

## **Стратегия развития Международной ассоциации менеджмента недвижимости (МАНН) на 2016 - 2020**

### **Стратегическая цель ассоциации:**

Поддержка развития работоспособных рыночных структур и передача ноу-хау в экономике недвижимости для Беларуси, а также других постсоветских странах в Восточной Европе и Центральной Азии

### **А. Международная ассоциация менеджмента недвижимости и её деятельность в Беларуси**

#### *Актуальная ситуация управления жилой собственностью в Беларуси:*

Структура жилищного фонда Беларуси – почти 100% доминирование совместных домовладений. Разработана и с 2016 года реализуется программа реформирования управления жилым фондом, а также с 2016 года реализуется программа по изменению структуры жилищно-коммунальных услуг. Обе программы в большей мере соответствуют испытанной практике других стран.

Действующий Жилищный кодекс в недостаточной мере соответствует практике - перекося в сторону защиты прав потребителей жилищных и коммунальных услуг. Термин «дополнительные жилищно-коммунальные услуги» вызывает путаницу, такая практика отсутствует во всех остальных странах мира. Ответственность за свой МЖД постепенно передаётся от государственных управляющих организаций собственникам квартир, в том числе, ответственность за места общего пользования, их освещение, санитарную уборку, и другая. В многоквартирных жилых домах (МЖД), есть собственники квартир и собственники нежилых встроенных (пристроенных) помещений, что порой, усложняет управление общим имуществом. Деятельность частных управляющих компаний законодательно запрещена, имеющиеся технические сервисные компании не находят достойного экономического вознаграждения. Профессионально обученных управляющих жильём нет, практика обучения «управляющих общим имуществом совместного домовладения» в колледжах отсутствует. Программы по профессиональному обучению управляющих жильём разрабатываются, но в имеющейся практике программы повышения квалификации руководителей ТС и ЖСПК реализуются только продолжительностью от 18 до 48 часов.

Разработана государственная программа строительства арендного социального жилья, однако права квартиросъёмщиков и арендодателей в частном жилом фонде не урегулированы. Нет проработанных инструментов и механизмов защиты квартиросъёмщика и арендодателя. Имеется высокая потребность в капитальном ремонте и модернизации многоквартирных жилых домов. Энергетическое состояние большинства МЖД ущербно. Общее состояние МЖД лучше, чем в других странах СНГ, за счёт 20-летнего монопольного управления жилым фондом государственными организациями.

Практически все МЖД оборудованы групповыми приборами учёта ресурсов, паспортами жилого дома (с общей информацией).

Государство субсидирует в высокой степени жилищно-коммунальные расходы не через целевые программы, мотивирующие собственников к сознательному потреблению, а через нормирование потребления ресурсов по субсидируемым тарифам.

ТС и ЖСПК откладывают деньги на капитальный ремонт в недостаточном количестве, по единому тарифу, устанавливаемому правительством. Совместные домовладения с внешним государственным управлением перечисляют деньги на капремонт в распоряжение местного бюджета, и эти деньги немедленно расходуются. Деньги на модернизацию (энергоэффективную санацию) МЖД не откладываются ни одним домовладением, программы кредитования для модернизации МЖД находятся в стадии разработки.

Улучшения в жилищно-коммунальном секторе и дальнейшее развитие (на пути к мало затратным и качественным структурам по оказанию услуг) блокируются за счет традиционных

патерналистских ожиданий населения страны и высокого доминирования государственных структур в управлении жилой собственностью.

Собственники жилья не мотивированы взять в свои руки управление многоквартирными жилыми домами, объединяться в товарищества собственников. Собственники плохо информированы (об этом свидетельствуют результаты социологических опросов населения, проведенных МАМН). Школы жилищного просвещения населения отсутствуют, специальных ресурсных центров также нет (планируется создание в 2016 – 2017). Жилищное просвещение через школьные программы - минимально или отсутствует. Государство (через финансирование из местного бюджета) берёт на себя все расходы по устранению ущерба от повреждений общего имущества совместных домовладений в случае пожаров и других стихийных бедствий, отсутствует минимизация рисков за счет предписания о страховании МЖД как единого целого.

**Для достижения стратегической цели в Беларуси, в соответствии с решением правления МАМН от 03.03.2016, МАМН ставит себе четыре задачи в период до 2020 года:**

1. Введение на практике института частной управляющей компании / частного управляющего.
2. Обучение квалифицированных управляющих.
3. Обязательное введение в каждом отдельном доме совместного домовладения «декларации о разделении собственности», чётко регулирующей общее имущество и индивидуальную собственность.
4. Обязательное введение страхования каждого отдельного многоэтажного жилого дома (как единого целого).

Для достижения этих задач, а также построения саморегулируемого рынка управления жильём к 2030 году, МАМН, в частности, внесёт вклад в решение следующих проблем, стоящих перед государством и гражданским обществом:

- широкое информирование собственников жилых помещений об их правах и обязанностях как членов совместного домовладения, связанных с содержанием общего имущества многоквартирных жилых домов;
- профессионализация деятельности управляющих жилой недвижимостью, для чего должны быть созданы разно уровневые программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управляющих государственных и негосударственных организаций, а также руководителей ТС, ЖСПК;
- разработка и регламентация бизнес-процессов, стандартов и инструкций для деятельности управляющих жилой недвижимостью;
- привлечение в сферу управления жилой недвижимостью частных профессиональных управляющих и сервисных компаний, действующих на рынке в условиях конкуренции;
- отказ от территориального принципа закрепления многоквартирных жилых домов за управляющими организациями (учреждениями);
- развитие такой формы управления совместными домовладениями, как ТС и ЖСПК, популяризация ассоциаций и союзов ТС и ЖСПК.

Улучшение политического диалога с органами власти за счет:

- участия ассоциации в деятельности межведомственных рабочих групп (по внесению изменений в Жилищный кодекс, изменений и дополнений в законодательные акты);
- укрепления общественных советов при администрациях городов и районов;
- создания новых жилищных ассоциаций и союзов.

МАМН как национальная координирующая ассоциация развивает стратегию для укрепления кооперации региональных и национальных сетевых партнеров с целью их объединения в МАМН, а также объединений в области недвижимости в процессе начатых в 2016 году реформ для улучшения рыночных условий управления и реализует ее на практике.

### **Поддержка решения проблем в управлении жилым фондом в период до 2020 года:**

1. Пошаговое, постепенное усиление ответственности собственников жилья.
2. Социальная адаптация патерналистски настроенных собственников жилья при усилении ответственности. Создание школ жилищного просвещения.
3. Профессионализация деятельности управляющих. Ужесточение требований к профессиональной подготовке управляющих (образование в колледжах, повышение квалификации и переподготовка в учебных центрах и ВУЗах).
4. Создание программ обучения и переподготовки управляющих общим имуществом совместных домовладений, проведение совместных научных исследований и публикаций совместных научных статей.
5. Развитие общественных советов при местных органах власти.
6. Создание и развитие союзов и ассоциаций сервисных компаний, ТС и ЖСПК - для ведения конструктивного диалога с органами власти по совершенствованию законодательства.
7. Реформирование системы управления жильём при ведении диалога с профессиональными союзами и ассоциациями управляющих, ТС и ЖСПК.
8. Разработка и внедрение в практику типового учредительного договора совместного домовладения, правил поведения собственников жилья в своих объединениях (совместных домовладениях).
9. Разработка и внедрение в практику «ограниченного юридического лица» в отношении совместных домовладений, для исключения создания товариществ собственников как юридических лиц в каждом совместном домовладении, начиная с 2020 года.
10. Развитие информативных систем для взаимодействия между управляющими и собственниками жилья.

### **Поддержка решения проблем с энергоэффективностью жилого фонда в период до 2020 года:**

1. Качество проекта МЖД не должно определяться потребностью в дешёвом массовом жилье.
2. Необходимо применять методы пассивного дизайна, позволяющие без дополнительных затрат улучшить энергетическую эффективность здания.
3. Необходимо применять технологии и строительные материалы, которые не связаны с высоким риском некачественного исполнения.
4. Низкая квалификация строителей не позволяет гарантировать правильное выполнение работ на строительной площадке (особенно в деталях), поэтому важно переобучение кадров.
5. Необходим эффективный независимый орган контроля, проверяющий качество выполнения работ и характеристики здания, на всех этапах строительства.
6. МЖД при централизованном теплоснабжении должен быть оснащён современным тепловым узлом, с пластинчатыми теплообменниками и Системой Автоматического Регулирования Теплопотребления (СМАРТ).
7. Квалифицированные специалисты контрольно-измерительных приборов (КИП) должны отрегулировать тепловые потоки и регулярно проводить осмотры МЖД.
8. Необходимо во всех строящихся и модернизируемых МЖД внедрение индивидуальных приборов регулирования и учёта теплоэнергии, механизмов регулирования и равномерного распределения тепловых потоков.
9. Необходимо во всех строящихся МЖД применение современного оборудования учёта ресурсов без участия потребителей, с дистанционным снятием показаний.
10. Необходимо начать замену приборов учёта ресурсов на депозитные, с электромагнитными клапанами.

### **Поддержка устойчивого развития в Беларуси в период до 2020 года:**

1. Создание безбарьерной среды. Услуги для пожилых (население стареет).
2. Развитие арендного жилья, привлечение частных инвесторов.
3. Управление отходами – создание механизмов (технических, инфраструктурных,

экономических стимулирующего характера и других) с минимальными затратами, для вовлечения городского населения в процесс разделения отходов на этапе сбора.

4. Внедрение энергетики возобновляемых источников в городскую среду.

5. Изменение подходов к приборам учёта потребления ресурсов – они должны быть дистанционными (снятие показаний без участия населения), с депозитной системой пополнения счёта и электромагнитными клапанами.

6. Постепенное внедрение ресурсонезависимого градостроения в районах массовой застройки жилых массивов и переход к концепции smart city.

7. Снижение сроков проведения капитального ремонта МЖД, разработка технологических карт проведения капитального ремонта, правил поведения исполнителей при проведении капитального ремонта (улучшение культуры проведения капитального ремонта).

8. Обеспечение устойчивого развития системы управления жилой недвижимостью.

### **Стратегия МАМН обращается к следующим целевым группам:**

– Члены МАМН и организации, заинтересованные в членстве (ТС, ЖСПК, их ассоциации и союзы, управляющие сервисные и инжиниринговые компании, государственные управления, другие субъекты хозяйствования в сфере управления недвижимостью);

– Сетевые партнеры (спонсоры, кооперативные партнеры, например: учреждения образования, строительные ассоциации, союзы предпринимателей);

– Государственные органы (законодательный и исполнительный), а также общественные советы при администрациях городов и районов;

– Печатные издания и электронные издания;

– Собственники жилья.

### **Б. Деятельность Международной ассоциации менеджмента недвижимости в других странах с переходной экономикой**

*Исходное положение для совместной работы в области управления недвижимостью на постсоветском пространстве:*

В постсоветских и азиатских странах с переходной экономикой в 90-ых годах прошлого века произошла массовая приватизация квартир в МЖД, что повлекло создание однородной структуры городского жилья. Преобладающий, доминирующий и всё ещё увеличивающийся вид городского жилья – совместные домовладения.

В большинстве стран принято самоуправление совместными домовладениями (полное или смешанной формы), которое тем не менее за 25 лет не привело к сколь заметному улучшению как состояния жилых домов, так и созданию саморегулируемого высоко профессионального рынка управления жильём.

Наименование совместных домовладений в разных странах значительно отличается. Украина – ОСББ (объединение собственников многоквартирных домов), Молдова – ассоциация, Россия – ТСЖ (товарищества собственников жилья), Казахстан – КСК (кооператив собственников квартир) и так далее. Тем не менее, общим подходом является регистрация юридического лица, которое является и формой управления и эксплуатирующей организацией (довольно часто). Причина – в указанных странах существовали единые правовые рамочные условия при приобретении независимости, и технически сопоставимый, до этого времени построенный, многоквартирный жилой фонд.

Несмотря на общие проблемы, национальные стратегии и программы по реформированию жилищного хозяйства развиваются и воплощаются в жизнь в разных странах по-разному, единых подходов (стандартов в управлении) нет. Не существует никакой межгосударственной институции по координации многостороннего обмена национальными ассоциациями управляющих компаний или жилищных ассоциаций.

Имеется большая заинтересованность в опыте трансформации жилищного хозяйства в Германии и ее многолетнем техническом, организационном и экономическом ноу-хау, однако опыт используется незначительно. В прессе имеется достаточно много мифов и спорных утверждений. Структура городского жилья Германии и структура игроков на рынке управления,

структура собственников жилья мало изучены. Требуются высокопрофессиональные, аффилированные с немецкими структурами посредники для кооперации.

Развитие арендного жилья, как государственная политика, происходит только в Беларуси. При этом доля частных инвестиций незначительна. В России принимаются региональные программы строительства арендных домов (и они действительно строятся), в Украине Кабмин принял политическое решение без программ и планов ввода арендного жилья. В остальных странах пока ведутся консультации.

Кроме Беларуси, МАМН имеет членов и сетевых партнеров в Болгарии, Эстонии, Казахстане, Латвии, Литве, Польше, России, Украине, Узбекистане, а также Германии. При этом опыт стран Балтии для международной кооперации имеет большое значение (бывшие страны СССР).

### **Постановка целей деятельности ассоциации:**

В других странах постсоветского пространства МАМН преследует цели, обозначенные в разделе А.

Иные цели, обоснованные специфическими национальными условиями:

– МАМН ежегодно проводит международные конференции по актуальным темам управления жильём как самостоятельный организатор, так и в кооперации с партнёрами из стран ЕС и СНГ.

– МАМН будет и дальше представлять себя как форум для контактов, обмена информацией и кооперации сетевых структур в постсоветских странах. Главная цель — поддержка при разработке предложений для единых, профессиональных и качественных стандартов управления жильём в странах постсоветского пространства.

– МАМН предоставляет своим кооперационным партнёрам в странах постсоветского пространства детальную информацию о практиках внедрения международного опыта, в том числе немецкого и балтийского, в странах СНГ. Например, институт хаусмастеров (реализуется в Беларуси), страхования МЖД как единого целого (ведутся консультации), использование «Декларации о разделении общего имущества» (подготовлены рекомендации для правительств Беларуси и Казахстана) и другие успешные практики.

– МАМН предоставляет своим кооперационным партнёрам в странах постсоветского пространства информацию о развитии Балтийских стран в сфере управления жилой недвижимостью (создание информативных систем, выстраивание отношений с администрациями городов и районов, развитие союзов и ассоциаций, программы обучения и переподготовки управляющих жильём).

– МАМН предлагает себя в качестве партнера для совместных проектов в области обучения и повышения квалификации, управления жильём, технологии, энергетической санации, проводник ноу-хау и политический консультант в области жилищного законодательства, строительства, санации и других практик в сфере ЖКХ.

– МАМН координирует контакты с национальными ассоциациями из стран членов, собирает ноу-хау управления недвижимостью и поддерживает своих членов вовлечении в европейский процесс диалога.

– МАМН до 2020 года планирует стать членом одной или нескольких авторитетных международных объединений (союзов), таких как Европейская ассоциация управляющих, Всемирный Союз Квартирных Товариществ (ICA Housing); Организация Жилищного Хозяйства Европы SECODHAS.

### **Целевая группа:**

– Ассоциации и союзы квартирных товариществ и жилищных кооперативов;

– Национальные ассоциации управляющих жильём и собственников жилья.

– Учебные заведения, институты, ресурсные центры.

– Заинтересованные частные и общественные структуры, деятельность которых лежит в сфере жилищно-коммунального хозяйства и недвижимости.

Привлечение новых членов в 2016 – 2020 будет продолжено в Азербайджане, Грузии, Молдове, Украине, России, Казахстане, Узбекистане, Литве, Эстонии, Латвии, Польше, а также в других странах. Инструменты – участие в совместных проектах международной технической помощи, трансграничного сотрудничества, международных конференциях и др.

### **С. Внутренние мероприятия для укрепления ассоциации.**

**Для укрепления ассоциации будут использованы следующие разработанные инструменты<sup>1</sup>:**

- SWOT-анализ МАМН;
- Политика качества МАМН;
- Анализ рентабельности;
- Анализ целевых групп;
- План привлечения новых членов;
- План коммуникации для работы с главными целевыми группами;
- Процессный подход к управлению;
- Привлечение проектного финансирования.

### **Развитие материальной базы и создание «Центра компетенций».**

В 2020 году, по договорённости с ЧСУП «Дом Парк», г. Минск, запланировано открытие «Центра компетенций» МАМН в административном центре строящегося ресурснезависимого квартала в Октябрьском районе г. Минска.

Материальная база МАМН будет развиваться за счёт участия в международных проектах, в том числе проектах международной технической помощи.

При достижении поставленных целей, к 2020 году возможно создание дочернего предприятия МАМН для использования полученных доходов в том числе на укрепление материально-технической базы.

### **Проведение регулярных мероприятий.**

В плане наиболее важных регулярных мероприятий на 2016 - 2020 предусмотрено:

- проведение опросов собственников жилья;
- разработка новых редакций «Настольной книги собственника квартиры» и других брошюр МАМН, их переиздание с помощью привлечения средств международной технической помощи и благотворительной помощи, для этого МАМН в партнёрстве с другими НГО разрабатывает заявки для участия в различных конкурсах проектов;
- проведение ежегодных международных конференций МАМН по актуальным проблемам управления жильем, семинаров в различных городах Беларуси;
- проведение научных исследований по тематике управления жильём совместно с отечественными и зарубежными учеными, публикация результатов исследования;
- проведение регулярных опросов с целью изучения общественного мнения населения по актуальным вопросам развития ЖКХ;
- участие в диалоге с органами власти в тематических рабочих межведомственных группах, а также посредством письменных обращений.

### **Развитие правления МАМН и дирекции МАМН. Кадровое развитие.**

---

<sup>1</sup> Эти документы находятся в архиве МАМН. Они носят внутренний характер ассоциации, не предусмотрены для публикации.