies in the area of joint ownership. The fact that most of the housing stock in the Republic of Belarus is privately owned is particularly important. Thus, the management of the common property of co-ownership affects the vast majority of citizens and has a direct impact on quality of life. New approaches in the management of shared ownership will optimize costs, standardize services and guarantee results. The author has attempted to propose standard procedures for the management of common property in a co-ownership. This article is a continuation of the series of author articles on matters relating to the management of common property in joint ownership. Details are provided on goal planning, risk management, communication, data collection, process control, information management.

The article is of practical relevance for organizations providing services in the management of common property of joint ownership, owners, public administration bodies regulating activities in the field of housing and communal services, and can also be useful to educational and research organizations.

Keywords: management of common property of a joint household, a complex approach to quality assessment of the management of common property of a joint household, methodology for assessing the quality of the management of common property of a joint household.

For citation: Kvaliou Yu. Yu. New approaches to the management of the common property of a joint household. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2025, no. 2 (298), pp. 114–123 (In Russian).

DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-14.

Введение. Совместное домовладение имеет важное значение как для общества, так и для отдельных граждан Республики Беларусь. В условиях урбанизации и развития современных городов, а также в контексте устойчивого развития, роль совместного домовладения становится все более значимой. Совместное домовладение способствует рациональному использованию общих ресурсов. Стремительное развитие цифровых технологий влияет на экономику, изменяя содержание, структуру и объемы данных о социально-экономических, технико-технологических процессах в обществе [1]. Это позволяет снижать индивидуальные затраты на содержание и эксплуатацию общего имущества, такие как ремонт кровли, лифтов и инженерных систем и т. д.

В настоящее время многие игроки традиционно делают акцент на ресурсоэффективности при строительстве, уменьшении негативного воздействия недвижимости на окружающую среду и здоровье жителей [2]. Экономия средств особенно важна в условиях городской среды, где жильцы могут делить расходы на инфраструктуру и обслуживание зданий. Проведение исследований в области оценки качества управления общим имуществом совместного домовладения связано со сложностью предмета оценки ввиду его многогранности и разноплановости [3].

Совместное домовладение играет важную роль в устойчивом развитии и экологической устойчивости. Оно способствует рациональному использованию природных ресурсов и снижению негативного воздействия на окружающую среду. Например, коллективные усилия жильцов по внедрению энергоэффективных технологий, сортировке отходов и благоустройству придомовой территории помогают снижать экологический след и создавать более здоровую среду обитания. Управление общим имуществом регулируется законодательством Республики Беларусь, что обеспечивает правовую защиту интересов всех участников. Актуальная задача государственной социально-экономической политики – формирование единой технической и технологической политики в сфере цифрового развития для создания экосистемы цифровой экономики [4].

Основные правовые акты, регулирующие совместное домовладение, включают Жилищный кодекс и Закон «О товариществах собственников». Эти документы устанавливают обязанности и права собственников, а также механизмы разрешения споров, что способствует стабильности и предсказуемости в отношениях между совладельцами. Законодательство Республики Беларусь по совместному домовладению включает широкий спектр правовых актов и документов, направленных на создание эффективной системы управления общим имуществом. Одной из актуальных

проблем является несоответствие данных и непредставление сведений со стороны субъектов [5].

Постоянное обновление и совершенствование законодательных норм способствует улучшению качества жизни и устойчивому развитию жилого фонда в стране. Соблюдение этих норм и активное участие жильцов в управлении общим имуществом играет ключевую роль в создании комфортной и безопасной жилой среды. За рубежом управление недвижимостью осуществляется специализированными агентствами, застройщиками, профессиональными управляющими компаниями, а также консьерж-службами [6].

Именно корпоративный центр выполняет функции субъекта управления, ответственного за регулирование ключевых корпоративных процессов [7]. Управление общим имуществом совместного домовладения в Республике Беларусь имеет огромное значение для создания комфортной и устойчивой жилой среды. Это процесс, который затрагивает экономические, социальные, правовые и экологические аспекты жизни граждан.

Основная часть. В мировой практике управления получил распространение комплексный подход к управлению непроизводственными функциями организации, который называется фасилити-менеджмент (далее – ФМ). В рамках данного исследования функции, связанные с эксплуатацией объектов недвижимости, были проанализированы для применения в целях использования в управлении общим имуществом совместного домовладения. Общая цель использования информационных технологий в процессе управления недвижимостью – обеспечить безопасную, эффективную и долгосрочную эксплуатацию на основе комплексного системного подхода [8].

Предлагается внедрить документирование системы УОИ, что предполагает создание пояснений (в печатном или электронном виде), которые:

- соответствуют характеру, масштабам и воздействию ее деятельности, продуктов и услуг;
- содержат обязательство по постоянному улучшению;
- включают обязательство соответствовать всем требованиям, предъявляемым потребителем;
- объясняют, как будут достигнуты цели системы и кто несет ответственность;
- обеспечивают основу для установления и анализа целей и задач;
- внедряются и поддерживаются;
- доводятся до сведения всех заинтересованных сторон;
- доступны всем тем, кому необходимо иметь доступ для того, чтобы выполнять свою работу.

В процессе планирования целей УОИ и их достижения необходимо учитывать меры по определению рисков и возможностей их возникновения.

В соответствии с проведенным исследованием риски могут рассматриваться в следующих областях:

- 1) технической;
- 2) финансовой;
- 3) экологической;
- 4) общественной;
- 5) политической;
- 6) коммерческой;
- 7) репутационной;
- 8) организационной.

Обеспечение предполагаемых результатов, как правило, включает:

- понимание критериев, которые могут вызвать конкретную реакцию на риск;
- обеспечение наличия соответствующих ресурсов для реагирования в желаемые сроки;
- создание условий для прохождения персоналом надлежащей подготовки;
- интеграцию и реализацию этих действий в процессы.

В случае планирования целей следует учитывать:

- 1) методы и критерии принятия решений;
- 2) приоритетность мероприятий и ресурсов для достижения целей;
- 3) процессы, которые будут использоваться в управлении объектами в их полном жизненном цикле;
- 4) ключевые критические результаты для заинтересованных сторон;
- 5) планирование, когда и/или как часто они должны быть достигнуты;
- 6) возможность того, чтобы результаты поддавались измерению, оценке и представлению.

Эффективное использование недвижимого имущества, находящегося в распоряжении предприятий, является одним из важнейших критериев качества управления [9].

В связи с этим рассмотрение требований заинтересованных сторон предполагает:

- обсуждение и в соответствующих случаях проведение переговоров с выявленными заинтересованными сторонами;
- документирование результатов этих обсуждений;
- доведение результатов этого процесса до сведения заинтересованных сторон;
- включение согласованных требований в различные стратегии и планы в соответствующих случаях.

При планировании достижения целей рекомендуется включать определение и документирование:

- 1) интегрирования мероприятий по планированию, включая финансовые, кадровые и другие функции поддержки;
- 2) методов и критериев:

- для принятия решений;
- определения приоритетов деятельности и необходимых ресурсов;

3) процессов, которые будут использоваться в управлении объектами в течение их полного жизненного цикла:

- что будет сделано;
- какие ресурсы потребуются;
- кто будет отвечать;
- с какой частотой они будут проходить;
- когда они будут завершены;
- как будут оцениваться результаты;

4) финансовых и нефинансовых последствий плана (планов). Кроме того, в соответствии с предлагаемым подходом необходимо разработать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, чтобы определить различные горизонты планирования для организации-потребителя.

Обычно горизонты планирования – это временные промежутки, на которые организация должна смотреть в будущее в своем планировании и в течение которых должны быть приняты решения перед внедрением конкретных действий.

На оперативном уровне горизонты планирования, как правило, должны учитывать сроки выполнения или сроки уведомления, требуемые подразделениям для планирования, обеспечения ресурсами и выполнения деятельности.

Эффективность в этом отношении предполагает:

- понимание того, сколько времени требуется для принятия решений;
- оперативное получение всей необходимой информации для поддержки принятия решений;
- планирование наличия ресурсов для достижения целевых результатов в рамках согласованных ограничений по затратам;
- планирование задач для обеспечения выполнения в оптимальные бюджет и сроки;
- оценивание будущих рисков, которые могут повлиять на перспективное планирование организации;
- понимание ограничений для эффективных операций.

Для достижения целей необходимо обеспечение ресурсами и коммуникациями. Ресурсы включают в себя:

- 1) персонал;
- 2) поставщиков услуг;
- 3) материалы;
- 4) финансирование;
- 5) инструменты и оборудование.

Определение необходимых ресурсов предполагает:

- оценку требуемого уровня с точки зрения количества и качества;
- понимание логистики перемещения персонала и материалов к месту доставки.

Оценка необходимого персонала включает определение:

- 1) сколько персонала требуется для предоставления услуг на основе максимального потенциального объема вклада каждого члена персонала;
- 2) распределения персонала;
- 3) специальных знаний, навыков и компетенций, которые требуются;
- 4) подбора, управления и обучения персонала;
- 5) требуются ли сертификаты;
- 6) как будет контролироваться персонал.

Оценка потребностей в финансировании предполагает определение:

- финансирования, которое потребуется для запрашиваемых услуг, с точки зрения стоимости каждого составного компонента предоставляемых услуг;
- доступного финансирования;
- является ли финансирование достаточным для удовлетворения как оперативных, так и долгосрочных потребностей объекта и/или удовлетворяющим плану обслуживания;
- распределения финансовых средств, например заработной платы, материалов и других расходов.

Оценка необходимых материалов, оборудования и инструментов состоит в определении:

- 1) оборудования, которое потребуется для оказания услуг;
- 2) источника специального оборудования, которое обычно недоступно;
- 3) обучения и/или мер предосторожности, требуемых для оборудования или инструментов.

Контроль за ресурсами предполагает:

- понимание эффективной сферы контроля контролирующего персонала с учетом:
 - а) места проведения мероприятий;
 - б) сроков поставки;
 - в) характера работы;
 - г) характеристик заинтересованных сторон;
 - д) навыков и опыта, необходимых для осуществления значимого контроля за квалифицированным персоналом;
- четкость порядка предоставления отчетности;
- связь ожиданий качества и сроков обслуживания;
- делегирование полномочий по контролю и предоставлению данных руководителям.

Мониторинг ресурсов нацелен на определение:

- 1) показателей пригодности в общем;
- 2) конкретных показателей, подлежащих мониторингу (см. сбор данных ниже);
- 3) данных, которые будут собраны;
- 4) как будут собираться данные;
- 5) как данные будут храниться и восстанавливаться для анализа;
- 6) кто будет анализировать данные;
- 7) кто будет использовать полученные отчеты.

Сбор данных включает понимание:

- данных, которые необходимы для оценки услуг;
- масштаба и сложности объекта;
- есть ли особенные компоненты или элементы в объекте, которые должны быть перечислены;
- требования к отчетности клиентов, организации-потребителя, персонала или других заинтересованных сторон;
- есть ли информация, которая должна оставаться конфиденциальной/внутренней и почему.

Оценка требуемых компетенций состоит:

- 1) в определении видов деятельности и процессов в рамках сферы обслуживания, которые требуют квалифицированного или аттестованного персонала для выполнения задач системы или служебной деятельности, базирующихся на целях организации и ее планах;

- 2) рассмотрении соответствующих входных характеристик (например, сертифицированного обучения навыкам) и требований к услугам;

- 3) выявлении сотрудников, которые отвечают необходимым критериям для предоставления услуг.

Обеспечение компетентности персонала предполагает:

- адекватность кадровых характеристик для соответствующих должностей оценочным требованиям;
- соответствие персонала требуемым стандартам;
- приверженность персонала непрерывному профессиональному образованию и/или развитию;
- подтверждение образования, профессиональной подготовки и/или опыта;
- периодический анализ компетенций персонала;
- пересмотр требований к профессиональной подготовке и образованию через запланированные промежутки времени или при необходимости обеспечение соответствия изменениям;
- ведение данных об образовании и обучении и знание сроков пригодности, если таковые имеются;

- ведение системы уведомления сотрудников об истекающих аттестатах;

- создание и реализацию индивидуальных планов развития компетенций для всего персонала.

Действия по приобретению необходимых компетенций могут включать:

- 1) обеспечение набора персонала на основе его кадровых характеристик;
- 2) определение требований к поставщикам услуг и проведение проверок их персонала;
- 3) оценку надлежащей подготовки, образования и сертификации у соответствующих поставщиков:
 - определение навыков, для которых обучение должно осуществляться сертифицированными организациями;

- определение требований к экзаменации и валидации;
- определение ресурсов, необходимых для получения профессиональной подготовки, экзаменации и аттестации.

Сохранение надлежащих доказательств компетентности предполагает:

- 1) определение того, где будет вестись учет образования, профессиональной подготовки и аттестации;
- 2) полноту записей для каждого сотрудника на должности, требующей специального образования, подготовки или аттестации;
- 3) запись о сроках аттестации;
- 4) обеспечение того, чтобы персонал имел текущие, неистекшие аттестаты.

Планирование будущих ресурсов и потребностей включает:

- осведомленность о потенциальных и планируемых изменениях в сфере обслуживания;
- информированность о потенциальных или планируемых изменениях, которые повлияют на объем требуемых услуг или навыков (например, изменения качества обслуживания);
- осведомленность о том, когда существующий персонал может выйти на пенсию или получить повышение;
- планирование на случай отсутствия или увольнения персонала.

Особое место в системе общественных отношений занимает недвижимое имущество, с функционированием которого связана жизнь и деятельность людей [10].

Планирование коммуникаций имеет критическое значение. Коммуникации, как правило, двусторонние. Поэтому коммуникационный план должен быть связан с целями и сервисами организации и отвечать им.

Информация для сообщения может оцениваться с учетом:

- 1) цели коммуникации;
- 2) срочности содержания сообщения;
- 3) отправителя сообщения;
- 4) кто доставляет сообщение;
- 5) действий, ожидаемых от получателей после получения сообщения;
- 6) технических информационных потребностей и компетенции получателей;
- 7) возможности получения получателями доступа к более подробной информации в дополнение к информации, содержащейся в сообщении.

Оценка потребности в информации включает:

- понимание конкретных областей интересов каждой заинтересованной стороны;
- масштаб и потенциальное воздействие любых предполагаемых или ожидаемых изменений (риск и возможность изменений);

- определение цели сообщения (мотивационная, техническая или информативная).

Решение о частоте и сроках коммуникаций предполагает:

- 1) проведение различия между обычными сообщениями и сообщениями, основанными на изменениях или рисках;
- 2) понимание того, какие события будут регулярно способствовать коммуникации (например, годовой бюджет);
- 3) представление о том, какие изменения или риски вызывают потребность в коммуникации;
- 4) оценку того, сколько сообщений может быть получено без создания «усталости сообщений».

Выбор получателей сообщения заключается:

- в создании средств каскадной передачи информации по всей организации и цепочке поставок;
- знании того, как другие заинтересованные стороны коммуницируют изнутри и кто их основные контакты;
- представлении того, кто, как ожидается, будет действовать на основе этой информации, и того, кто просто должен знать, что что-то делается.

Выбор методов коммуникации предполагает:

- 1) понимание технических знаний получателей;
- 2) понимание времени, доступного получателям для принятия сообщения;
- 3) анализ диапазона доступных методов коммуникации (устная, письменная и т. д.) и выбор наиболее подходящего;
- 4) учет необходимости нескольких видов коммуникации для охвата более широкой аудитории с различными характеристиками.

Измерение эффективности коммуникации предполагает выявление:

- как она будет измеряться;
- с какой периодичностью будет проводиться оценка;
- кто будет проводить оценку;
- как будет проводиться оценка;
- кто (кроме оценщика) должен участвовать в оценке;
- какие показатели пригодности будут использоваться для измерения эффективности;
- каковы источник и обоснованность любых измерений, используемых в оценке;
- как будут внесены изменения на основе оценки и измерений.

В процессе управления недвижимостью субъекты управления реализуют функции планирования, маркетинга, мониторинга, аудита, регистрации, учета, контроля и оценки [11]. В последнем издании Руководства Осло отмечено, что концепция «открытых инноваций» включает входящие и исходящие потоки знаний [12].

Определение потребностей в документированной информации предполагает рассмотрение:

1) документированной информации, необходимой для обеспечения эффективности системы и деятельности;

2) различных типов документированной информации, которые относятся к элементам системы, определенным объектам или объектным сервисам;

3) степени, в которой требуемая информация отличается у одного объекта или организации от другой;

4) преимуществ обеспечения сохранности информации пропорционально сложности объектов и ФМ деятельности;

5) идентификации и определения документированной информации, которая будет управляться и поддерживаться в течение жизненного цикла объекта;

6) продолжительности ответственности организации за объект;

7) любых требований к ведению документированной информации в течение любого определенного периода после передачи объекта или окончания контрактных отношений с организацией-потребителем в соответствии с деловыми и другими соответствующими требованиями;

8) оценки и использования соответствующих технологий.

Создание и обновление документированной информации включает:

– обеспечение надлежащего контроля для того, чтобы информация соответствовала нуждам организации;

– подтверждение того, что эти элементы управления эффективно гарантируют использование персоналом, поддерживающим деятельность ФМ, утвержденной, точной и актуальной информации.

Для того чтобы система ФМ была эффективной, организации необходимо обеспечить, чтобы информация, определенная как документированная, являлась:

1) легкой для нахождения;

2) четко идентифицируемой;

3) в формате и на носителе, которые возможно использовать;

4) соответствующей и адекватной для предназначенной цели.

Если это должным образом не планируется и не поддерживается, существует риск того, что информация не сможет или не будет использоваться.

Контроль за информацией предполагает:

– установление того, кому нужен доступ для просмотра информации;

– выбор того, кто имеет право обновлять, изменять или удалять информацию;

– понимание того, когда и как быстро информация должна быть доступна для использования.

Защита информации включает в себя:

1) разработку протоколов управления;

2) обучение всех пользователей информации процедурам контроля;

3) контроль доступа к информации, соответствующего ценности информации, например:

– разрешение на просмотр, но не редактирование или копирование;

– разрешение копировать, но не редактировать;

– полномочия на редактирование данных;

– полномочия вносить изменения в процессы;

– разрешение и полномочия на удаление информации;

4) осуществление и обеспечение соблюдения процедур контроля за изменениями;

5) резервное копирование и поиск/восстановление информации.

Решения о сохранении, удалении и уничтожении предполагают:

– понимание политики организации и организации-потребителя в отношении хранения информации;

– разработку политики ограничения накопления устаревшей или замещенной информации;

– установление сроков хранения высокодетализированной информации;

– использование методов периодической проверки дублированной информации и разрешения удаления ненужных копий.

Планирование управления информацией, в том числе обмен информацией с заинтересованными сторонами, включает в себя:

1) оценку того, какая информация заинтересованных сторон является существенной, необходимой или полезной;

2) понимание своей компетенции производить информацию, которая является точной, правильной, своевременной и (при необходимости) подтвержденной;

3) принятие мер по улучшению обмена информацией, когда это необходимо;

4) планирование обмена информацией;

5) внедрение систем сбора информации по мере необходимости.

Понимание влияния обмена информацией на принятие решений предполагает:

– заблаговременное информирование о горизонтах планирования для принятия решений с тем, чтобы другие стороны понимали их обязательства и последствия обмена информацией;

– согласование и установление ограничений на распространение общей информации, особенно в тех случаях, когда это имеет коммерческую ценность для другой стороны;

– соблюдение конфиденциальности заинтересованных сторон и их права не делиться своими данными вне согласованных условий.

Определение атрибутов ориентировано:

1) на понимание любых отраслевых норм или протоколов для данных и отчетности;

2) оценку уровня детализации необходимых данных как на регулярной основе, так и время от времени;

3) анализ требований к информации для обеспечения ее соответствия рискам объекта, сервисам или системе менеджмента.

Определение сроков сбора, анализа и оценивания данных включает:

– установление процессов сбора данных от всех соответствующих заинтересованных сторон (включая поставщиков услуг);

– отображение потока данных;

– интеграцию источников данных в соответствующие системы планирования, оперативной деятельности и отчетности согласно размеру, сложности и возможности организации;

– оценивание способности организации поддерживать надлежащее качество и своевременность данных.

Определение, внедрение и ведение процессов управления данными и информацией заключается:

1) в осознании ценности данных и информации для эффективного принятия решений;

2) понимании влияния качества данных и информации (точность, своевременность, уровень детализации) относительно стоимости и сложности сбора, обработки, управления и поддержания информации;

3) определении, назначении и периодическом анализе ответственности за управление определенными данными и информацией;

4) установлении компетенций, необходимых для сбора, интерпретации, использования и предоставления данных и информации.

Обеспечение согласованности и прослеживаемости данных предполагает:

– создание и постоянное совершенствование механизмов контроля, спецификаций и уровня точности данных;

– необходимость того, чтобы вся информация об объектах и услугах объектов была соответствующей, последовательной и прослеживаемой и отражала техническую и эксплуатационную реальность (например, полноту, точность). Организации полагаются на знания и опыт своего персонала для выполнения своих оперативных планов. Поэтому для сильной системы менеджмента, способной достигать последовательных согласованных результатов, необходимо, чтобы эти знания собирались и сохранялись.

Такие знания могут использоваться во время запланированных или незапланированных изменений либо для инноваций и развития сервисов.

Должны быть созданы системы для предотвращения утраты данных знаний в результате

ухода персонала из организации, демотивации, или заболевания.

Кроме того, необходимо учитывать обеспечение взаимодействия в экономической деятельности на основе Life cycle thinking [13].

Знания могут извлекаться, чтобы позволить организации:

1) учиться на таком опыте и применять его для улучшения обслуживания;

2) сопоставлять процессы и результаты.

Операционная деятельность включает в себя операционное планирование и планирование контроля, координацию с заинтересованными сторонами, интеграцию услуг.

Операционное планирование для каждого процесса состоит:

– из определения видов деятельности, составляющих процесс;

– установления и определения критериев, которые указывают на то, что процесс должен быть предпринят;

– установления минимального и максимального времени между обнаружением этих критериев и исполнением процесса;

– детализации требуемых ресурсов и возможностей для достижения такого времени;

– создания условий для подготовки персонала, занимающегося каждым видом деятельности;

– детализации обязанностей между внутренними ресурсами и цепочками поставок;

– уточнения необходимых инструментов и материалов;

– детализации планов процессов, протоколов и систем, необходимых для оказания услуг;

– предоставления планов процессов, протоколов и систем для управления предоставлением услуг;

– анализа и оценки рисков и возможностей до начала работы;

– планирования деятельности в соответствии с планом предоставления услуг;

– сбалансирования планирования и приоритета каждого вида деятельности в контексте всей совокупности требуемых видов деятельности, а также нужд, практик и процессов организации.

Контроль включает в себя:

1) обеспечение предписанных, измеримых результатов;

2) достижение результатов с помощью регулярных, последовательных и воспроизводимых запланированных механизмов;

3) предоставление документированной отчетности о результатах, включая несоответствия.

Управление ресурсами предполагает:

– наличие системы для оценки и управления минимальными уровнями запасов, триггерными точками дополнительной поставки и сроками поставки;

- создание системы для управления доступностью и гибкостью персонала по оказанию услуг;
- регулярные проверки складских мощностей и оперативной логистики;
- поддержание, анализ и передачу согласованных стандартов площадей;
- регулярные запланированные анализы для отражения меняющихся потребностей бизнеса, методов работы и возможностей цепочки поставок, получаемые из комбинации контракта (если таковой имеется), спецификации услуг и соглашений об уровне обслуживания.

Контроль за процессами может включать:

- 1) документированные стандарты;
- 2) документированные процедуры;
- 3) документированные процедуры контроля изменений;
- 4) документированные измеримые результаты и систему измерений;
- 5) четкую надзорную структуру управления;
- 6) представление запланированных данных;
- 7) сбор данных;
- 8) электронный контроль;
- 9) системы обратной связи с конечными пользователями и другими заинтересованными сторонами.

Хранение информации должно:

- иметь свои собственные документированные процессы;
- быть не более обременительным, чем это необходимо для эффективного ведения учета;
- регулярно планироваться в рабочих процессах;
- быть ответственным во всей организации;
- быть надежным и безопасным, а также соответствовать требованиям защиты данных организации потребителя;
- создать и поддерживать схему в рамках рабочей силы, кто будет следить за изменениями и давать обратную связь от конечных пользователей;
- включать коммуникационный план для обеспечения последовательного понимания фактов об изменениях.

Контролирование процессов включает:

- 1) обеспечение того, чтобы организация-потребитель имела право рассматривать, измерять и/или видеть отчеты по всем процессам, осуществляемым организацией;
- 2) наличие плана оказания услуг, четко определяющего распределение обязанностей между сторонами;
- 3) обеспечение того, чтобы потребитель имел право обсуждать, предлагать и, при необходимости, требовать внесения поправок к процессам в целях постоянного совершенствования.

Интеграция служб также должна предусматривать более широкую системную интеграцию с использованием следующих документов:

- управление качеством;
- совместная работа;
- экологическая система;
- непрерывность бизнеса;
- энергетический менеджмент;
- управление активами;
- социальная ответственность;
- управление рисками;
- гигиена и безопасность труда;
- информационная безопасность.

Поддержание и постоянное совершенствование системы предполагает:

- 1) оценивание эффективности работы;
- 2) улучшение.

Установление критериев эффективности включает в себя:

- обеспечение того, чтобы те услуги, которые определены как наиболее важные для стратегических целей, имели основной фокус и наиболее строгие критерии успеха;
- определение результатов деятельности, которые могут выполнить одно или несколько из следующих действий:

а) заранее предвидеть риск сбоя (т. е. создать возможность для предотвращения сбоя);

б) связаны со стратегическими целями так, чтобы указать на успех организации и/или услуги;

в) привести к достижимым возможным улучшениям;

– определение и выбор подходящего количества и сочетания операционных и технологических (процессных) показателей, параметров управления и сводных ключевых показателей эффективности (КПЭ) для обеспечения широкого анализа деятельности;

– агрегирование показателей эффективности, которые можно консолидировать для высшего руководства, чтобы оно могло принимать обоснованные решения относительно стратегий и приоритетов (может включать оценку нескольких показателей);

– сопоставление данных, которые позволяют измерять эффективность на каждом уровне и фиксировать подходящую детализацию для анализа и корректирующих действий;

– создание реалистичных стандартов, по которым будет измеряться ожидаемая эффективность;

– установление подходящего метода отбора проб и оценивания в случае нескольких элементов/наборов данных.

Действия или результаты, которые оказывают значительное влияние на способность организации достигать своих целей, вероятно, требуют КПЭ.

Организация должна проводить различие между КПЭ и обычными показателями эффективности.

Заключение. Эффективное управление общим имуществом в многоквартирных домах и других совместных домовладениях в Республике Беларусь играет ключевую роль в обеспечении комфорта и безопасности жильцов, а также в поддержании и улучшении состояния жилых объектов. Цифровые технологии в недвижимости (PropTech), концепция которых предложена Оксфордским университетом [14], могут быть учтены для применения в будущем.

Оценка качества управления является важным аспектом, который позволяет выявить сильные и слабые стороны управления, определить направления для улучшения и внедрить наилучшие практики. Оценка качества управления общим имуществом совместного домовладения в Республике Беларусь требует использования комплексной методики, включающей различные индексы и показатели. Индекс удовлетворенно-

сти жильцов, финансовые, технические, экологические и социальные показатели позволяют всесторонне оценить эффективность управления и определить направления для улучшения. Дополнительные результаты качественного исследования используются для проверки результатов и дальнейшего объяснения факторов, влияющих на качество обслуживания [15]. Применение этой методики способствует повышению качества жизни жильцов, улучшению состояния общего имущества и созданию устойчивой и комфортной жилой среды. Современные технологии и системы управления играют важную роль в повышении эффективности управления совместным домовладением в Республике Беларусь. Внедрение инновационных решений позволяет улучшить качество обслуживания, снизить затраты и создать более комфортную и устойчивую жилую среду.

Список литературы

1. Новикова И. В., Равино А. В. Оценка статистических показателей для выявления угроз развития цифровой экономики на уровне интеграционной группировки ЕАЭС // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2024. № 1 (280). С. 5–15.
2. Россоха Е. В., Французова А. М. ESG-вектор в развитии жилой недвижимости Республики Беларусь // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2024. № 1 (280). С. 128–133.
3. Ковалев Ю. Ю. Оценка качества управления общим имуществом совместного домовладения // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2024. № 1 (280). С. 134–140.
4. Шавров С. А. Приоритеты цифрового развития инновационных институтов Республики Беларусь в сфере недвижимости // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2024. № 1 (280). С. 122–127.
5. Валиева А. Р., Мингазова З. Р. Государственное управление капитальным ремонтом общего имущества многоквартирных домов: актуальные проблемы // Экономика и управление. 2021. № 2. С. 132–135.
6. Зарубежный и российский опыт управления недвижимостью / Е. П. Горбанева [и др.] // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сб. науч. ст. 9-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Курск, 30 дек. 2019 г.: в 3 т. Курск, 2019. Т. 1. С. 2.
7. Володин Д. О. Методы корпоративного управления в жилищном строительстве // Изв. вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2021. Т. 11, № 1. С. 10–19.
8. Князева Н. В. Информационное моделирование в области эксплуатации объектов недвижимости // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Естественные и технические науки. 2018. № 2. С. 38–41.
9. Липатова О. В., Шатров С. Л. Комплексная оценка эффективности использования и распоряжения недвижимостью // Вестник Брестского государственного технического университета. 2021. № 1. С. 111–114.
10. Макарова Е. Е. Повышение эффективности управления недвижимостью в условиях цифровой экономики // Наука Красноярья. 2019. Т. 8, № 5. С. 50–59.
11. Максимовцов Д. И. Аутсорсинг в управлении объектами недвижимости Беларуси // Oikonomos: Journal of Social Market Economy. 2020. № 2. С. 97–105.
12. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities // OECD. Paris. 2018. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.html> (date of access: 20.08.2025).
13. Mazzi A. Introduction. Life cycle thinking // Elsevier. 2020. P. 1–19. DOI: 10.1016/B978-0-12-818355-7.00001-4.
14. PropTech 3.0: The Future of Real Estate. URL: <https://www.sbs.oxford.edu> (date of access: 21.08.2025).
15. Saat Z. M., Nawawi A. H., Baharum Z. A. Assessment of property management service quality of purpose built office buildings // International Business Research. 2009. Vol. 2, no. 1. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/229a/df4a8c5473a8274ce7951ab94169bd62dd47.pdf> (date of access: 20.08.2025).

References

1. Novikova I. V., Ravino A. V. Assessment of statistical indicators for finding threats to the digital economy in the EAEU. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2024, no. 1 (280), pp. 5–15 (In Russian).
2. Rassokha Ya. V., Frantsuzova A. M. ESG-direction of residential real estate development in the Republic of Belarus. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2024, no. 1 (280), pp. 128–133 (In Russian).
3. Kavaliou Yu. Yu. Assessing the quality of management of the common property of a joint household. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2024, no. 1 (280), pp. 134–140 (In Russian).
4. Shavrov S. A. Priorities of digital development of innovation institutions of the Republic of Belarus in the sphere of real estate. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2024, no. 1 (280), pp. 122–127 (In Russian).
5. Valieva A. R., Mingazova Z. R. State Administration of Capital Repairs of Common Property of Multiquar-Tiran Houses: Current Problems. *Ekonomika i upravleniye* [Economics and Governance], 2021, no. 2, pp. 132–135 (In Russian).
6. Gorbanev E. P. Foreign and Russian experience in real estate management. *Issledovaniye innovatsionnogo potentsiala obshchestva i formirovaniye napravleniy ego strategicheskogo razvitiya: sbornik nauchnykh statey 9-y Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem: v 3 tomakh* [Research of innovative potential of the society and formation of directions of its strategic development: collection of scientific articles from the 9th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation]. Kursk, 2019, vol. 1, p. 2 (In Russian).
7. Volodin D. O. Corporate management methods in housing construction. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitel'stvo. Nedvizhimost'* [Proceedings of Universities. Investment. Construction. Real estate], 2021, vol. 11, no. 1, pp. 10–19 (In Russian).
8. Knyazeva N. V. Information modelling in the field of real estate. *Sovremennaya nauka: aktual'nyye problemy teorii i praktiki* [Modern science: current problems of theory and practice], 2018, no. 2, pp. 38–41 (In Russian).
9. Lipatova O. V., Shatrov S. L. Comprehensive assessment of the efficiency of use and disposal of real estate. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Brest State Technical University], 2021, no. 1, pp. 111–114 (In Russian).
10. Makarova E. E. Improving the efficiency of real estate management in digital economic conditions. *Nauka Krasnoyarskaya* [Science of Krasnodar], 2019, vol. 8, no. 5, pp. 50–59 (In Russian).
11. Maximovtsov D. I. Outsourcing in the management of real estate objects of Belarus. *Oikonomos. Journal of Social Market Economy*, 2020, no. 2, pp. 97–105 (In Russian).
12. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Available at: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.html> (accessed 20.08.2025).
13. Mazzi A. Introduction. Life cycle thinking. *Elsevier*, 2020, pp. 1–19. DOI: 10.1016/B978-0-12-818355-7.00001-4.
14. PropTech 3.0: The Future of Real Estate. Available at: <https://www.sbs.oxford.edu> (accessed 21.08.2025).
15. Saat Z. M., Nawawi A. H., Baharum Z. A. Assessment of property management service quality of purpose built office buildings. *International Business Research*, 2009, vol. 2, no. 1. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/229a/df4a8c5473a8274ce7951ab94169bd62dd47.pdf> (accessed 20.08.2025).

Информация об авторе

Ковалев Юрий Юрьевич – исследователь, кафедра организации производства и экономики недвижимости. Белорусский государственный технологический университет (ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск, Республика Беларусь). E-mail: post100200300@gmail.com

Information about the author

Kavaliou Yuriy Yur'yevich – researcher, the Department of Production Organization and Real Estate Economics. Belarusian State Technological University (13a Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: post100200300@gmail.com

Поступила 15.09.2025