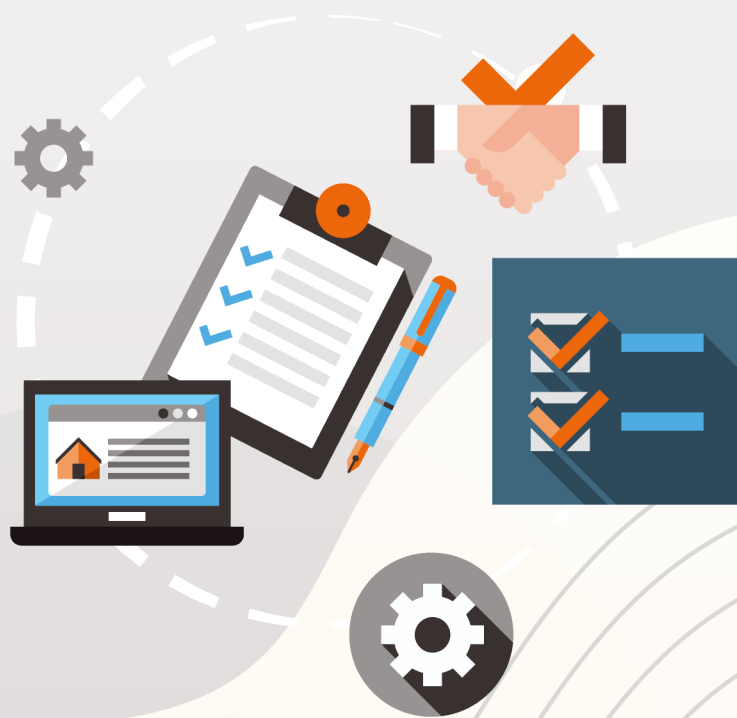


ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И МЕЖОТРАСЛЕВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ: МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ, ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ



Составители:

Г. Г. Калёнов, А. В. Сиваграков, В. Меркель

Под общей редакцией: Г. Г. Калёнов

Научное сопровождение: А. В. Сиваграков

Издание подготовлено в рамках проекта FrB-19018 «Разработка инструментов взаимодействия и межотраслевого сотрудничества для профессионального управления недвижимостью». Инициатор проекта — Международная ассоциация менеджмента недвижимости, г. Минск.

Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию указанного выше проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь (удостоверение № 03-08/377 от 05 августа 2019 года).

Выводы, толкования и заключения, а также мнения, изложенные в настоящем издании, являются исключительной ответственностью авторов и не могут рассматриваться в качестве отражающих позицию Программы поддержки Беларуси (ППБ) или Международной ассоциации менеджмента недвижимости.



Förderprogramm Belarus

Проект FrB-19018 «Разработка инструментов взаимодействия и межотраслевого сотрудничества для профессионального управления недвижимостью» осуществляется при содействии Программы поддержки Беларуси (ППБ), которая реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBB Dortmund) по поручению Министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ).

Запросы на воспроизведение фрагментов публикации или на ее ксерокопирование следует направлять в Международную ассоциацию менеджмента недвижимости.

За дополнительной информацией обращайтесь:



Международная ассоциация
менеджмента недвижимости
пр. Независимости, д. 11
корп. 2, пом. 25, 220030, Минск

по телефону:

+375 29 6176276

по электронной почте:

director@jildom.com

Интернет:

www.jildom.com

Контактное лицо:

Геннадий Калёнов

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Брошюра «Взаимодействие и межотраслевое сотрудничество для профессионального управления недвижимостью: методы, инструменты, передовой опыт» была разработана и опубликована при содействии организаций и экспертов, представителей профессионального сообщества ряда европейских стран, включая Республику Беларусь. Успешное завершение этой публикации было бы невозможным без щедрой информационной поддержки, полученной от всех участников.

Окончательный вариант этой публикации следует рассматривать как результат совместных усилий следующих лиц:

Геннадий КАЛЁНОВ — руководитель проекта, исполнительный директор Международной ассоциации менеджмента недвижимости (г. Минск)

Алег СИВАГРАКОВ — эксперт проекта, кандидат экономических наук, доцент (г. Минск)

Вернер МЕРКЕЛЬ — эксперт проекта, председатель правления Международной ассоциации менеджмента недвижимости (г. Ной-Изенбург)

Ральф ПРОТЦ — эксперт проекта, член совета директоров муниципальной жилищной компании STADT UND LAND (г. Берлин)

Бернхард ШВАРЦ — эксперт проекта, руководитель проектов Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе IWO e.V. (г. Берлин)

Другие эксперты:

Александр ДЕМЬЯНЕНКО, ООО «Институт развития строительной отрасли» (г. Москва)

Екатерина БОШ, немецкое энергетическое агентство DENA (г. Берлин)

Елена ЧЕРНОВА, конфликтолог, социолог градостроительства (г. Санкт-Петербург)

Мария МЕЛЬНИКОВА, Центр компетенций по крупным жилым массивам Kompetenzzentrum Grosssiedlungen e.V. (г. Берлин)

Юрис ВИДЖИС, Елгавское предприятие по управлению недвижимостью JNĪP (г. Елгава)

Юри КРОМСТРОМ, Эстонская ассоциация обслуживания недвижимого имущества (г. Таллин)

Анне ВАЛК, Объединение совладельцев многоквартирного дома «Nacaroğlu Insaat» (г. Алания)

Василь ЛИМАН, ОО «Ассоциация управляющих жильем» (г. Киев)

Дмитрий КАРПИЕВИЧ, Международный образовательный центр им. Йоханнеса Рау (г. Минск)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	6
-------------------	---

Глоссарий	9
-----------------	---

1. Создание среды жизнедеятельности, которая ориентирует собственников на добрососедские отношения	13
---	----

2. Моделирование отношений собственности при создании многоквартирных жилых домов для совместного домовладения.....	15
--	----

3. Международный опыт организации и финансирование текущего и капитального ремонта в совместных домовладениях	18
--	----

4. Международный опыт регулирования отношений с собственниками помещений аварийных многоквартирных жилых домов, подлежащих расселению и разрушенных в результате стихийных бедствий.....	23
---	----

5. Многообразие организационных форм владения многоквартирными жилыми домами как важное условие создания добрососедских отношений.....	27
--	----

6. Профессиональное управление недвижимостью в рамках концепции устойчивого развития	31
---	----

7. Взаимодействие и межотраслевое сотрудничество: направление и динамика развития, эффективность (теория вопроса).....	39
8. Обзор методов и инструментов.....	42
9. Потенциал территории на службе «жилищного вопроса».....	45
10. Рекомендации нового формата взаимодействия участников энергетической модернизации многоквартирных жилых домов	48
11. Рекомендации по включению в план энергоэффективной модернизации мероприятий безбарьерного ремонта	58
12. Рекомендации по подбору специалистов для организации энергоэффективной модернизации многоквартирных жилых домов.....	61
13. Рекомендации органам власти для создания более современной модели совместного домовладения в планируемом строительстве многоквартирных жилых домах	63
Содействие реализации Целей устойчивого развития – 2030.....	75
Источники информации.....	77

Предисловие

Районы массовой жилой застройки существуют во всем мире. Они были созданы во второй половине XX века, когда в городах быстро и дешево нужно было построить большое количество жилья. Сегодня эти здания и территории устаревают физически и морально. Но они по-прежнему играют важную роль как места проживания значительного количества людей, поэтому требуют поддержки и инвестиций. Однако как достичь максимального успеха в реновации устаревшего жилья, которое принадлежит коллективным собственникам и требует от них консолидированных решений? Такой опыт есть, и он может послужить примером нового формата отношений участников реновации жилья в Беларуси.

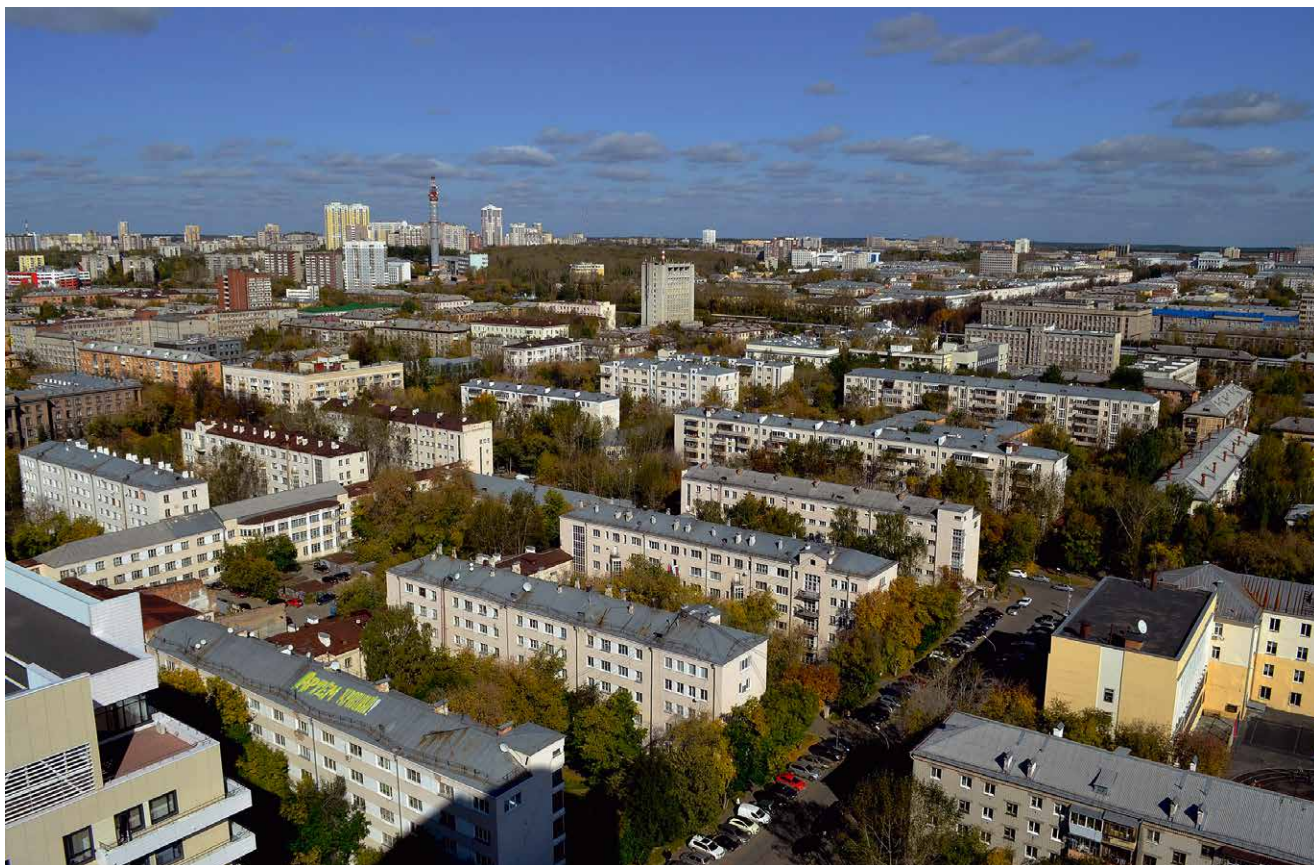


Фото wikipedia.org

В 2005–2009 гг. в Евросоюзе по заказу Европейской комиссии был проведен исследовательский проект RESTATE (<http://restate.geo.uu.nl>) — сравнительный анализ ситуации в 31 районе массовой жилой застройки в 10 европейских странах. Одной из целей проекта был ответ на устойчивый на тот момент в западной литературе дискурс о том, что у послевоенных районов массовой жилой застройки нет будущего — их положение будет только ухудшаться. Эксперты проекта RESTATE сделали другой вывод. Хотя послевоенные районы массовой жилой застройки сталкиваются со схожими проблемами, нужно подробно рассматривать ситуацию в каждом конкретном городе и районе и избегать обобщений. Эти территории во второй половине XX века помогли решить важные для общества задачи, а сегодня этим районам тоже требуется поддержка. Их необходимо адаптировать к новой реальности, к изменившимся условиям. Немецкий опыт, а также опыт других европейских стран демонстрирует, что политическая воля и совместная работа всех субъектов развития территорий в большинстве случаев гарантирует стабильное будущее этих районов.

Например, в Германии есть примеры массовой модернизации панельной застройки, сноса и нового строительства в данных районах, реализованные за последние 30–35 лет, и существует

сеть экспертов, специализирующихся именно на этом типе территорий (некоторые из этих экспертов помогли и в подготовке данной публикации). Эта работа стала возможной в том числе при поддержке Центра компетенций по крупным жилым массивам (gross-siedlungen.de) — некоммерческой организации из Берлина, объединяющей экспертов, представителей муниципалитетов и жилищных организаций, работающих с крупными жилыми массивами. Цель Центра компетенций — содействовать тому, чтобы долгосрочная работа с районами массовой застройки (1920–1980 гг. постройки) стала одной из приоритетных задач политики стран Европы и Азии.

Необходимо отметить, что у каждого города и региона Германии особая ситуация с районами массовой жилой застройки. В некоторых городах эти районы давно модернизированы, и уже подходит срок «второй волны» обновления. В других только закончился кризис депопуляции и стагнации, и сейчас специалисты вновь задумались о дальнейшем развитии. На федеральном уровне действует целая система программ для поддержки районов массовой жилой застройки. Системность и комплексность подхода — главный фактор успеха в работе с этими территориями в Германии. Еще одно ключевое слово — превентивность. Здесь не просто реагируют на проблемы, а стремятся предотвратить их появление. И хотя проблемы все же есть, но социальная ситуация на городских окраинах в Германии сегодня лучше, чем, например, во Франции или в Швеции.

Районы массовой жилой застройки во всем мире имеют много общего, эти территории застраивались по единому плану, часто за счет государственных субсидий или средств одной организации. Их структура отличается от «обычного» исторического города, который возникал на основе договоренностей между множеством собственников. Большие жилые массивы характеризуются иными отношениями между частным и публичным пространством, так как они построены по замыслу одного субъекта — государства. В России, например, после приватизации квартир этот субъект самоустранился, оставив задуманные и реализованные им городские структуры жителям, а в Беларуси продолжал воздействие на изменение кварталов, принадлежащих по сути частным владельцам.

Районы крупнопанельной застройки или их части застраивались в Беларуси в течение короткого времени. Все такие постройки до 1998 года, когда были изменены строительные требования в сторону ужесточения норм расхода энергии, требуют примерно одинаковых мероприятий по модернизации и обладают примерно одинаковыми потребительскими характеристиками. Соответственно, стареют они тоже одинаково, и для обновления этих районов одновременно требуются большие вложения. Подобное можно сказать и о жителях: в новые жилые массивы вселялись люди одного возраста, поэтому теперь здесь существуют демографические волны, вызванные естественной жилищной фильтрацией. Это делает структуру населения отличной от общегородских показателей и создает социальные проблемы при принятии решений о финансировании энергетической модернизации пожилыми собственниками и людьми с доходами ниже среднего.

В бывших социалистических странах Европы (а не только в постсоветских странах, таких как Беларусь) 40% населения до сих пор проживает в районах массовой жилой застройки. Поэтому очень важным итогом нашего проекта, отраженного в данной публикации, явилось использование примерно одинаковых по сути выводов о решении проблем совместного домовладения, включая энергетическую модернизацию, нашими партнерами и экспертами из Латвии, России, Казахстана, Украины, Эстонии и других стран. Мы постарались отразить в публикации эти общие взгляды на весь жизненный цикл многоквартирного жилого дома — совместного домовладения, включая важные шаги на этапе его проектирования, а также ставили целью дать анализ отдельным мероприятиям на этапе жизненного цикла, которые влияют на создание условий для энергетической модернизации, цифровизации и использованию для этого нового формата взаимодействия сторон.

В данной брошюре применяются следующие сокращения:

ЕЭК ООН — Европейская Экономическая Комиссия Организации Объединенных Наций

ЖКУ — жилищно-коммунальные услуги

ЖСПК — жилищно-строительный потребительский кооператив

МАМН — Международная ассоциация менеджмента недвижимости

МЖД — многоквартирный жилой дом

НГО (НПО) — негосударственная (неправительственная) организация

НКУ — Немецкий кодекс устойчивости

НСУР — Национальная стратегия устойчивого развития

ОСЖ — объединение собственников жилья (в Австрии и Германии)

ТС — товарищество собственников (в Беларуси)

ТСЖ — товарищество собственников жилья (в России и Узбекистане)

УР — устойчивое развитие

ЦУР — Цели устойчивого развития ООН

В брошюре «Взаимодействие и межотраслевое сотрудничество для профессионального управления недвижимостью: методы, инструменты, передовой опыт» используются термины, которые определяются ниже. Однако значение одних и тех же терминов может варьироваться для каждой страны в зависимости от законодательства различных стран.

Гражданское общество (*англ.* civil society) — совокупность негосударственных общественных образований, объединяющих граждан на основе свободного волеизъявления и выражающих их интересы и желания. К организациям гражданского общества относятся, в частности: общественные организации и ассоциации, партии и религиозные объединения, фонды, клубы, инициативы и другие формы общественной самоорганизации. Эту сферу общества называют иногда «третьим сектором», наряду с двумя другими секторами — государством и бизнесом.

Домовладелец — субъект отношений собственности, в том числе объединение собственников жилья (участников совместного домовладения), зарегистрированное как особый вид юридического лица.

Жилищные ассоциации — объединения товариществ собственников, организаций застройщиков, управляющих и сервисных компаний, строительных, риелторских и клининговых компаний. Ассоциация — это добровольное объединение юридических лиц с целью ведения конструктивного диалога с региональными и центральными органами власти, взаимовыгодного сотрудничества. Члены ассоциации при этом сохраняют свою юридическую самостоятельность. Ассоциации организуются для выполнения совместных действий, взаимопомощи, совместного решения научно-технических, коммерческих, социальных, производственных и экономических задач, представляющих интерес для группы субъектов. Отдельная и наиболее важная роль именно жилищных ассоциаций — ведение диалога с органами власти с целью совершенствования жилищного законодательства.

Индикатор — доступная для наблюдения и измерения характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о его состоянии в настоящее время или в прошлом и, возможно, прогнозировать его изменения.

Инклюзия (социальная) — действие (принцип) по включению кого-либо в состав группы, список, процесс. В том числе часто речь идет о людях с инвалидностью, однако не ограничивается ими, распространяясь также на людей разного возраста, пола, национальности, расы, социального положения, образования и т. п. Применительно к теме пособия речь идет о вовлечении различных групп населения и отдельных людей в работу по устойчивому развитию жилищной ассоциации и местного сообщества, в котором она работает.

Институционализация — правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. Когда мы говорим об институциональной основе каких-либо действий или программ, то, как правило, имеем в виду элементы законодательства (нормативных актов) и организации (формальные и неформальные).

Капитальный ремонт — плановый ремонт, выполняемый для восстановления исправности и полного или близкого к полному ресурсу объекта с заменой или восстановлением любых его частей, включая базовые.

Кондоминиум (*лат.* *con* «вместе» + *dominium* «владение») — совместное владение, обладание единым объектом, чаще всего домом, но также и другим недвижимым имуществом.

Концепция (*лат.* *conceptio* — система, совокупность, сумма) — система взглядов, то или иное понимание явлений действительности; единый, определяющий замысел, краткое изложение, ведущая мысль какого-нибудь произведения, научного труда; «крупный» план, содержащий основные мероприятия и сроки их выполнения для достижения какой-либо цели, являющейся основой для детального планирования.

Лоббирование; лоббизм (*англ.* *lobbying*) — намеренное установление связей с должностным лицом или служащим любого исполнительного ведомства от имени другой стороны и последующее давление на него с намерением повлиять на принятие выгодных официальных решений.

Локальная территория (*англ.* *local* — местный) — территория в рамках муниципального образования, ограниченная с учетом исторически сложившихся отношений и/либо имеющая естественные или природные границы — двор, улица, микрорайон, поселок; территория компактного проживания однородного населения (общины).

Локальный — сосредоточенный в одном месте, присущий одному месту.

Местная повестка-21; Местная повестка (дня) на XXI век; Локальная повестка-21; Местная (локальная) стратегия устойчивого развития (*англ.* *Local Agenda 21*) — процесс, в котором местные власти работают в тесном сотрудничестве со всеми секторами и слоями местного общества, создавая и развивая планы действий по достижению устойчивого развития на местном уровне. Идея Местных повесток была предложена в качестве инструмента достижения устойчивого развития на Конференции по окружающей среде и развитию в 1992 году в Рио-де-Жанейро. Местные повестки широко распространены во многих странах мира и являются эффективным инструментом устойчивого развития местных сообществ. Важно различать термины «Местная повестка-21» и «Повестка-21» (см. стр. 11).

Местное самоуправление — законодательно закрепленная деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

Местное сообщество; коммуна; община (*англ.* *local community*) — территориальный коллектив, население, постоянно проживающее на локальной территории, объединенное общими интересами и воспринимающее себя как единое целое. Важной (но не обязательной) характеристикой местного сообщества является самоорганизация граждан по месту их жительства, наличие общих органов управления и/или самоуправления, а также законодательно закрепленных границ и административного статуса территории.

Многоквартирный жилой дом (комплекс) — объект отношений собственности, в том числе участников совместного домовладения.

Модель (*фр.* *modèle* от *лат.* *modulus* «мера, аналог, образец») — система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; представление некоторого реального процесса, устройства или концепции.

Модернизация (*англ.* *Modern* — современный, передовой, обновленный) — процесс обновления объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Неправительственная (негосударственная) организация (НПО/НГО); общественная организация — некоммерческая организация, созданная без участия государства, основной сферой деятельности которой является общественно полезная деятельность. НПО состоит из людей, разделяющих общие интересы, идеологию, культурные пристрастия вне формальных государственных органов.

Партисипация — действия (принцип), которые обеспечивают участие, вовлеченность граждан и их групп в какие-либо процессы (часто — в программы, проекты, мероприятия). Работа по развитию жилищных организаций с ориентиром на партисипацию подразумевает расширение круга вовлеченных в нее людей за пределы лишь администрации и/или экспертов, которые разрабатывают текст стратегии. Важно обеспечить именно участие, а не только информирование сообщества о проводимой работе либо формальное обсуждение на собрании.

Партнерство (*англ.* partnership) — система равноправных взаимоотношений организаций и лиц для достижения общей цели. Взаимодействие и координация участников в рамках партнерства, объединение усилий и ресурсов позволяют повысить их эффективность, получив синергетический эффект.

Повестка-21, Повестка на XXI век (*англ.* Agenda 21) — документ, принятый на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году представителями 179 стран. Повестка-21 — основополагающее международное соглашение по проблемам сбалансированного и комплексного подхода к вопросам окружающей среды и развития. Устойчивое развитие является центральной идеей Повестки-21.

Регион (*лат.* regio — область) — область, район, территория, часть страны, области, района, отличающаяся совокупностью сложившихся природно-географических, социально-экономических и других характеристик; в международной терминологии — территория, объединяющая несколько стран (например, регион Балтийского моря).

Совместное домовладение (*бел.*) — правоотношения собственников объектов недвижимого имущества, находящихся в собственности двух и более собственников.

Соглашение о создании совместного домовладения (*нов.*) — юридические учредительные документы, предоставляемые соответствующим органам власти и устанавливающие структуру, правила разделения объекта недвижимости на доли участников и нормы, которые будут направлять процесс эксплуатации и функционирования многоквартирного жилого дома, действия и правила объединения собственников жилья, Консультативного совета, управляющего, а также осуществляемую деятельность.

СВОТ-анализ (*англ.* SWOT-analysis) — метод анализа, реализуемый, как правило, в форме групповой работы. Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырем англоязычным словам: strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Именно эти характеристики анализируемого объекта или явления фиксируются и оцениваются в процессе SWOT-анализа.

Стратегия (*греч.* strategia = stratos — войско + ago — веду) — наиболее общий план действий, как правило, — долгосрочный, основанный на далеко идущих прогнозах; выбор ключевых направлений развития, интегрирующий главные цели, политику и действия в согласованное целое.

Субсидиарность (от *лат.* subsidiarius — вспомогательный) — организационный и правовой принцип, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном

от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. То есть государство должно проявлять инициативу и брать на себя задачи (предлагать свои услуги и ресурсы) только в тех вопросах, где возможностей независимых частных лиц и их организаций (включая местное самоуправление) оказывается недостаточно. В случае, если задача может быть решена на местном уровне так же эффективно, как на национальном уровне, следует предпочесть местный уровень.

Управление — целенаправленное воздействие на процессы для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избегания нежелательного.

Устойчивое развитие (УР) (*англ.* sustainable development) — это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Данное определение, используемое ООН, является в настоящее время наиболее широко применяемым. Вместе с тем имеется большое число других трактовок данного понятия. Так, в формулировке Всемирного банка, устойчивое развитие — это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей. Часто определения УР базируются на фиксации необходимости гармоничного развития производства (экономики), человека (социальной сферы) и окружающей природной среды. В ряде определений акцент делается на непревышении предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы.

Цели устойчивого развития (ЦУР) — набор из 17 глобальных целей и 169 соответствующих задач под общим названием «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятый ООН в 2015 г. в качестве плана действий для людей, планеты и процветания.

1. Создание среды жизнедеятельности, которая ориентирует собственников на добрососедские отношения

Решение жилищной проблемы, в том числе позитивные изменения в развитии жилищного фонда, действенность государственной поддержки его воспроизводства в значительной мере предопределяются использованием актуальной и достоверной информации как о жилищных условиях домашних хозяйств, так и о существующем жилищном фонде и его потенциале. Наличие такой информации предоставляет возможность эффективно использовать финансовые ресурсы, направляемые в жилищную сферу, обеспечивать поддержку соответствия между спросом и предложением на жилье, а также позволяет увязывать решение жилищной проблемы с решением других проблем, стоящих перед обществом, в том числе «зеленого перехода», цифровизации и противодействия кризисам.

Для оценки состояния жилищной проблемы, потребности населения в жилье недостаточно данных о среднедушевой обеспеченности жильем и количестве семей и граждан, состоящих на квартирном учете. Использование этих показателей в условиях либерализации жилищных отношений не позволяет вырабатывать эффективные управленческие решения, направленные на рациональное использование имеющихся ресурсов и прежде всего существующего жилищного фонда и бюджетных средств. Для успешного решения жилищной проблемы необходима система показателей, которая позволяла бы ее характеризовать таким образом, чтобы была возможность оценки как жилищных условий домохозяйств, так и заселенности жилых помещений в эксплуатируемых домах, публичность данных о техническом состоянии многоквартирных домов и их энергетической эффективности.

Жилищная фильтрация — это непрерывный процесс последовательного перехода жилых помещений, теряющих свои потребительские качества в течение срока службы в результате морального и физического износа, от пользователей с большими доходами к пользователям с меньшими доходами. Жилищная фильтрация происходит во всех странах и во всех городах.

Результатом непрерываемой жилищной фильтрации становятся депрессивные районы (кварталы), которые со временем начинают приобретать характер угрозы для государства и общества. В мире имеются многочисленные примеры сноса относительно новых многоквартирных высотных жилых домов, которые в результате жилищной фильтрации со временем превращаются в «гетто» со своими криминальными законами и полным отсутствием возможности поддержания таких домов в безаварийном состоянии. В домах, подвергнутых длительной жилищной фильтрации, проживают домохозяйства, располагающие наименьшими ресурсами, так как домохозяйства со средними и высокими ресурсами переезжают в более новое и комфортное жилье. В таких домах создание добрососедских отношений крайне затруднительно или почти невозможно, так как эти дома строились как временное жилье, подверглись дополнительному износу и имеют массу технических проблем, не способствующих добрососедству.

Для возврата домов 60-х и 70-х годов постройки, в том числе «хрущёвок», в сегмент комфорт-класса и прерывания жилищной фильтрации необходимо проведение не только капитального ремонта (возвращения утраченных потребительских характеристик), но и энергетической модернизации, а лучше — комплексной реконструкции таких домов и прилегающей территории. Такую реконструкцию лучше всего осуществлять группами однотипных домов, расположенных на компактной территории. Это позволяет проектировщикам учитывать все нюансы ландшафта такой территории, перепады высот, общие зоны отдыха, подъездные пути, пешеходные дорожки и многое иное.

При этом все многоквартирные жилые дома на компактной территории в городах Беларуси, как правило, являются совместными домовладениями. Но совладельцы одних из них выбра-



Рисунок 1. Жилищная фильтрация в городах и мероприятия, способствующие ее прерыванию

ли способ управления (создали юридическое лицо, организацию собственников), а в других — не выбрали, и управление осуществляет уполномоченное лицо (государственная организация). **При подготовке комплексной реконструкции домов на компактной территории между этими разными управляющими организациями должен быть установлен новый формат взаимоотношений.**

Вывод об экономических преимуществах комплексной реконструкции (капитальный ремонт + энергоэффективная модернизация) следует в том числе из более чем тридцатилетнего опыта «квартальной» реконструкции панельных многоквартирных жилых домов в административном округе Марцан-Хеллерсдорф г. Берлина. Но для такой комплексной реконструкции необходимо разработать и внедрить новый формат взаимоотношений между всеми заинтересованными в реконструкции сторонами (а не только между организациями, относящимися к Министерству жилищно-коммунального хозяйства и Министерству архитектуры).

Участниками и заинтересованными в реконструкции многоквартирных жилых домов на обособленных территориях могут быть местные власти, органы территориального общественного самоуправления (ОТОС), государственные управляющие компании, организации собственников и их Ассоциации, советы домов, инициативные группы из числа членов ТС, ЖСПК, инициативные группы граждан, проживающих на данной территории, специалисты проектных организаций (архитекторы, дизайнеры), а также специалисты из реального сектора экономики (инженеры, теплотехники, энергоаудиторы).

2. Моделирование отношений собственности при создании многоквартирных жилых домов для совместного домовладения (новое строительство)

Моделирование отношений собственности при проектировании и строительстве многоквартирных жилых домов для совместного домовладения направлено на достижение в условиях совместного домовладения следующих основных целей:

- защиты имущественных и неимущественных прав собственников помещений;
- обеспечение комфортного проживания, безопасного и бережливого потребления в условиях общего недвижимого имущества;
- обеспечение возможности программируемого во времени и объеме повышения потребительских качеств многоквартирных домов, жилых и нежилых помещений и их индивидуализации;
- создание, как результат, среды жизнедеятельности, которая ориентирует собственников жилых и нежилых помещений в многоквартирном доме на добрососедские и партнерские отношения.

Использование моделирования отношений собственности при проектировании многоквартирных жилых зданий обеспечивает:

- справедливое распределение бремени расходов на содержание общего имущества многоквартирного дома между собственниками жилых и нежилых помещений с учетом количества и качества общего имущества, которое используется для обслуживания помещения того или иного собственника;
- универсальность в предназначении и широкую функциональность использования отдельных частей и помещений, конструктивных элементов, инженерных систем и других составляющих, относящихся к общему имуществу многоквартирного дома;
- возможность приспособления и модернизации отдельных частей, помещений, конструктивных элементов, инженерных систем здания в будущем по мере развития и использования в жилищной сфере инновационных, в том числе телекоммуникационных, технологий;
- доступность услуг, генерируемых с использованием общего имущества многоквартирного дома, возможность управления стоимостью владения недвижимым имуществом со стороны отдельных собственников и потребителей помещений и дифференцированного участия в потреблении общего имущества и его содержании;
- упреждение возможности повышения комфортности проживания в доме для одних собственников и потребителей помещений за счет снижения комфортности проживания для других собственников и потребителей.

Моделирование отношений собственности на этапе проектирования многоквартирных комплексов (совместных домовладений) позволяет увеличить ценность как многоквартирного дома в целом, так и непосредственно жилых и нежилых помещений, входящих в его состав, через более глубокое понимание связи и взаимодействия выделенного имущества и общего имущества и учета их влияния на поведение собственников и пользование этим имуществом.

Это моделирование является инновационным подходом к формированию проектных решений и управлению недвижимым имуществом. Оно предоставляет возможность наделить здание в целом, а также входящее в него выделенное и общее имущество значимыми дополнительными

потребительскими качествами, обеспечивающими адаптацию среды жизнедеятельности к функционированию в условиях совместного домовладения.

Строительная продукция, созданная с использованием технологии моделирования отношений собственности и приложений, разработанных на основе этой технологии, потенциально обладает сравнительными преимуществами. Эта технология позволяет раскрывать потенциал строительной продукции, усиливать ее конкурентные преимущества, изменять положение на рынке ее производителей. Она предоставляет возможность трансформации отдельных достижений, использованных в проектных решениях, в инновационный продукт, каким является здание с жилыми и нежилыми помещениями в нем, и сделать этот продукт высоко функциональным.

Практическая значимость моделирования отношений собственности на этапе проектирования заключается в том, что оно может использоваться затем на всех стадиях жизненного цикла многоквартирных жилых зданий и позволяет сформировать комфортную и безопасную среду жизнедеятельности, которая обеспечивает возможность людям, оставаясь разными, в том числе в образе жизни, предпочтениях, имущественном поведении и по другим факторам, жить в одном доме и ориентирует их на надлежащее содержание общего имущества и рациональное хозяйствование на принципах устойчивого развития.

Моделирование раскрывает новое направление совершенствования строительной продукции, представленной зданиями для совместных домовладений и помещениями в них, которое изменяет развитие этой продукции и обеспечивает повышение ее конкурентоспособности.

Это моделирование позволяет создать среду жизнедеятельности, которая катализирует процессы формирования эффективных и ответственных собственников жилых и нежилых помещений, их просвещения и привития им навыков рационального имущественного поведения. Моделирование позволяет значительно упростить процедуры управления общим имуществом совместного домовладения, принятие решений о создании инфраструктуры для электромобильности, внедрении инноваций в сфере энергосбережения, экологии, цифровизации, способствует повышению потребительской компетенции и ответственности собственников жилых и нежилых помещений.

Ключевой дополнительной ценностью, присущей многоквартирным жилым зданиям, запроектированным, построенным и эксплуатируемым с учетом моделирования отношений собственности, является то, что в таких домах поле уюта, комфорта, безопасности бережливое потребление не ограничивается квартирой. Оно начинается в квартире, охватывает помещения общего пользования и простирается на придомовую территорию. Предлагаемый подход позволяет решать широкий круг задач, связанных с обеспечением бережливого воспроизводства недвижимого имущества. Прежде всего задач, направленных на рациональное и эффективное использование общего имущества в многоквартирном доме и обеспечение защиты имущественных и неимущественных прав собственников отдельных жилых и нежилых помещений и программирование стоимости владения ими. Этот подход обеспечивает возможность собственникам жилых и нежилых помещений влиять на рыночную их стоимость посредством изменения потребительских качеств многоквартирного дома и придомовой территории, управлять стоимостью их владения. Он позволяет среду жизнедеятельности в кондоминиуме сформировать как среду добрососедства, партнерства, уважения частной собственности.

Примером предлагаемого моделирования отношений собственности при создании многоквартирных жилых домов для совместного домовладения может служить «Декларация о разделении собственности», которая содержит «Правила участников совместного домовладения» и разрабатывается в Австрии и Германии (а похожая по содержанию — в Китае и других странах Азии) на этапе проектирования жилого дома всеми без исключения застройщиками многоквартирных жилых домов — совместных домовладений. Кроме того, объединения собственников жилья (ОСЖ) создаются застройщиками во всех совместных домовладениях до продажи первого помещения, но являются юридическими лицами с «частичной (т. е. ограниченной) правомочностью» для значительного упрощения процедур управления и исключения конфликтов. Преимущество — правила владения, управления, финансирования, ремонта и реконструкции в отно-

Направления использования результатов моделирования отношений собственности в совместном домовладении



Рисунок 2. Направления использования результатов моделирования

шении общей собственности (дома), а также правила проживания в доме созданы и известны заранее. Это обстоятельство (исключение конфликтов при создании правил на общих собраниях собственников уже после заселения) максимально содействует созданию такой среды жизнедеятельности, которая ориентирует собственников на добрососедские отношения.

В то же время следует понимать, что внешнее моделирование отношений собственности в ранее построенных многоквартирных жилых домах должно быть крайне ограничено и почти невозможно на практике. Но моделирование отношений собственности в новом жилом фонде может послужить примером для собственников старого, подтолкнуть их к добровольному принятию решений по такому моделированию, основываясь на положительном опыте и позитивной информации из новостроек. Поэтому авторы считают моделирование отношений собственности при проектировании новостроек — совместных домовладений — очень важным фактором воздействия на изменения формата взаимоотношений при планировании капитального ремонта и энергетической реконструкции в старом жилом фонде.

Выводы. По нашему мнению, в огромном массиве совместных домовладений в Беларуси, начиная с приватизации жилых помещений в 90-х годах прошлого века и до настоящего времени, не учитывается положительный опыт моделирования добрососедских отношений успешных в этом отношении стран Европы и Азии. Этот опыт можно и нужно использовать в построении моделей создания общей собственности, управления, эксплуатации и других, на протяжении всего жизненного цикла каждого здания — от начала его проектирования до утилизации.

Основные правила, которые будут использованы совладельцами многоквартирного жилого дома на протяжении его жизненного цикла, должны моделироваться заранее. Каждый кандидат в совладельцы многоквартирного дома должен заранее знать эти правила. Знать до принятия им взвешенного решения о покупке помещения в совместном домовладении (т. е. фактически покупки своей доли и связанных с этой долей (жилым / нежилым помещением, вспомогательными помещениями), обремененной обязанностями совладельца и правилами дома, которые необходимо соблюдать).

3. Международный опыт организации и финансирование текущего и капитального ремонтов в совместных домовладениях

Страны Западной Европы. В Австрии и Германии Объединение Собственников Жилья (ОСЖ) создается при возникновении каждого совместного домовладения собственником земельного участка (застройщиком многоквартирного дома) и является юридически независимым лицом с частичной правомочностью¹ (с особыми правилами). Основная юридическая задача ОСЖ — Домовладелец (а не способ управления, как в постсоветских странах). До заселения каждого, без исключений, в такой многоквартирный дом разрабатывается и утверждается «Декларация о разделении собственности», которая содержит три части. Вторая часть обязательной Декларации — это обязательные «Правила ОСЖ». С этими правилами обязан письменно согласиться каждый покупатель квартиры в доме. Граждан, которые не дали свое согласие соблюдать Правила и нести ответственность за их выполнение, в Австрии и Германии нет.

Один из разделов Правил гласит, что «ОСЖ как домовладелец обязано выполнять надлежащий текущий и капитальный ремонт общей собственности». А другой — «собственники жилья обязаны накапливать средства для надлежащего текущего и капитального ремонта общей собственности. Размер отчислений на текущий и капитальный ремонт определяется решением первого собрания собственников в ОСЖ».

Каждое ОСЖ обязательно открывает счет в банке на имя ОСЖ (предусмотрено Правилами), через этот индивидуальный счет осуществляется финансирование расходов ОСЖ и накопление денег на ремонт дома (кроме накоплений на модернизацию дома, которая осуществляется по решению Общего собрания ОСЖ). Потенциальный покупатель до заключения договора покупки может ознакомиться с балансом счета и не рискует оказаться совладельцем аварийного дома, делая инвестиции в покупку жилого помещения: если на счете денег мало, значит, ремонт был недавно, если много — значит скоро будет.

Кроме того, согласно Правилам, обязательным для всех его участников, ОСЖ обязуется заключать и сохранять в силе через своего управляющего (а по требованию даже одного из собственников управляющий обязан иметь сертификат Торгово-промышленной палаты) следующие договоры страхования: а) страхование здания от повреждений, причиняемых огнем, бурей, водопроводной водой и градом; б) страхование ответственности за земельный участок; в) страхование ответственности за загрязнение вод; г) страхование стекол во всем здании. Страхование общего имущества должно производиться, насколько это возможно, по восстановительной стоимости общего имущества ОСЖ.

Таким образом, риски перехода в аварийное состояние многоквартирных домов ОСЖ минимальны: каждое ОСЖ обязательно накапливает средства на текущий и капитальный ремонты и страхует возможный ущерб от пожара и стихийных бедствий по восстановительной стоимости.

Но что делать в случае чрезвычайных, непредвиденных обстоятельств? Согласно Правилам, «если жилой дом ОСЖ полностью либо частично разрушается, то собственники жилых помещений обязуются друг перед другом восстановить изначальное состояние здания, каким оно было до наступления ущерба». Если сумма страхования и прочие требования не покрывают полностью расходы на восстановление здания, то каждый собственник жилого помещения обязуется внести недостающую часть расходов в размере, соответствующем количеству его долей.

¹ После реформы Закона о жилой собственности (WEG) в 2020 году правомочность ОСЖ была расширена с целью ускорить энергетическую модернизацию многоквартирных домов совместной собственности.

При этом каждый собственник жилого помещения имеет право в течение одного месяца после объявления выявленных требований возмещения убытка и расходов на восстановление и реконструкцию согласно плану восстановления, освободиться от обязательств по несению этих расходов путем отчуждения своей жилой собственности. Для этой цели он должен выдать управляющему нотариально заверенную доверенность на продажу своего жилого помещения. При этом управляющий должен получить доверенность на продажу квартиры либо на рынке без торгов, либо при необходимости и надлежащем исполнении § 53 «Закона о жилой собственности» продать ее на торгах.

Государство в сложившейся ситуации не обязано помогать гражданам, у членов семьи которых в собственности имеется недвижимое имущество и связанные с ним доли в земельном участке совместного домовладения, любые другие жилые и нежилые помещения, дачи, автомобили. Гражданам, которые оказались без имущества и без работы, предоставляется социальное арендное жилье.

Страны Балтии. В этих странах отчисления на текущий и капитальный ремонты многоквартирного дома (совместного домовладения) не являются обязательными, что уже сейчас вызывает критику профессиональных управляющих. Но они ничего не могут поделать — решение относится к исключительной компетенции собственников дома.

В 2020 году в результате ревизии жилищного фонда Латвии представители Госконтроля этой страны выяснили², что тысячи людей проживают в аварийных домах с условиями, угрожающими жизни и здоровью. Большая часть жилищного фонда деградирует до состояния трущоб. «После проведенной денационализации жилищная политика в государстве фактически отсутствует», — говорится в отчете. В 62% многоквартирных домов от общего числа ревизоры выявили ряд нарушений, связанных с пожарной безопасностью. В 60% многоквартирных домов наблюдаются такие существенные повреждения в зданиях, как протечка или плохое техническое состояние крыши и сырой фундамент. Представители Госконтроля подсчитали, что ремонт одного жилого дома обойдется собственникам в сумму до 100 тысяч евро.

Выходом из ситуации, например, могли стать правила Кабинета министров Латвии № 408 об установлении платы за обслуживание многоквартирных домов. В этих правилах ясно сказано, что управляющий обязан установить плату за обслуживание дома в последующем с учетом стоимости восстановления этого дома. Далее эту плату за восстановление предлагали распределить на три года. Фактически правительство в этих правилах предусмотрело механизм, который позволил бы восстановить все дома страны за три года. Однако этот механизм не сработал. Например, управляющие в г. Елгава добросовестно постарались применить эти правила и рассчитали владельцам квартир соответствующую плату за обслуживание. Самая высокая плата для одного из домов достигала 20 евро в месяц за 1 м², в течение ближайших трех лет (43 200 евро за три года для квартиры в 60 м²). Как только управляющие сообщили своим клиентам о новой плате за управление общим имуществом и содержание общего имущества (с учетом стоимости восстановления дома), собственники квартир приняли решение «взять себе права управления домами» и сохранить размер финансирования на минимальном уровне. Это и понятно, очень немного найдется собственников квартир, которые бы могли в течение трех лет оплачивать восстановление 1 м² дома за 20 евро в месяц, а решение нужно принимать большинством голосов.

Практика часто показывает, что если у общего собрания почти каждого совместного домовладения есть хотя бы какая-то возможность не повышать плату за обслуживание и ремонтные работы, то оно и голосует за то, чтобы плату не поднимать. По некоторым оценкам это создает предпосылки для техногенной и социальной катастрофы национального масштаба уже в ближайшие 20–25 лет.

Постсоветские страны. Армения, Грузия, Таджикистан, Туркмения, Казахстан, Киргизия, Молдова, Узбекистан и Украина после масштабной приватизации жилья руководствовались рекомендациями западных политиков (а не профессионального сообщества), основанных на от-

² Миллионы из трущоб: жилой фонд Латвии просит реновации | Экономика | Baltnews - новостной портал на русском языке в Латвии, Прибалтика, сводки событий, мнения, комментарии.

рывочных представлениях о практиках создания совместного домовладения и управления им. Основные тезисы политиков того времени — частные собственники сами должны принимать решения, рынок жилья всё урегулирует.

Важные неучтенные обстоятельства, которые привели к значительному ухудшению состояния жилого фонда после ухода государства из жилищной политики во всех указанных постсоветских странах:

- в развитых странах мира жилищные отношения формировались столетиями и своей оптимальной законодательной фазы достигли в 50-х годах 20-го века;
- жилой фонд этих стран многообразен (сочетание арендного, кооперативного жилья и совместных домовладений) и более стабилен, устойчив к вызовам и рискам;
- государство в развитых странах хотя и не вмешивается в отношения участников, но создает четкие и реальные, тщательно прописанные законодательные рамки для них;
- организационные формы управления совместными домовладениями (ОСЖ в Австрии и Германии, Ассоциации в Швеции и т. д.) совершенно не похожи на юридические лица, созданные для управления совместными домовладениями в постсоветских странах — это обстоятельство до сих пор почему-то неизвестно большинству законодателей постсоветских стран;
- западная демократия в совместных домовладениях строится на очень строгих правилах и еще более строгих ограничениях, а не на праве большинства принимать любые решения, и с точки зрения западного права «вольница» в частном жилом фонде постсоветских стран является хаосом и анархией, но не демократией;
- моноструктура городского жилья, состоящего исключительно из совместных домовладений без заранее определенных правил для каждого и с совершенно разными по доходам собственниками, сама по себе является угрозой безопасности в долгосрочной перспективе;
- предоставив коллективным собственникам право десятилетиями не финансировать капитальный и текущий ремонты многоквартирных домов, указанные страны вынуждены будут ликвидировать огромный недоремонт частного жилого фонда, чтобы избежать катастрофы, — в экстренном порядке и непопулярными мерами (принудив население) или за счет значительных бюджетных заимствований.

В некоторых странах, например в Казахстане, жилищная политика начинает меняться. В этой стране с 2019 года установлен минимальный размер отчислений на капитальный ремонт, утвержден порядок³ его проведения, обсуждается возможность штрафовать уклоняющихся от уплаты отчислений собственников, начато финансирование (из бюджета городских администраций — акиматов) мероприятий по замене лифтов, ремонту кровли и других связанных с капитальным ремонтом мероприятий в «объектах кондоминиума».

Особняком находится Азербайджан, в котором были приватизированы квартиры, а общее имущество многоквартирных домов осталось в собственности государства. Что с этим общим имуществом делать дальше и кто будет финансировать его капитальный и текущий ремонт, не знает никто.

Российская Федерация. Износ основных фондов жилищно-коммунального хозяйства в России, по оценкам правительства, уже превышает 60%. В том числе требует капитального ремонта и состояние многоквартирных домов. По сведениям Росстата, на конец 2013 года удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда в стране составил 2,8%.

Однако в конце 2012 года Жилищный кодекс РФ был дополнен разделом IX «Организация проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах», который предусматривает обязательное перечисление средств собственниками помещений в многоквартирных домах в фонд капитального ремонта (Федеральный закон от 25 декабря 2012 г. № 271-ФЗ).

³ Об утверждении Порядка проведения капитального ремонта общего имущества объекта кондоминиума - ИПС «Әділет» (zan.kz)

При этом минимальный размер таких взносов должен был устанавливаться отдельно регионами. Но длительное время закон фактически не действовал из-за отсутствия необходимых подзаконных актов, поскольку субъекты РФ должны были при установлении минимальных размеров взносов на капремонт опираться на методические рекомендации, утвержденные уполномоченным Правительством РФ органом (ч. 8.1. ст. 156 Жилищного кодекса РФ). План мероприятий по реализации указанного закона был утвержден распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2013 г. № 720-р, а соответствующие методические рекомендации были введены 10 июля 2013 года (приказ Минрегиона России от 10 июля 2013 г. № 288 «Об утверждении методических рекомендаций по установлению минимального размера взноса на капитальный ремонт»). Только после этого субъекты РФ смогли принять необходимые региональные законы, и первые квитанции с требованием оплаты взноса в фонд капитального ремонта стали поступать владельцам квартир уже в 2014 году.

Взносы на капитальный ремонт в России начисляются по лицевому счету на жилое помещение собственнику помещения единой суммой без учета количества проживающих. Перечень услуг и работ по капитальному ремонту общего имущества в многоквартирном доме, оказание и выполнение которых финансируются за счет средств фонда капитального ремонта, сформированного исходя из минимального размера взноса на капитальный ремонт, установленного нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации, включает в себя:

- ремонт внутридомовых инженерных систем электро-, тепло-, газо-, водоснабжения, водоотведения;
- ремонт или замену лифтового оборудования, признанного непригодным для эксплуатации, ремонт лифтовых шахт;
- ремонт крыши;
- ремонт подвальных помещений, относящихся к общему имуществу в многоквартирном доме;
- ремонт фасада;
- ремонт фундамента многоквартирного дома.

Формирование фонда капитального ремонта жилого дома может производиться одним из двух возможных способов:

- на специальном счете;
- на счете регионального оператора — так называемый «общий котел».

При этом по умолчанию фонды капитального ремонта формируются на счетах региональных операторов, и никаких действий для этого производить не требуется, а для выбора способа накопления на специальном счете необходимо принятие решения общего собрания собственников помещений многоквартирного дома. Решение считается принятым, если за него отдано не менее 2/3 голосов от общего количества собственников помещений в многоквартирном доме.

С 01.01.2016 г. вступили в силу изменения в Жилищный кодекс Российской Федерации, согласно которым законом субъекта Российской Федерации может быть предусмотрено предоставление компенсации расходов на уплату взноса на капитальный ремонт следующим категориям граждан:

- одиноко проживающим неработающим собственникам жилых помещений, достигшим возраста семидесяти лет, в размере пятидесяти процентов от суммы взноса;
- одиноко проживающим неработающим собственникам жилых помещений, достигшим возраста восьмидесяти лет, в размере ста процентов от суммы взноса;
- собственникам жилых помещений, достигшим возраста семидесяти лет, проживающим в составе семьи, состоящей только из совместно проживающих неработающих граждан пенсионного возраста, в размере пятидесяти процентов от суммы взноса;
- собственникам жилых помещений, достигшим возраста восьмидесяти лет, проживающим

в составе семьи, состоящей только из совместно проживающих неработающих граждан пенсионного возраста, в размере ста процентов от суммы взноса.

Минимальный размер взносов на капитальный ремонт устанавливается нормативными актами субъектов РФ и ежегодно индексируется с учетом изменения индекса потребительских цен. Сумма платежа определяется по характеристикам здания жилого дома (год постройки, этажность, тип материалов), если в данном регионе предусмотрена такая дифференциация размера взноса, и по количеству квадратных метров помещения.

Окончательный размер взноса может быть изменен в сторону увеличения решением общего собрания собственников, а накопленную за счет такого повышения сумму можно использовать на виды капитального ремонта, не предусмотренные ст. 166 Жилищного кодекса РФ (например, на разработку проектной документации, оплату услуг по строительному контролю и расходов на получение гарантий и поручительств по кредитам и займам), либо для ускорения выполнения срочных работ (ч. 3 ст. 166 Жилищного кодекса РФ).

Выводы. По нашему мнению, текущий и капитальный ремонты многоквартирных жилых домов — совместных домовладений — должны быть обязательными. Минимальный перечень работ по ремонту не должен допускать излишнего износа прежде всего конструкций и инженерных коммуникаций, влияющих на безопасность (несущие конструкции, балконы, лифты, газовое оборудование и вентиляционные шахты). Если это возможно с экономической точки зрения, необходимо в течение 30–35 лет восстанавливать проектные характеристики многоквартирных домов всего жилого фонда страны.

Какими законодательными актами это будет урегулировано и как будет осуществляться финансирование (только собственниками помещений или при софинансировании местного и национального бюджетов, международных программ) — прерогатива правительств стран с учетом реальных просчитанных возможностей.

Общие рекомендации:

- ни одна законодательная модель организации ремонта не является универсальной, поэтому модели должны постоянно совершенствоваться;
- планы ремонта должны быть рассчитаны более чем на десять лет;
- планы ремонта должны быть подготовлены квалифицированными специалистами;
- планы ремонта должны регулярно обновляться (возможно, каждые три года);
- планы ремонта должны быть подкреплены накопительными фондами (строительно-ремонтными).

Особая рекомендация заключается в изучении многообразия форм собственности городского жилья стран с успешной «жилищной историей» для постепенного ухода от моносреды проблемных совместных домовладений в городах постсоветских стран. Многообразие форм собственности на многоквартирные жилые дома значительно снижает градус проблемы, связанной с финансированием капитального ремонта многоквартирных жилых домов, и способствует «зеленому переходу» и цифровизации.

4. Международный опыт регулирования отношений с собственниками помещений аварийных многоквартирных жилых домов, подлежащих расселению и разрушенных в результате стихийных бедствий

Латвия. В Латвии к общему имуществу совместного домовладения относится земельный участок на праве частной долевой собственности. Это обусловило следующий практический порядок отношений администраций городов и совладельцев «многоквартирный дом — земельный участок»:

- отдел строительства администрации города проводит обследование дома и, если признает аварийным, выносит предписание совладельцам (собственникам помещений) для финансирования работ по восстановлению (малоимущим помогает администрация города через специальные программы);
- если совладельцы игнорируют предписание, администрация города принимает решение о выселении жильцов (предоставляет помещения подменного фонда города сроком до 1 года) и принимает решение о сносе дома;
- другой случай — пожар, который уничтожает многоквартирный дом до степени, не подлежащей восстановлению (этот случай можно застраховать на 100% стоимости дома);
- третий случай, если дом исчерпал срок своей эксплуатации по причине естественного старения несущих конструкций, застраховать нельзя;
- счет за снос дома оплачивают его совладельцы, так как совместное домовладение не прекращает существование — в совместной собственности остается земля;
- далее управляющая компания ежемесячно выставляет счета совладельцам за расходы, связанные с содержанием земельного участка, земельный налог, расходы на управление;
- совладельцы земельного участка могут принять решение о строительстве нового дома на месте снесенного;
- совладельцы земельного участка могут принять решение о продаже земли одному собственнику, например администрации города, только после этого совместное домовладение прекращает существование;
- социальная защита малоимущих — если таким совладельцам снесенного дома негде жить и нет доходов, кроме пенсии, например, то администрация города предоставляет социальную квартиру без права приватизации на срок 10 лет (с продлением каждый раз на 10 лет).

Перечень основных законодательных актов, создающих рамочные условия деятельности организаций, владеющих и управляющих МЖД, в том числе квартирных товариществ:

- Закон «О квартирной собственности» — содержит обязанности собственника по отношению к жилой недвижимости, взаимоотношения между собственниками и механизмы принятия решений в случае наличия квартирной собственности;
- Закон «Об управлении многоквартирными жилыми домами» — содержит перечень обязательных действий по управлению, регулирование отношений с поставщиками услуг, договор управления, профессиональные требования к управляющему, регистр управляющих;
- Закон «Об аренде жилых помещений»;

- Закон «О помощи администрациями городов в разрешении квартирных вопросов».

Эстония. Отношения с собственниками помещений аварийных многоквартирных жилых домов, подлежащих расселению и разрушенных в результате стихийных бедствий, в Эстонии приблизительно такие же, как в Латвии, поэтому подробное описание не включаем.

Перечень основных законодательных актов Эстонии, создающих рамочные условия деятельности организаций, владеющих и управляющих МЖД, в том числе квартирные товарищества:

- Закон «О квартирной собственности и квартирных товариществах» — устанавливает две возможности создать квартирное товарищество, регламентирует взаимоотношения между собственниками и механизмы принятия решений в случае наличия квартирной собственности;
- Закон «О строительстве» — устанавливает требования к строениям разного типа, их строительству и эксплуатации;
- Коммерческий кодекс;
- Закон «О некоммерческих объединениях» — регулирует деятельность недоходных организаций;
- Закон «О планировании» — содержит правила планирования зданий, сооружений и территорий;
- Закон «Об обязательном праве» — регулирует в том числе отношения арендатора и арендодателя;
- Закон «Об исполнительном производстве».

Австрия, Германия (почти полная идентичность жилищного права в двух странах). В Австрии и Германии Объединение собственников жилья (ОСЖ) создается как Домовладелец (а не как способ управления общим имуществом) и является некоммерческим юридическим лицом с особыми правилами. ОСЖ в случае разрушения здания в результате пожара или взрыва газа обязано обеспечить утилизацию здания за счет членов ОСЖ. Для этого ОСЖ должно обеспечить финансирование в форме, позволяющей ей защититься от опасностей соответствующим образом и предусмотреть все из них. То есть создать резервный фонд или покрыть обязательным страхованием такие риски.

Государство в Германии также обязано создать необходимое количество запасного (подменного) арендного жилья, не относящегося к сектору совместных домовладений (ОСЖ). Это, как правило, социальное арендное жилье муниципалитетов.

Порядок действий администраций городов в Австрии и Германии такой же, как в Латвии, за исключением:

- решение о сносе дома не относится к компетенции местных властей или других государственных органов, кроме случаев непосредственной опасности для жизни жильцов (тогда они будут принудительно выселены, но владельцы помещений должны сами позаботиться о жилье для себя и членов семьи, если они правоспособны, а если нет — занимаются органы опеки);
- стоимость утилизации дома после пожара оплачивает страховая компания (в Австрии и Германии страхование общего имущества дома от пожара обязательно).

Перечень основных законодательных актов Германии, создающих рамочные условия деятельности организаций, владеющих и управляющих многоквартирными жилыми домами:

- Закон о жилой собственности (WEG) — с 1951 года регулирует создание жилых совместных домовладений и управление ими, в 2020-м внесены изменения для содействия «зеленому переходу» и цифровизации;
- Гражданский кодекс Германии (BGB) — является центральной кодификацией немецкого общего частного права, параграфы 535–577а регулируют арендное право;

- Закон о торговых и деловых кооперативах (GenG) — с 01 октября 1889 года регулирует создание кооперативов, в том числе жилых, и управление ими;
- Закон о немецких акционерных обществах (AktG) — регулирует порядок создания и деятельность;
- Закон о жилищных пространствах (Wohnraumschutzgesetz) — его разрабатывают и утверждают отдельные земли и крупные города;
- Закон, регулирующий жилищное брокерство (WoVermRG) — о любом лице, которое выступает посредником при заключении договоров аренды жилой площади.

Россия. Особенностью законодательства Российской Федерации является множественность нормативных законодательных актов, в которые постоянно и непрерывно вносятся изменения. Актуальны следующие:

- Ликвидация аварийного жилья: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/zhilishno-kommunalnoe-hozyajstvo/20/>;
- Программа расселения аварийного жилья: <http://government.ru/rugovclassifier/702/events/>;
- Закон о переселении граждан из аварийного жилья: <http://duma.gov.ru/news/50221/>;
- Закон о всероссийской реновации: <https://realty.rbc.ru/amp/news/5fec53b99a794729d4fa4c02>;
- Об утверждении Республиканской адресной программы по переселению граждан из аварийного жилищного фонда на 2019–2025 годы: <https://docs.cntd.ru/document/553389504>;
- Сведения о местах нахождения аварийных домов и жилых домов, признанных непригодными для проживания (адрес местонахождения аварийных домов и жилых домов, признанных непригодными для проживания): <https://minstroy.tatarstan.ru/svedeniya-o-mestah-nahozhdeniya-avariynih-domov-i-3866697.htm>.

Украина. Конституция Украины (ст. 47) предусматривает, что гражданам, нуждающимся в социальной защите, жилище предоставляется государством и органами местного самоуправления бесплатно или за доступную для них плату согласно закону. Достаточно давно принят Закон «О социальном жилье». Но ни Закон, ни положения Конституции не работают, так как до сих пор социальное жилье не строится и подменного фонда нет (причиной называется отсутствие денег у администраций городов). Поэтому при наступлении ситуации обрушения части аварийного дома часть граждан временно поселяется в санаториях (например), остальные продолжают жить в аварийном доме. Особой проблемой является отсутствие у всех ОСМД (объединений совладельцев многоквартирного дома) земельного участка, так как в соответствии с законодательством Украины это не долевая собственность, а солидарная, и для оформления в солидарную собственность земельного участка необходимо явиться к нотариусу одновременно всем собственникам помещений многоквартирного дома. В практике это недостижимо. Как правило, отсутствует техническая документация на многоквартирные дома, так как застройщикам также не выгодно ее предоставление с целью сокрытия строительных недоделок, а документация на дома, построенные во времена СССР, утеряна.

Перечень основных законодательных актов, создающих рамочные условия деятельности организаций, владеющих и управляющих МЖД, в том числе ОСМД (объединения совладельцев многоквартирных домов):

- Жилищный кодекс Украины;
- Закон Украины «О собственности» от 07.02.1991 г. № 687;
- Закон Украины «О приватизации государственного жилищного фонда» от 19.06.1992 г. № 2482;
- Закон Украины «Об особенностях осуществления права собственности в многоквартирном доме» от 14.05.2015 г. № 417.

Казахстан. Закон Республики Казахстан от 16 апреля 1997 года № 94 «О жилищных отношениях» в ст. 67 регламентирует условия предоставления жилищ из государственного жилищного

фонда. В частности, такие жилища предоставляются гражданам Республики Казахстан, единственное жилище которых признано аварийным в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан. Государственный жилищный фонд — это жилища, принадлежащие на праве собственности государству и входящие в коммунальный жилищный фонд, жилищный фонд государственного предприятия, а также в жилищный фонд государственного учреждения. На 1 января 2017 доля государственного жилищного фонда составляла 2,4% — 8,1 млн м², или примерно 150 тыс. квартир.

Учет граждан Республики Казахстан, которым может быть предоставлено жилище из коммунального жилищного фонда или жилище, арендованное местным исполнительным органом в частном жилищном фонде, осуществляется по месту жительства местным исполнительным органом. На практике используются подзаконные акты местных органов власти⁴.

Выводы. По нашему мнению, основой практик в отношении расселения аварийного жилья в виде совместных домовладений экономически успешных стран Европы является земля (земельный участок) в составе общего имущества совместного домовладения. Зачастую стоимость земли выше стоимости строительства нового здания. Обеспечением кредитов для модернизации многоквартирных жилых домов для каждого члена совместного домовладения служит не стоимость жилого помещения на праве собственности, а стоимость доли в земельном участке, а жилое помещение связано с долей в совместном домовладении. Это обеспечение позволяет также получать кредиты для строительства нового здания взамен завершившего свой естественный жизненный цикл или разрушенного полностью в результате стихийного бедствия (при отсутствии страховки, например, в странах Балтии).

При этом государство в лице администраций городов никогда не гарантирует собственникам возврат утерянной стоимости жилых помещений (это роль страховых компаний). Государство берет на себя обязательство организовать строительство подменного жилого фонда на чрезвычайные случаи (арендное социальное жилье) и обеспечить им впоследствии на продолжительный срок только социально незащищенных граждан. И это обязательство реально, оно фактически выполняется.

Обязательство государства предоставить гражданам жилье в собственность взамен утерянного в результате естественного износа, стихийных бедствий — невыполнимо, даже если и задекларировано.

⁴ О жилищных отношениях - ИПС «Әділет» (zan.kz)

5. Многообразие организационных форм владения многоквартирными жилыми домами как важное условие создания добрососедских отношений

До начала XX века многоквартирные дома в Европе и России строили в основном частные застройщики. Это были **арендные** «доходные дома», а кооперативы не были так массово представлены на рынке жилья. Совместных домовладений также было мало. Но еще в 1910 году администрации Берлина, например, стало ясно, что в решении жилищного вопроса нельзя полагаться только на частных застройщиков. Разные инициативные группы искали альтернативные модели. Одними из первых проект социально ориентированного жилья реализовали в жилищном кооперативе Freie Scholle, его участники построили 273 квартиры в пригороде Берлина в районе Тегель. «Сообщество улучшения небольших квартир» (Verein zur Verbesserung der kleinen Wohnungen) возвело на пустом участке в районе Берлина Фридрихсхайн многоквартирный жилой комплекс с 388 квартирами и 18 помещениями для магазинов и лавок.

Ситуация с жильем усугубилась после Первой мировой войны. Решение проблемы нехватки жилья и создания качественных жизненных условий стало основной политической задачей. Власти Берлина выкупили пустые участки на окраинах города. Они планировали построить 17 новых жилых массивов с высокой плотностью застройки, но с более комфортными условиями проживания, чем в «доходных домах», возведенных на рубеже веков. Также требовалось уменьшить себестоимость строительства, рационализировать строительный процесс и найти оптимальные



Рисунок 3. Многоквартирные жилые дома в г. Берлине, структура собственности

градостроительные и архитектурные решения. Однако было неясно, кто будет строить новое жилье. Частные фирмы все еще ориентировались на получение прибыли, а у жилищных кооперативов было недостаточно финансовых и технических возможностей. Решением стала организация муниципальных жилищных компаний, которые могли бы строить жилье в большом объеме и впоследствии управлять им. Некоторые районы, построенные в тот период в Берлине, сегодня входят в наследие ЮНЕСКО. Самый известный из них — жилой массив Хуфайзен.

В постсоветских странах бытует мнение, что в экономически развитых странах Европы всё жилье частное, и механизмом регуляции является рынок. Но это глубокое заблуждение. В Берлине, например, есть территории, где в собственности **муниципальных жилищных компаний** находится более 90% жилого фонда. Например, в районе Маркишес Фиртель 93% жилого фонда принадлежит муниципальной жилищной компании GESOBAU, и подобных ей только в одном городе множество. Всего в Германии около 740 муниципальных и публичных жилищных компаний.

Сделаем пометку — в постсоветских странах таких организаций (муниципальных жилищных компаний) нет, об их деятельности и организационном устройстве вообще мало известно не только населению, но и узким специалистам.

А между тем муниципальные жилищные компании и кооперативы ориентированы на долгосрочное развитие жилого фонда и территорий. Они готовы содействовать реализации комплексных решений, к которым у частных жилищных компаний нет интереса. Поэтому они являются важными партнерами муниципальных властей в сфере развития территорий и осуществления жилищной политики города. Одна из задач муниципальных жилищных компаний — энергетическая модернизация жилья. **И с этой задачей такие компании справляются намного лучше, чем коллективные собственники совместных домовладений!**

Одна из главных задач муниципальных жилищных компаний — забота о старшем поколении арендаторов. В большинстве районов массовой жилой застройки средний возраст находится в промежутке 45–55 лет. Жилищные компании стремятся не только энергетически модернизировать здания, но и адаптировать их, а также квартиры и окружающую среду к нуждам пожилых людей: устанавливают лифты и внедряют элементы безбарьерной среды, в том числе внутри квартир, обеспечивая возможность передвигаться по дому и самостоятельно выполнять бытовые задачи в инвалидной коляске. Отдельное направление — внедрение систем умного дома Ambient Assisted Living⁵, которые позволяют контролировать состояние здоровья человека в квартире. Цель — сделать жильца более самостоятельным, продлить срок проживания в условиях многоквартирного дома. Здесь важен не только социальный аспект, сохранение пожилого человека в качестве арендатора обеспечивает экономическую устойчивость жилищных компаний.

Социальная роль муниципальных жилищных компаний велика, так как в их собственности находится больше половины фонда, предназначенного для людей с низкими доходами. Как правило, муниципальные компании принимают всех нуждающихся в то время, как другие собственники с меньшими объемами социального жилья могут выбирать лучших арендаторов из числа заявителей. В районы массовой застройки переезжают те, кому больше некуда идти: семьи с низкими доходами, люди с миграционным происхождением, безработные. Муниципальные жилищные компании нанимают социальных работников, чтобы оказать поддержку данным категориям населения и минимизировать возможные конфликты между жильцами.

Размер и стабильность доходов муниципальных жилищных компаний позволяют им инвестировать значительные средства в модернизацию жилого фонда. Они могут обновлять высотные многоквартирные здания с нестандартной архитектурой. Они несут ответственность не только за жилые здания, но и содействуют развитию кварталов и городских районов в целом. Они активные участники, а иногда инициаторы современного формата отношений участников модернизации кварталов крупнопанельного жилья.

⁵ Ambient Assisted Living (AAL) — это подкатегория «окружающего интеллекта», которая касается использования средовых интеллектуальных методов, процессов и технологий, позволяющих пожилым людям жить независимо как можно дольше, без навязчивого поведения

Помимо таких компаний, в системе собственности европейских стран имеются **частные жилищные компании**, которые покупают арендные многоквартирные дома и целые жилые кварталы, а также **частные жилищно-строительные компании**, которые строят многоквартирные жилые дома для себя, как арендные. Часть таких домов строятся по заказу муниципалитетов, которые в дальнейшем арендуют все квартиры оптом по рыночной цене и сдают малообеспеченным гражданам на правах субаренды по более низкой стоимости. Муниципальные жилищные компании дополняют частные жилищные компании и частные жилищно-строительные компании и создают устойчивость на рынке арендного жилья, выполняя разную роль. Все три вида организаций работают рентабельно и не ищут помощи у государства (за исключением отдельных преференций при покупке земли для строительства социального арендного жилья).

Эти **три вида организаций, которых нет в постсоветских странах**, самостоятельно модернизируют принадлежащие им многоквартирные жилые дома, планируют и финансируют энергетическую модернизацию и устанавливают обязательные для всех жильцов правила, направленные на установление добрососедских отношений.

Жилищные кооперативы и жилищно-строительные кооперативы получили новый виток развития с принятием в Германии законов о пенсионном страховании и о страховании по инвалидности в 1899 году. После этого стало проще получать кредиты для развития некоммерческой жилой сферы. Идея жилищных кооперативов противопоставлялась таким характеристикам доходных домов, как анонимность, монотонность и социальная изоляция. Кооперативы предлагали альтернативный, солидарный формат проживания, где соседство и чувство общности достигаются не только за счет иных принципов планирования и архитектуры зданий, но, в частности, благодаря механизмам самоуправления.

Жилищные кооперативы, появившись на рубеже XIX и XX вв. в ответ на жилищный кризис в крупных городах Германии, развивались на протяжении всего XX века, а в XXI веке они снова оказались в центре внимания как один из способов обеспечения доступного жилья. В то же время в результате необдуманной приватизации во всех постсоветских странах **жилищные кооперативы перестали существовать**, сохранив лишь название, и превратились в совместные домовладения, закрепив окончательно монополию на коллективное владение многоквартирными домами.

Но настоящий жилищный кооператив, который опять процветает в Европе, — это альтернатива как по отношению к собственности, так и аренде. Жилое здание и все квартиры принадлежат кооперативу, а не его отдельным участникам. То есть члены кооператива одновременно и совместно владеют всеми квартирами, как инвесторы, но в то же время снимают их у кооператива, как арендаторы. Членство устанавливается на основе вступительного взноса и выкупа паев в кооперативе в соответствии с размером занимаемой квартиры. С новым жильцом заключается договор о бессрочном пользовании. В новых домах пай дороже, в домах, принадлежащих ранее заводам времен ГДР, — значительно дешевле (например, размер вносимого пая до 1 000 евро за трехкомнатную квартиру в Берлине). При выходе жильца из кооператива вступительный взнос (обычно 100–200 евро) не возвращается, а пай, включая банковские проценты за пользование паем, выплачиваются (возвращаются бывшему члену) в конце финансового года. В случае смерти одного из членов кооператива право на заключение нового договора пользования переходит к его наследникам, если это указано в завещании, в ином случае квартира публично предлагается желающим на общих правилах кооператива.

Имеются многочисленные случаи создания международных кооперативов, когда, например, учредителями и владельцами пая являются граждане и организации из Швеции, Австрии и Германии, а жилой дом строится в Латвии⁶.

Согласно статистическим данным количество квартир в немецком жилищном кооперативе находится в промежутке от 10 до 17 тысяч и 50% кооперативов владеют менее чем 500 квартирами, жилищный объем 13% кооперативов превышает 2500 квартир. Как правило, они располо-

⁶ <http://www.iwoev.org/de/home>

жены в панельном фонде. 56% кооперативных квартир в Восточной Германии были построены в период с 1970 по 1980 гг. Больше половины кооперативов в Германии старше 50 лет. Старые кооперативы, как правило, обладают большими объемами фонда, поэтому вступительный взнос и стоимость паев составляет только несколько сотен евро. В новых кооперативах, которые строят или покупают фонд, только вступительный взнос может достигать несколько тысяч евро.

Подобно муниципальным жилищным компаниям, кооперативы предлагают множество социальных сервисов для жильцов с целью создания добрососедских отношений, и они с момента своего основания брали на себя различные **социальные функции**. Но муниципальные компании, как правило, нанимают отдельные организации для предоставления тех или иных услуг, а кооперативы делают всё самостоятельно, за счет взаимной поддержки и участия жильцов. Конечно, чем меньше кооператив, тем более тесными являются отношения между руководством и жильцами и тем выше степень вовлечения собственников в жизнь кооператива.

Кооперативы финансируют участие детей в спортивных секциях, экскурсии для пожилых людей кооператива, школьные обмены, поездки в детские лагеря и поездки на море для малообеспеченных семей, походы на боулинг, прогулки в парке. В практике строительство **соседских центров** с библиотекой, садом, танцевальным залом. В таком соседском центре регулярно проводятся досуговые мероприятия для жильцов, и любой участник кооператива может арендовать помещение центра для проведения праздников. Кооперативы часто строят новые жилые корпуса с квартирами, адаптированными для нужд людей пожилого возраста.

Кооперативы заинтересованы в развитии своего жилого фонда и территорий. Как и жилищные компании, кооперативы имеют право привлекать кредиты на модернизацию зданий и пользоваться государственными инструментами поддержки для этих целей. Кооперативы являются постоянными и важными участниками современного формата отношений по развитию и энергетической модернизации жилых кварталов.

Таким образом, все организационные формы владения многоквартирными жилыми домами в Германии, а именно: **частные жилищные компании, частные жилищно-строительные компании, муниципальные жилищно-строительные компании, жилищные кооперативы, жилищно-строительные кооперативы, объединения собственников жилья с частичной правомочностью** — создают баланс на рынке жилья и позволяют проводить гибкую жилищную политику для установления добрососедских отношений. Все перечисленные организационные формы не встречаются в постсоветских странах, включая Беларусь, где доминируют совместные домовладения и построено еще небольшое в процентном отношении количество многоквартирных арендных домов, принадлежащих государству.

Выводы. По мнению авторов, государственная политика, направленная на создание в Беларуси в долгосрочной перспективе значительного по объему сектора арендного жилья (за счет нового строительства государственных многоквартирных жилых арендных домов), своевременна и очень важна для целей устойчивого развития экономики. Эту практику необходимо продолжать, создавая условия для строительства арендных домов и другими собственниками. В том числе предпринимателями (как с целью получения дохода, так и с другими целями, например, для проживания сотрудников организации, предприятия).

Кроме того, представляется возможным воссоздание сектора жилищно-строительных кооперативов (когда единственным владельцем дома является ЖСК, а члены кооператива владеют паем и имеют право арендовать жилые помещения). Такой сектор жилья является доминирующим в скандинавских странах, и он наименее проблемный с точки зрения управления, ремонта и энергетической модернизации.

Представляет интерес также такая законодательная практика, как **«аренда помещения на срок жизненного цикла дома»**. В этом случае объектом сделки при переуступке права пользования помещением является не право собственности на помещение, а право бессрочной аренды, что значительно упрощает управление многоквартирным домом (всегда один собственник) и его ремонт. В то же время стоимость такого права аренды равна рыночной стоимости помещения (в скандинавских странах).

6. Профессиональное управление недвижимостью в рамках концепции устойчивого развития

Отличительной особенностью современного этапа социально-экономического развития (в первую очередь — в экономически развитых странах мира) является учет требований концепции устойчивого развития в различных сферах деятельности. К жилищно-коммунальной сфере это также имеет непосредственное отношение. Поэтому профессионалам в области управления недвижимостью важно изучить эту тему — устойчивое развитие (УР), научиться ориентироваться на его принципы и использовать в повседневной жизни новые подходы. Тем более что время торопит, и в ряде стран Европы уже на законодательном уровне закреплены требования «устойчивой отчетности», а «зеленая» и «циркулярная» экономики становятся не просто трендом, а настоящей необходимостью. И, чтобы не отстать, надо влиться в ряды движения за устойчивое развитие.

Информация о сути устойчивого развития уже довольно широко распространена в Беларуси. Каждые 5 лет разрабатываются и реализуются национальные стратегии устойчивого развития сроком на 15 лет, многие области, районы, города, деревни, школы и другие организации создают свои планы по УР. Не остались в стороне и жилищные ассоциации. Благодаря поддержке Международной ассоциации менеджмента недвижимости (МАМН) были реализованы международные проекты, в рамках которых Стратегии устойчивого развития разработали жилищные ассоциации⁷ Мозыря и Пинска, Минска и Витебска, Светлогорска и Жодино, Бобруйска. Разработка таких стратегий — социальная инновация не только для Беларуси, но и в международном масштабе. И можно рекомендовать всем жилищным организациям (государственным и частным), а также другим участникам жилищно-коммунальных отношений изучить опыт лидеров и также пойти этим путем. А МАМН может проконсультировать по данной теме.

В данной брошюре мы не останавливаемся на вопросах теории устойчивого развития, желающие углубить свои знания по этому вопросу могут найти информацию в Интернете, в том числе на том же сайте МАМН. Приведем лишь формулировку из доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию ООН, подготовленного в 1987 году, которая стала лозунгом действий по реализации нового сценария жизни: **«Человечество способно сделать свое развитие устойчивым, то есть таким, когда происходит удовлетворение потребностей нынешнего поколения и при этом не создается угроз удовлетворению потребностей будущих поколений»**. Эта оптимистическая мысль одновременно является платформой объединения всех сторонников движения за лучшее будущее.

В самом общем понимании устойчивое развитие — это развитие продолжительное по времени и комплексное по содержанию, при котором достигается баланс между его природным, социальным и экономическим компонентами.

К настоящему времени разработано много рекомендаций и пособий по внедрению требований устойчивого развития в хозяйственную деятельность и социальную жизнь. Каждая организация может найти себе приемлемый вариант. Мы советуем использовать такой инструмент, как стратегии устойчивого развития, которые являются комплексными долгосрочными планами и одновременно системной деятельностью по достижению целей организаций и местных сообществ.

В качестве весьма полезного материала для начала работы с учетом требований устойчивого развития (а в последующем и для разработки и реализации Стратегии развития жилищной организации или местного сообщества) мы рекомендуем использовать немецкое пособие «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства»⁸ (сентябрь

⁷ <https://jildom.com/uchrediteli/gorodskie-associacii-belarus.html>

⁸ https://www.deutschnachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/The_Sustainability_Code_revised_edition_Russian_2014.pdf

⁹ <http://jildom.com/assets/files/pdf4/GdW.pdf>

2014 г.). Это пособие разработано в развитие общего «Кодекса устойчивого развития»⁹, принятого немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 году и обновленного в 2014-м. Данный Немецкий кодекс устойчивости (НКУ) является стандартом для обеспечения прозрачности при представлении отраслевых отчетов о мероприятиях по устойчивости и может использоваться организациями любого объема или юридической формы. Документ предоставляет собой удобный табличный формат для изложения информации для оценки мероприятий по устойчивости. Во многом польза НКУ кроется, по мнению немецких экспертов, в сжатой, легко используемой форме. В 2014 году Федеральное отраслевое объединение немецких жилищных и риелторских организаций вместе с Советом по вопросам устойчивого развития и Рабочей группой больших жилищных компаний Германии разработали пособие — первое специальное пособие для одной отрасли — жилищного хозяйства. Оно рекомендовано в том числе малым и средним жилищным организациям в качестве инструмента для подготовки и подачи отчетности об устойчивом развитии в сжатом виде.

Ниже представлен адаптированный к социально-экономическим условиям Беларуси и к целевому объекту (жилищным организациям, Ассоциациям и их дочерним компаниям в ЖКХ) вариант основной таблицы «Немецкого кодекса устойчивости – специфического дополнения для отрасли жилищного хозяйства», содержащий 20 групп критериев, важных для планирования, разработки, реализации и мониторинга мероприятий в рамках концепции УР.

Таблица 1. Критерии устойчивости, применительно для организаций жилищно-коммунального сектора и жилищных объединений, ассоциаций

Критерии устойчивости 1–4 по общим вопросам стратегии 1. Стратегический анализ и мероприятия

Мероприятия (примеры)	Анализ шансов и рисков
Эксплуатация жилищного фонда	<i>Примеры:</i> ● год постройки и структура жилфонда ● структура жильцов ● структура платежей за жилье ● энергетическое состояние ● безбарьерная среда
Градостроительство	<i>Примеры:</i> ● градостроительные требования ● демографическое развитие ● новое строительство/снос ● экономия площадей для строительства ● социальные стандарты ● избежание джентрификации
Инвесторы-застройщики	<i>Пример:</i> ● потенциал застройщика, шансы и риски
Сотрудники организации	<i>Пример:</i> ● возрастная структура и образование

2. Аспекты устойчивости, оказывающие существенное влияние на работу

Мероприятия (примеры)	Стратегия и осуществление
Эксплуатация жилищного фонда	<i>Примеры:</i> ● энергосберегающая санация жилфонда ● стратегия нового строительства (в том числе в сотрудничестве с застройщиком) ● снос барьеров в старом жилфонде на придомовой территории ● помощь между соседями

Градостроительство	<i>Пример:</i> ● активный партнер других участников процессов развития города
Инвестор-застройщик	<i>Пример:</i> ● строительство домов/квартир для людей с низкими и средними доходами, а также для особых слоев населения (клубных, для молодежи, для пожилых)
Руководство сотрудниками	<i>Примеры:</i> ● создание современной структуры, политики и культуры организации ● мероприятия по содействию здоровью ● концепции обучения и повышения квалификации

3. Цели в области устойчивости

<i>Например: цели развития организации:</i> ● развитие собственного капитала ● повышение рыночной стоимости недвижимости
<i>Например: экологические и социальные цели в отношении жилищного фонда:</i> ● цели энергосберегающей санации ● цели сокращения выброса CO ₂ ● перепланировка с учетом возрастной структуры, цели в области демографии ● цели в области нового строительства ● повышение качества жизни и доступного жилья с социальной точки зрения
<i>Развитие сотрудников</i>

4. Цепочка видов деятельности, создающих добавленную стоимость

<i>Например: менеджмент жилфонда; модернизация и новое строительство:</i> ● употребляемые при строительстве и ремонте материалы (кирпич, панельный дом, каркасный дом, утеплители, штукатурки, краски, кровли) ● строительные материалы (социальные и экологические критерии) ● поставка энергии, возобновляемые источники энергии

Критерии устойчивости 5–10 в области менеджмента процессов

5. Ответственность

Организации определяют членов руководства, ответственных за устойчивое развитие
<i>Например:</i> ● члены дирекции ● члены специального органа (комиссии, совета) ● привлеченные в штат эксперты по устойчивому развитию

6. Правила и процессы

Организация определяет и фиксирует, как включает стратегию развития при помощи правил и процессов в оперативное руководство организацией
<i>Например:</i> ● политика качества ● изменения в устав (или в аналогичные документы) ● разработка положений по развитию

7. Контроль

Организация информирует, как и какие индикаторы устойчивости используют в области регулярного планирования и контроля
<i>Например:</i> ● выброс (сокращение выброса) CO ₂ жилфонда ● удельный вес от всего жилфонда квартир, которые полностью либо частично saniрованы ● расходы на социальные проекты ● оценка уровня безбарьерной среды

8. Системы стимулирования

Организация информирует, какие использует системы стимулирования для своих сотрудников

Например:

- премия за постоянное содействие развитию организации
- повышение зарплаты за участие в культурных мероприятиях
- премия за идеи по развитию
- премии за экодружественное поведение
- премии за пропаганду здорового образа жизни
- премии за повышение квалификации

9. Привлечение целевых групп

Организация информирует, как идентифицируют и включают в процесс устойчивости целевые группы, важные с общественной и экономической точек зрения

Например:

- бизнес (рынок, ИП)
- новостройки
- собственников квартир района, квартала
- жилищные ассоциации
- комитеты общественного самоуправления (КТОСы)
- специалистов администрации района
- сотрудников образовательных и социальных учреждений

10. Информирование об устойчивости

Менеджмент инноваций и продуктов. Анализ использования ресурсов

Например:

- консультации жильцов по вопросам энергосбережения, сокращения потребления воды, образования и утилизации мусора
- внедрение службы хаусмастеров
- дигитализация процессов, модельные проекты, мультимедиа, информационные системы
- участие в научно-исследовательских проектах

Критерии 11–13 по окружающей среде

11. Использование естественных ресурсов

Организация докладывает, в каком объеме используют для жизненного цикла естественные ресурсы, например воду, землю, мусор, энергию, площадь

Например:

- информация о потреблении ресурсов в работе дирекции (энергопотребление, автомобильный парк, расходование бумаги, разделение мусора и т. д.)
- информация о кадастровой стоимости земли или аренде помещений, парковок для организации

12. Менеджмент ресурсов

Организация докладывает, какие качественные и количественные цели поставила

Например:

- объем планируемых привлеченных инвестиций для модернизации жилого фонда
- количество планируемых для обновления теплоузлов (с автоматизацией)
- использование возобновляемых источников энергии
- использование экологических строительных материалов

13. Выбросы, оказывающие влияние на климат

Организация докладывает о вредных выбросах

Например:

- выбросы от собственной котельной
- выбросы от котельной поставщика ресурсов

Критерии 14–16 по вопросам общества
14. Соблюдение трудовых прав сотрудников

Организация докладывает, как она соблюдает признанные на национальном и международном уровнях стандарты соблюдения прав сотрудников, а также как их привлекает в менеджмент устойчивости

Например:

- соблюдение требования о минимальной заработной плате
- особенности заключения трудовых договоров с работниками
- предусмотрено ли право выступать с инициативой по развитию
- предусмотрена ли в контрактах обязанность выплаты компенсации в случае увольнения по инициативе дирекции организации
- пресечение нелегальной («серой») занятости в подрядных фирмах

15. Равенство шансов

Организация информирует, как она соблюдает равенство возможностей и полов

Например:

- гендерное равенство при трудоустройстве
- возрастная структура сотрудников
- имеется ли дискриминация по возрасту
- процентная часть женщин/мужчин (в составе всего персонала, а также руководства)

16. Квалификация

Организация информирует о политике в области развития потенциала сотрудников

Например:

- расходы на обучение
- процент сотрудников, повышающих квалификацию

17. Права человека

Организация информирует о политике в области реализации прав человека

Например:

- наличие социального пакета
- обеспечение права участия в выборах и выборных органах
- членство в профсоюзе
- наличие страховки и медицинского страхования

18. Общество

Организация информирует об участии в развитии местного сообщества

Например:

- помощь между соседями, дни двора, дни соседей
- сотрудничество с социальными учреждениями
- организация общественной работы
- праздники микрорайона, спортивные праздники
- свободное время детей, работа кружков и секций
- организация благотворительных мероприятий для местного сообщества микрорайона

19. Политическое влияние

Организация информирует о возможностях и уровне участия в политических процессах

Например:

- возможность участия в принятии решений на уровне района (города)
- возможность внесения предложений по изменению законодательства
- организация круглых столов с органами власти и общественностью
- организация слушаний по тарифам на ЖКУ

20. Предупреждение правонарушений

Организация информирует, какие меры, стандарты реализует с целью предупреждения и наказания правонарушений, прежде всего коррупции

Например:

- информационная работа с жильцами по вопросам соблюдения правопорядка
- проведение бесед с сотрудниками соответствующих отделов администрации и милиции
- наличие элементов антикоррупционной политики

Данная таблица может быть использована, по меньшей мере, при:

- оценке перспектив работы по устойчивому развитию и фиксации исходного состояния;
- разработке структуры Стратегии развития жилищной организации;
- выработке основы для формирования системы показателей Стратегии;
- разработке обобщенного краткого варианта Стратегии организации.

Хорошими примерами использования таблицы являются стратегии Ассоциации жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник» и Ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента» (г. Минск). Их можно посмотреть на сайте МАМН.

В практической деятельности профессиональных менеджеров недвижимости несомненно полезной станет также знакомство с Целями устойчивого развития ООН на период до 2030 года (ЦУР), а затем — учет их в своей работе. На первый взгляд, эти цели могут показаться неконкретными и сугубо теоретическими, однако они — результат работы лучших ученых и практиков современности. И в настоящее время большинство стран мира и тысячи организаций учатся смотреть на свою деятельность «сквозь линзу» Целей УР. Это позволяет вовремя реагировать на мировые тренды, ориентироваться на приоритеты международного уровня, вносить свой вклад в решение глобальных проблем. И одновременно, в том числе благодаря единению усилий, достигать лучших результатов в каждой конкретной организации.

Жилищные ассоциации также могут и должны принимать посильное участие в работе по достижению ЦУР. «Думаем глобально, действуем локально» — этот лозунг работы на местном уровне в области устойчивого развития продолжает оставаться актуальным.

При разработке Стратегии УР ассоциации необходимо ознакомиться с текстом документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» и постараться посмотреть на деятельность своей организации, учитывая требования этого документа.

По каждой из 17 целей УР в деятельности жилищной организации можно предусмотреть пусть и не полностью содействующие цели устойчивого развития, но конкретные дела. Приведем лишь некоторые примеры таких возможностей.



Рисунок 4. Цели в области устойчивого развития ООН

Цель 1. Ликвидация нищеты. Способствовать организации благотворительных ярмарок, передаче вещей нуждающимся...

Цель 2. Ликвидация голода. Регулярно проводить кампании по разъяснению основ устойчивого потребления...

Цель 3. Хорошее здоровье и благополучие. Обеспечивать организацию мероприятий по здоровому образу жизни, обустройству спортивных площадок, вести борьбу с курением...

Цель 4. Качественное образование. Создавать «Школы жилищного просвещения», проводить жилищные диктанты и жилищные уроки, оцифровать литературу по ЖКХ...

Цель 5. Гендерное равенство. Проводить информационную работу, беседы, соблюдать этот принцип в кадровой работе...

Цель 6. Чистая вода и санитария. Контролировать соблюдение всеми пользователями периодичности санитарной промывки трубопроводов с МЖД, обеспечить контроль качества воды ...

Цель 7. Недорогостоящая и чистая энергия. Помогать товариществам собственников, жилищным кооперативам, МЖД осуществлять энергоаудит, разрабатывать план энергоэффективной санации МЖД, внедрять технологии с использованием возобновляемых источников энергии...

Цель 8. Достойная работа и экономический рост. Содействовать признанию обществом важности профессии «управляющий недвижимостью совместного домовладения», способствовать повышению квалификации и карьерному росту жилищных организаций, поддерживать высокие стандарты условий труда...

Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура. Способствовать внедрению прогрессивных технологий с использованием лучших мировых практик ...

Цель 10. Уменьшение неравенства. Содействие равным условиям хозяйствования государственных и негосударственных организаций в сфере ЖКХ, диалогу с органами власти, сбору средств на создание безбарьерной среды для людей с ограниченными возможностями...

Цель 11. Устойчивые города и населенные пункты. Содействовать строительству велопарковок и мест хранения велосипедов, развитию электромобильного транспорта, в том числе строительству станций по зарядке электромобилей...

Цель 12. Ответственное потребление и производство. Содействовать максимально эффективному управлению отходами, внедрению депозитной системы для пластиковой и стеклянной тары...

Цель 13. Борьба с изменением климата. Содействовать популяризации концепции «зеленой» экономики, проведению экологического аудита, внедрению индивидуальных приборов учета и регулирования тепловой энергии...

Цель 14. Сохранение морских экосистем. Содействовать добровольному отказу от использования пластиковых пакетов и популяризировать эту идею среди населения, агитировать за использование безопасных моющих средств сотрудниками и жильцами...

Цель 15. Сохранение экосистем суши. Содействовать составлению реестра растений на территориях, обслуживаемых организацией, и контролю за этими растениями, организовывать сбор средств на посадку полезных для города объектов растительного мира...

Цель 16. Мир, правосудие и эффективные институты. Содействовать урегулированию споров и конфликтов в организациях и между организацией и клиентами, разрабатывать антикоррупционные механизмы в деятельности организации, интернет-программы для прозрачности принятия решений и отчетности...

Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития. Оказывать содействие в создании инициатив граждан, регистрации общественных объединений и других негосударственных некоммерческих организаций в микрорайоне и городе. Поддерживать деятельность таких инициатив и организаций. Такая помощь в будущем окупится сторицей! Это доказал зарубежный опыт.

Мы назвали лишь некоторые возможности в качестве примера. Надеемся, что ваш творческий подход и креативность помогут существенно расширить предложенный перечень и обогатить свою деятельность делами, которые, как небольшие ручейки, пополняют общий мировой поток действий для достижения Целей устойчивого развития.

Помочь в этом могут и 169 задач, закрепленных в Целях устойчивого развития. Именно благодаря этим задачам ЦУР становятся конкретными и живыми делами (как иногда говорят, «происходит локализация ЦУР»). Откройте текст ЦУР на задачах, внимательно познакомьтесь с ними и подумайте (а еще лучше — обсудите в группе с другими людьми), как эти задачи могут быть сформулированы для вашей организации, для вашего местного сообщества. Запишите их и обсудите с жителями. Для этого можно использовать чаты в социальных сетях. И каждая организация может, посмотрев на эти задачи, зафиксировать и внести в планы своей работы наиболее актуальные задачи. При этом не забудьте по каждому из мероприятий внести в ваш план действий соответствующие индикаторы (желательно в цифровом виде). Это поможет в будущем контролировать ход выполнения задач. Желаем успехов!

7. Взаимодействие и межотраслевое сотрудничество: направление и динамика развития, эффективность (теория вопроса)

Надеемся, что к моменту знакомства с данным разделом брошюры вы, уважаемый коллега, уже осознали важность взаимодействия и сотрудничества с другими «игроками» на поле жилищно-коммунального хозяйства и что теперь дело за практическими действиями. Однако еще немного теории. Ведь, как сказал классик, «нет ничего практичнее хорошей теории».

Так, важно получить ответ на следующий вопрос: «А с кем именно целесообразно взаимодействовать и сотрудничать в интересах общего позитивного эффекта?»

Для того, чтобы разобраться в этом, можно начать с составления списка организаций (формальных и неформальных, условных групп общества), которые можно считать заинтересованными в жилищном развитии, которые в значительной степени вовлечены в эту сферу, а также на которые она оказывает влияние. И здесь выясняется, что таких субъектов (заинтересованных сторон) немало. И они очень разные. Это помогает понять, что часто именно поэтому общие, шаблонные подходы в управлении недвижимостью не дают желаемого результата.

Специалисты по устойчивому развитию, формируя общие пути, которые приведут к успеху, отмечают, что учет разнообразия объектов и участников социо-экономико-природных процессов, междисциплинарный подход, максимальное вовлечение в процесс различных «игроков» — это важнейшие составляющие эффективной работы. Причем именно область градостроительства (смежная отрасль с ЖКХ), а также здравоохранение выдвинулись в лидеры по данному вопросу. И действительно, чтобы построить город, микрорайон или жилой дом (а также, чтобы вылечить человека), нужны объединенные усилия специалистов многих профессий и специализаций. А для того, чтобы в этих домах счастливо жили люди, нужно еще больше всевозможных специалистов. Вот поэтому и выдвинули ученые требование системного, интегрированного подхода к городскому развитию. И мы, да и весь мир, еще во многом учимся, как здесь всё хорошо организовать.

Можно зафиксировать следующие группы, заинтересованные в развитии жилищно-коммунальной отрасли в Беларуси¹⁰:

1. Национальные органы управления;
2. Местные администрации;
3. Местные Советы депутатов и их комиссии;
4. Общественные советы;
5. Городские службы (государственные и негосударственные структуры);
6. Организации градостроительного планирования и проектирования;
7. Товарищества собственников и их ассоциации;
8. Жилищно-строительные потребительские кооперативы, организации застройщиков и их ассоциации;
9. Некоммерческие негосударственные организации (общественные объединения, фонды, потребительские кооперативы, товарищества, учреждения);
10. Эксперты в различных областях (строительство, окружающая среда, архитектура, социальные аспекты, транспорт и др.);
11. Общественные инициативы и группы жителей (территориальные, тематические);

¹⁰ Аналогичный анализ и характеристика основных групп, заинтересованных сторон в городском развитии в Беларуси выполнены недавно в рамках проекта КОМГОР «Коммунальное управление в городах – коммуникация и управление для вовлечения общественности в управление городским хозяйством Беларуси», реализованного при поддержке Европейского Союза. См.: Сиваграков Алёг. Анализ и характеристика основных групп, заинтересованных сторон в городском развитии в Беларуси. – Минск, МОО «Экопроект», 2019. – 15 с.

12. Жители города (возрастные, социальные, гендерные, территориальные группы);
13. Бизнес и инвесторы (местные и внешние) и их ассоциации и союзы;
14. Образовательные учреждения;
15. Научно-исследовательские организации;
16. СМИ;
17. Международные и региональные объединения (в том числе объединения городов);
18. Молодежные объединения;
19. ОТОСы — органы территориального общественного самоуправления.

Взаимодействия между этими участниками процессов в ЖКХ сложны, разнонаправлены и осуществляются по поводу ресурсов (которые, в свою очередь, могут быть разделены как минимум на финансовые, материальные, человеческие, информационные), управляющих воздействий, контроля и др. Так, информационные взаимодействия, к примеру, благодаря Интернету и повышению открытости общества и государства, пронизывают (либо могут связывать) всех участников жилищно-коммунальных отношений.

В данной брошюре мы не ставим задачу предложить готовые рецепты оптимизации взаимоотношений участников жилищно-коммунальных отношений. Хотя некоторые практические советы приведены в следующем разделе. Наша задача — обратить ваше внимание на важность развития этих отношений (а также выделения ресурсов!). А для этого надо среди прочего хорошо изучить особенности этих, как принято говорить в проектном менеджменте, «целевых групп». Чем лучше мы узнаем их, поймем их интересы и особенности, тем эффективнее будет взаимодействие с ними.

А что же такое «эффективное взаимодействие»? Как отличить формальное отношение к этому вопросу от конструктивных действий, нацеленных на лучшие результаты?

И здесь могут помочь выводы ученых. Так, еще в 1969 году американская исследовательница Шерри Арнштейн опубликовала в «Журнале Американского института градостроителей» статью «Лестница гражданского участия». Позже эта статья переиздавалась более 80 раз и была пе-

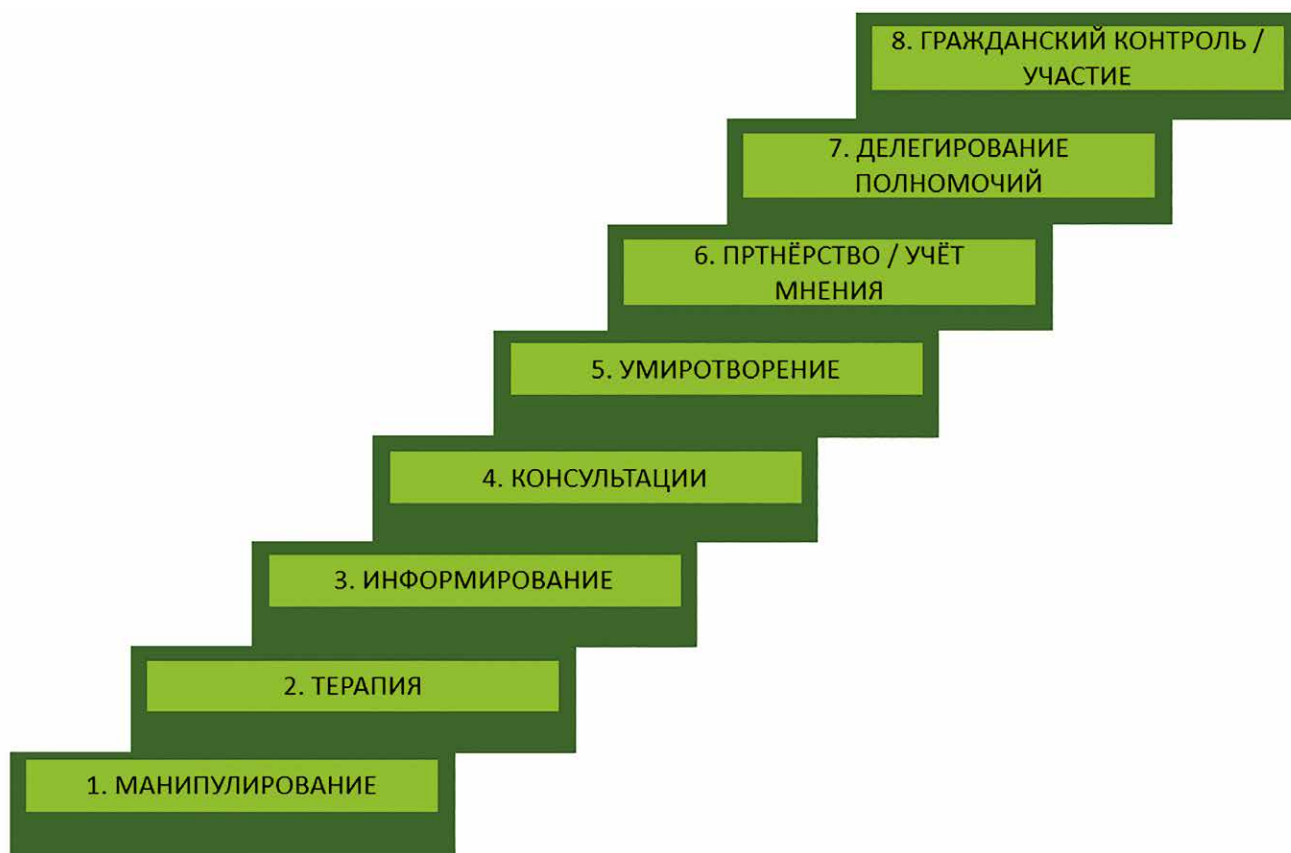


Рисунок 5. «Лестница участия»

реведена на многие языки. А схема «лестницы участия» стала хрестоматийной и разлетелась по тысячам презентаций и публикаций (см. рис. 5).

И сегодня, через более чем 50 (!) лет, данная статья не утратила своей актуальности для Беларуси, и мы рекомендуем желающим познакомиться с ней на русском языке в Интернете¹¹. Интересно, что ряд подтверждающих иллюстраций в данной статье дан именно на примере некоторых действий Министерства жилищного строительства и городского развития США.

Самые нижние две ступени «лестницы» — это уровни **неучастия**, придуманные и применяемые для подмены подлинного участия. Три последующих — так называемые **символические меры**. И лишь три верхние ступени можно отнести к **реальному гражданскому участию**.

Для условий Республики Беларусь и других стран — бывших республик СССР, на наш взгляд, необходимы специальные программы и пилотные проекты, которые помогли бы скорее освоить и распространить современные подходы к развитию гражданского участия, в том числе в ЖКХ.

¹¹ Перевод статьи на русский язык можно найти здесь:
https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ru/ladder-of-citizen-participation_ru.html

8. Обзор методов и инструментов

Эксперты по работе с местными сообществами¹² дают следующие советы по построению эффективных механизмов взаимодействия между их представителями, в полной мере применимые к жилищно-коммунальной сфере:

- начинайте работу с понятных и актуальных тем;
- работайте с местными жителями на их территории;
- четко формулируйте намерения и ожидания;
- делитесь информацией;
- не бойтесь начинать и экспериментировать;
- сотрудничайте с экспертами и коллегами;
- предлагайте реалистичные проекты и учитывайте местные потребности.

Изучение зарубежного опыта и практическая реализация многих проектов в Республике Беларусь и в Украине продемонстрировали также эффективность следующих методов и инструментов работы:

- стратегический подход (работа на долгосрочный период, с определением и фиксацией образа желаемого будущего, к которому мы стремимся, приоритетов и индикаторов);
- учет принципов устойчивого развития (в частности, требование комплексности, учета природных, социальных и экономических факторов развития и последствий предпринимаемых действий);
- необходимость четкого определения территории, о которой будет идти речь в проекте (программе, стратегии, мероприятии);
- важность определения основных действующих и целевых групп;
- понимание неоднородности (в том числе в части интересов и побудительных мотивов к действиям) укрупненных групп стейкхолдеров (власти, НГО, экспертов, бизнеса);
- необходимость ориентации на имеющиеся и планируемые ресурсы (финансовые, человеческие, временные) для реализации задуманного;
- возможности кооперации с другими (в первую очередь — с соседскими) территориями (микрорайонами, муниципалитетами);
- широкий взгляд на местные ресурсы, которые могут быть использованы в целях устойчивого развития городских территорий и местных сообществ;
- взаимосвязь видения, целей, приоритетов, мероприятий и индикаторов в рамках единых действий.

Большинство из перечисленных рекомендаций подробнее описаны в предыдущих изданиях¹³, которые можно найти на сайте МАМН. Кроме того, имеется еще большое количество разработок и рекомендаций по данной тематике (см. *Список литературы*).

Среди направлений реализации описанных принципов и подходов можно назвать:

- разработку и реализацию местных (городских, поселковых, районных в городах) стратегий устойчивого развития с акцентом на вопросах участия граждан в этих процессах;
- разработку и реализацию стратегий развития жилищных организаций;
- использование пособия «Немецкий кодекс устойчивости – специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства» для обеспечения комплексности в системе показателей городского развития, включая индикаторы партисипации;

¹² Укрепление потенциала местных сообществ для адаптации к изменениям климата. Тематическое исследование. – МОО «Экопроект», 2017.

¹³Алег Сиваграков. Жилищные ассоциации: традиции + инновации + стратегия = устойчивость - Минск : Жилкомиздат, 2018 – 60 с.;

- распространение передового опыта работы (например жилищных ассоциаций в городах Мозырь и Пинск) на другие города страны;
- создание в городах (а также на уровне национального законодательства) благоприятных условий для реализации прав граждан в части принятия решений в области городского развития и участия в их реализации. В частности, упрощение процедур регистрации и функционирования негосударственных некоммерческих организаций, распространение опыта, когда городские исполкомы выступают в роли инициаторов создания таких структур (по примеру Вилейки — создание общественного объединения «ЗОВиК», Зельвы — некоммерческой организации «Зелева» и других);
- поддержку (организационную и материальную) создания и функционирования региональных и местных частных и частно-государственных структур, деятельность которых направлена на поддержку городского и территориального развития.

В Беларуси недостаточно развиты агентства, фонды и центры регионального и местного развития. Со стороны местных и региональных органов местного управления и самоуправления возможным шагом в этом направлении могут стать:

- внесение неиспользуемого или неэффективно используемого государственного имущества (в первую очередь — зданий) в качестве долей в уставные фонды таких организаций. Такая возможность юридически существует, однако практически не реализуется;
- социальный заказ на выполнение определенных социально-экономических функций, в которых нуждается местное сообщество. Пока, к сожалению, существуют только единичные примеры такого рода;
- участие в создании и поддержке социальных предприятий;
- распространение передового опыта функционирования общественных советов и других подобных структур, связанных с тематикой городского и регионального развития (таких как, например, советы председателей организаций собственников в районах г. Минска и в г. Витебске, Общественный совет по разработке и реализации Стратегии устойчивого развития Миорского района, созданный при Миорском районном Совете депутатов);
- расширение информационно-просветительской работы с населением с учетом особенностей различных групп населения (детей, молодежи, пожилых людей, мужчин, женщин) по вопросам городского развития (уроки коммунальной грамотности, клубы, лектории и т. п.).

Дополнительно рекомендуем также обратить внимание на следующие моменты, являющиеся современными трендами в работе по устойчивому развитию:

- 1) использовать социальные медиа, виртуальные сообщества, сети (например группы в Facebook), чаты;
- 2) глубже анализировать целевые группы, это позволяет понимать их запросы, интересы, возможности (здесь может помочь составление «карты партнерских ресурсов»);
- 3) активно вовлекать жителей (в том числе создать площадку, вести протоколы, установить постоянное время для регулярных встреч, разработать план, общую декларацию);
- 4) изучить возможности и передовые примеры бюджетов участия (партисипативных бюджетов), опробовать их на пилотной основе в рамках совместных действий с администрациями районов и городов;
- 5) создавать ощущение срочности и важности совместных действий;
- 6) развивать сотрудничество с местным бизнесом (в т. ч. объединять усилия для создания социальных предприятий, нацеленных на решение задач конкретных территорий и сообществ);
- 7) искать и «выращивать» лидеров, активистов, инноваторов (использовать с этой целью возможности сочетания онлайн-обучения с реализацией практических небольших проектов);
- 8) хорошо организовать коммуникацию всех участников жилищно-коммунальных взаимоотношений;

9) спланировать и проводить специальную работу с молодежью;

10) отпраздновать успех.

Среди конкретных инструментов проведения работы организаций ЖКХ с местным сообществом, в том числе в качестве первых шагов в направлении расширения общественного участия в городском развитии, можно порекомендовать использовать:

- SWOT-анализ (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз объекта развития);
- критерии SMART при разработке индикаторов для контроля выполнения поставленных задач (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, ограниченность по времени);
- PESTEL-аспекты для анализа, фиксации современного состояния и мониторинга развития сферы ЖКХ в городе (политические, экономические, социальные, технологические, природосберегающие, правовые);
- «мозговой штурм», групповая работа, формирование тематических рабочих групп;
- фиксацию результатов совещаний, встреч, обсуждений в виде протоколов и контроль выполнения решений.

Важно активно работать со средствами массовой информации, использовать социальные сети для продвижения участия населения в развитии ЖКХ. Здесь подойдут пресс-клубы, информирование СМИ об историях успеха, достигнутых благодаря подключению к решению вопросов жилищной сферы широкой общественности или отдельных активистов.

9. Потенциал территории на службе «жилищного вопроса»

Праца з балота робіць залота — так образно учит беларусская пословица тому, что упорный труд даст достойную отдачу. А «болото» в данном случае — это что-то не самое хорошее, неудобное для людей, и поэтому часто о каком-либо микрорайоне или дворе можно услышать: «Там у нас настоящее болото!». Но народная мудрость придает оптимизм, причем это же болото выглядит как ресурс, потенциал, поработав с которым можно получить отличный результат! И действительно, местные ресурсы, потенциал территории могут стать основой значительного улучшения ситуации в том числе в жилищно-коммунальной сфере. Неслучайно ресурсы такого рода иногда называют местным капиталом или территориальными активами.

Потенциал территории не исчерпывается только природными ресурсами. Богата беларусская земля историко-культурными памятниками, объектами, связанными с жизнью людей, прославивших нашу страну. А «залежи» этнографические, кулинарные традиции, обряды, танцы, игры, ремесла, местные праздники?! Просто неисчерпаемые богатства!

Локализация — важнейшая тенденция в современном социально-экономическом развитии — демонстрирует, как многочисленные виды деятельности, бизнес, предпринимательские инициативы используют в качестве отправных точек своего развития конкретные элементы этого территориального потенциала.

Проведенные исследования показывают, что разнообразие ландшафтов, в том числе городских, проявляющееся во всех аспектах комплекса «природа — общество — экономика», представляет собой важнейший ресурс для возникновения и развития столь же разнообразного социо-экономического «микрокосмоса». Природный комплекс обеспечивает общие условия и формирует основу для жизнедеятельности человека и других природных обитателей. Созданная человеком среда — жилые комплексы, многоквартирные дома, дворы, социальная и производственная инфраструктура — создает условия для комфортного проживания, работы и отдыха человека. Социальная система в нашем случае — местное сообщество, организации, группы людей, в него входящие, и отдельные личности, объединенные местом проживания, единством культуры, ценностей, интересов, истории, — также важный потенциал для создания эффективной и устойчивой жизни в конкретном месте. В широком смысле в социальной системе есть место также институтам социальной политики (например пенсионному обеспечению), инфраструктурным отраслям и объектам (школам, домам культуры, учреждениям здравоохранения и бытового обслуживания), культурно-историческому наследию и современным социальным инновациям. Все эти элементы общего понятия «ресурсы территории» активно влияют на «здоровье» сообщества, ЖКХ и бизнеса в конкретном месте. Экономический блок органично дополняет целостный образ территории. Он выполняет важнейшие функции обеспечения населения благами и услугами, является источником доходов жителей, бизнеса и местной казны. Одновременно в этой сфере развиваются и реализуются многие способности людей, достигаются творческие успехи. Экономические субъекты создают материальные блага и услуги, которыми пользуется население.

Многолетнее изучение проблематики развития ЖКХ показало, что очень важно включать в его инструментарий общение с местными жителями, мозговой штурм, SWOT-анализ. Именно эти совместные действия, построенные на основе открытости и доверия, позволяют находить эффективные решения в жилищной сфере.

Однажды на конференции «Устойчивое развитие и наука» в Лейпциге (около 2010 г.) местный архитектор рассказала о том, что при перепланировке одного из кварталов, в основном состоящего из панельных многоэтажек, они никак не могли найти приемлемое решение для улучшения жилой среды. И тогда было решено пригласить на общее обсуждение местных жителей, в том числе владельцев нескольких частных домов, расположенных здесь же. Каково же было удивление представителей власти и планировщиков, когда после разъяснения сути проблемы эти част-

ники сами предложили часть своих, казалось бы, неприкасаемых земель, для общих нужд. Они поняли: благодаря такому решению условия жизни в микрорайоне значительно улучшатся, что в свою очередь «потянет» за собой и его престижность, и рост цен на недвижимость.

Раскрытию потенциала территории для службы «жилищному вопросу», как уже отмечалось, помогает SWOT-анализ с участием населения. Причем проводить его необходимо, начиная с выявления сильных сторон территории, жилого комплекса, местного сообщества. Не следует начинать такое обсуждение с проблем, так как большая вероятность формирования пессимистического, пассивного взгляда на ситуацию. Начав же разговор с сильных сторон, достижений и уникальных моментов, можно с большой вероятностью (это доказала многолетняя практика нашей работы) настроить участников на оптимистический, конструктивный лад, активное заинтересованное отношение.

Важно помочь людям научиться распознавать элементы потенциала территории, превращать их в капитал, в активы. Этому может помочь изучение имеющегося опыта, в том числе зарубежного.

Никакие из возможных ресурсов не следует недооценивать. Имеются примеры, когда даже, казалось бы, непримечательные объекты во дворе или микрорайоне становились точкой развития, катализатором местных изменений.

Как старое дерево позволило получить гранты. В одной из деревень Литвы местный библиотекарь, взявшись за спасение старого дерева от сноса, собрала информацию о его истории. Оказалось, это дерево видело много героических, романтических и трагических событий, связанных с жизнью сельчан. На основе собранных данных было подготовлено проектное предложение, которое поддержали международные донорские организации. Полученные ресурсы пошли на обустройство площади и мероприятия по сплочению сообщества, обмену идеями по развитию местного бизнеса.

Старые сады в фаворе. «Сохраняйте старые сады — они стали частью нашего культурно-природного потенциала!», — обращаются работники муниципалитета Ноттингемского округа к жителям в буклете «100 отличных идей на будущие 100 лет». Далее разъясняется, что старые сады не только ценны урожаем традиционных яблок, но и своей оригинальной, часто формировавшейся в течение столетий экосистемой. Дуплистые яблони стали домом для многих видов птиц, летучих мышей, насекомых. У их подножия находят себе приют ежи, ящерицы и другие наши «братья меньшие». В результате кампаний по сохранению старых садов в Западной Европе образовались даже специальные туристические маршруты по старым садам. Проводятся всеевропейские конкурсы на самую старую яблоню.

Последний пример — это также демонстрация того, что сочетание природного богатства с культурным наследием часто усиливает, придает синергию эффекту, получаемому в результате их использования.

Наличие широких возможностей, местных ресурсов для развития территорий. Данное обстоятельство часто скрывается «за пеленой» жилищно-коммунальных проблем. Вместе с тем именно сильные стороны, местные ресурсы в самом широком их понимании могут стать важной основой для развития. Как справедливо пишут Джон Кретцман и Джон Макнайт, «весь исторический опыт свидетельствует, что значительное развитие общин возможно только при условии, что члены местной общины понимают необходимость инвестировать свои ресурсы именно в развитие. Отсюда понятно, почему общины не развиваются сверху или извне...»¹⁴

Зарубежные специалисты по территориальному развитию обращают внимание также на необходимость «смотреть за край своей тарелки», то есть не заикливаться только на общепринятых традиционных подходах. Примером здесь могут быть подходы, объединяющие традиционные (например сырьевые) ресурсы и современные технологии.

¹⁴ Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Пер. с англ. — Киев, Четверта хвиля, 2006. — С. 15.

Как же можно (дополнительно к образовательным программам) поддержать сотрудников жилищных организаций и жителей в деле «раскрытия» и эффективного использования потенциала территории? Тема эта достаточно новая для Беларуси и требует более глубокой проработки, элементами которой могут стать:

- 1) проведение специальных конференций, форумов по данной теме с приглашением зарубежных экспертов;
- 2) экспертные «десанты» на заинтересованные территории, во время которых консультанты анализируют местные возможности и проблемы, а по итогам делятся своими выводами с местными (не только властями!);
- 3) составление «карты ресурсов местного сообщества»;
- 4) создание благоприятного экономико-организационного режима для основания и функционирования консалтинговых компаний, работающих по заказу по теме ЖКХ. Такого рода компании широко распространены в странах Западной Европы. Белорусские местные администрации и жилищные организации необходимо научить работать с такими компаниями, а в случае их отсутствия — способствовать их возникновению;
- 5) поддержка (организационная и материальная) создания и функционирования региональных и местных частных и частно-государственных структур, деятельность которых направлена на содействие местному развитию. В Беларуси недостаточно развиты агентства, фонды и центры регионального и местного развития. Со стороны местных и региональных органов местного управления и самоуправления возможными шагами в этом направлении могут стать внесение неиспользуемого¹⁵ или неэффективно используемого коммунального имущества (в первую очередь — зданий) в качестве доли в уставном фонде таких организаций. Такая возможность юридически существует, однако практически не реализуется. Правовое закрепление данного положения может оказать содействие его реализации.

Свой «завершенный вид» местные инициативы обретают в виде зарегистрированных организаций — фондов, общественных организаций, учреждений. Такие организации создаются по-разному. Иногда — на основе индивидуального замысла активного человека или группы людей. Порой — по предложению местных властей. Часто — глядя на успешный опыт соседей. Кстати, такой опыт иногда действительно вдохновляет. Так, глава самоуправления Земгальского региона (Латвия) на встрече с представителями белорусских регионов отметил, что один из методов его работы — «передавать функции и задачи общественным организациям». Так, например, он говорил о том, что «создание в районе общественной организации по развитию предпринимательства значительно уменьшило нашу (местного самоуправления) работу. То же самое касается работы по вопросам сельского хозяйства, работы с молодежью и других». В том числе и ЖКХ.

В городах Беларуси уже работают общественные организации, некоммерческие учреждения, фонды и местные инициативы, которые занимаются и вопросами ЖКХ. Однако до сих пор мало примеров активного и долговременного сотрудничества таких организаций с государственными структурами и местной властью. Каждая из сторон в этом процессе должна сделать шаг навстречу другой стороне. Прийти с идеей, позвать на встречу для обсуждения конкретного вопроса, заинтересовать участием в конкурсе грантов, внести предложение о создании волонтерской группы... Дорогу осилит идущий!

¹⁵ Резервы для такой деятельности в Беларуси немаленькие. Так, по данным Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь на 1 апреля 2019 г. не использовалось 2,69 млн. кв.м. (2,2%) государственного недвижимого имущества, в том числе: 0,36 млн. кв.м. (0,9%) — в республиканской собственности; 2,347 млн. кв.м. (2,9%) — в коммунальной собственности.

(По данным из: Потенциал развития кластеров в регионах Беларуси / Т.П. Быкова [и др.]. — Минск : Колоград, 2019. — 100 с. С. 26.).

10. Рекомендации нового формата взаимодействия участников энергетической модернизации многоквартирных жилых домов

Законодательство Республики Беларусь предусматривает двух главных инициаторов проведения энергетической модернизации¹⁶:

- инициативная группа участников совместного домовладения (в этом случае запрос о проведении энергоэффективных мероприятий в своем доме они адресуют в Правление организации собственников или уполномоченному лицу по управлению общим имуществом по телефону, коллективным письмом или в любой иной форме со ссылкой на Указ Президента Республики Беларусь от 4 сентября 2019 г. № 327)
- уполномоченное лицо по управлению общим имуществом (при подготовке к проведению капитального ремонта многоквартирных жилых домов, до оформления задания на проектирование капитального ремонта, уполномоченное лицо проводит общее собрание участников совместного домовладения и предлагает им участвовать в энергоэффективных мероприятиях одновременно с проведением капитального ремонта).

Энергетическая модернизация любого многоквартирного дома не имеет смысла, если основные конструкции дома изношены и требуют капитального ремонта. В этом случае, если провести модернизацию, затем неизбежно возникнет необходимость восстановления несущих конструкций, балконов и т. д.

Так как в Беларуси планируется проведение капитального ремонта на компактных территориях однотипной застройки, важность взаимодействия двух видов управляющих организаций (государственных управляющих компаний и организаций собственников) значительно возрастает. Необходим новый формат взаимодействия между ними и другими участниками энергетической модернизации и капитального ремонта многоквартирных жилых домов.

Для установления нового формата взаимодействия нам представляется целесообразным определить место такого взаимодействия. Как центр накопления знаний и площадку для знакомств и обмена информацией. И оптимальное место — это помещение местного ОТОС. Причины следующие:

- легальный статус ОТОС, который обеспечивает взаимодействие с государственными организациями и местными органами власти, принимающими окончательное решение об энергоэффективной модернизации каждого конкретного дома на основе решения общего собрания участников совместного домовладения;
- наличие у ОТОС собственного помещения для проведения встреч с инициативными жильцами многоквартирных домов, в которых планируется проведение капитального ремонта;
- в помещении ОТОС можно разместить необходимую информацию о возможности, правилах и примерах энергоэффективной модернизации общего характера. Например — плакаты, информационные листки, списки многоквартирных домов, в которых планируется проведение капитального ремонта, контакты ответственных за организацию общих собраний собственников в таких домах (представителей уполномоченных лиц

¹⁶ п.п. 1.1 Указа №327, п. 10 постановления №324 <https://gkx.by/baza-znaniy/normativno-pravovye-dokumenty/ofitsialnye-dokumenty/1140-postanovlenie-soveta-ministrov-respubliki-belarus-21-aprelya-2016-g-324-ob-utverzhdenii-polozheniya-o-poryadke-planirovaniya-provedeniya-i-finansirovaniya-kapitalnogo-rem>



Рисунок 6. Модель взаимодействия участников энергетической модернизации жилых домов

по управлению общим имуществом, назначенных местным органом власти, в зоне ответственности которого расположен ОТОС);

- в помещении ОТОС можно организовывать регулярные встречи офлайн или онлайн с ответственными за организацию собраний представителями многоквартирных домов, в которых планируется проведение капитального ремонта, для разъяснения интересующих их вопросов. На эти встречи можно приглашать архитекторов, энергоаудиторов, инженеров, международных экспертов в области энергетической модернизации многоквартирных жилых домов (онлайн);
- у ОТОС есть собственные источники финансирования — добровольные взносы, пожертвования, средства местных бюджетов, доходы от хозяйственной деятельности, которые могут быть использованы для финансирования выше названных мероприятий по подготовке общих собраний собственников помещений.

Для того чтобы в результате взаимодействия участников энергоэффективная модернизация каждого многоквартирного дома состоялась, требуется согласие собственников помещений этого дома (участников совместного домовладения). Практика показывает, что правильная подготовка общего собрания — это ключ к пониманию собственниками задачи и принятию ими правильного, осознанного и взвешенного решения.

¹⁷ п. 2 постановления № 839 <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21900839&p1=1>



Рисунок 7. Участники и стейкхолдеры энергоэффективной модернизации

Может быть только два организатора общего собрания:

- государственная управляющая компания (уполномоченное лицо);
- организация собственников.

А Заказчик энергоэффективной модернизации — это уполномоченное лицо по управлению общим имуществом совместного домовладения либо иная государственная организация, уполномоченная местным исполнительным и распорядительным органом на заключение договоров о реализации энергоэффективных мероприятий в многоквартирном жилом доме¹⁷. В большинстве случаев будущие Заказчики фактически будут и организаторами общих собраний.

В соответствии с законодательством Заказчик на подготовительном этапе отвечает за:

- проведение оценки текущего состояния многоквартирного жилого дома, включая анализ теплотребления;
- предложение состава мероприятий по энергоэффективной модернизации и возможные его варианты;
- расчет ожидаемого снижения теплотребления и примерной стоимости мероприятий¹⁸.

Именно эта информация является важной предпосылкой для принятия решения общим собранием собственников. Однако решение может быть принято только тогда, когда собственники к этому готовы — именно в постоянной работе с собственниками заключается совместная задача организаций, осуществляющих управление общим имуществом многоквартирных домов и возможных инициативных групп. Ключевой фактор в этом процессе — открытая и надежная коммуникация с собственниками и их постоянное информирование, обеспечение собственников базовыми знаниями.

¹⁸ Постановление Совета Министров Республики Беларусь 5 декабря 2019 г. № 839 «О реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 сентября 2019 г. № 327», статья 5

Таблица 2. Причины низких результатов голосования по проведению энергоэффективной модернизации среди собственников квартир на общих собраниях в совместных домовладениях. Население

Население	
Объективные причины	• Низкая стоимость тепловой энергии • Патернализм • Отсутствие связи между энергетическим состоянием дома и рыночной стоимостью жилых помещений в доме
Информативные причины	• Слабые знания о совместном домовладении, общем имуществе дома и его стоимости по сравнению со стоимостью жилых помещений • Слабые знания о видах ремонта дома, предусмотренных законодательством, их отличии друг от друга • Слабые знания о финансировании видов ремонта дома и придомовой территории – за что платят собственники помещений, а за что государство • Слабые знания о преимуществах энергетической модернизации (продление жизненного цикла дома, прерывание жилищной фильтрации) • Слабые знания о преимуществах энергетической модернизации в Беларуси по сравнению с правилами, предусмотренными в соседних странах • Слабые знания о преимуществах организации и проведении капитального ремонта и энергетической модернизации одновременно, экономии денег и времени при таком подходе

Таблица 3. Причины низких результатов голосования по проведению энергоэффективной модернизации среди собственников квартир на общих собраниях в совместных домовладениях. Организаторы

Организаторы общего собрания (уполномоченные лица и организации собственников)	
Объективные причины	• Законодательство не регламентирует мероприятия подготовительного этапа, до проведения общего собрания по принятию решения о проведении энергоэффективной модернизации
Организационные причины	• Не осуществляется детальное обследование каждого дома перед организацией общего собрания, в том числе квартир • Не проводится интерактивный опрос жильцов об их представлениях о комфортном энергоэффективном доме и о реальном положении • Не разрабатываются один или два варианта «Концепции плана энергоэффективной модернизации» для каждого конкретного дома с возможными итогами (внешний вид, стоимость работ, показатели улучшения комфорта и энергопотребления, экономии) • Не проводится информирование жильцов, собственников помещений, инициативных групп – до организации общего собрания – для обеспечения их базовыми знаниями
Финансовые причины	• Финансирование на проведение организаторами подготовительного этапа для принятия собственниками осознанного, объективного решения не предусмотрено

Обеспечение базовых знаний. Еще до начала обсуждения конкретных мероприятий по энергоэффективности необходимо убедиться в том, что все собственники четко понимают общие рамки этой работы, собственную ответственность и основные административные и технические термины. В этом контексте целесообразно предоставлять следующую информацию:

- **совместное домовладение.** Важно передать общие знания о совместном домовладении. В связи с особенностями проведенной приватизации квартир в конце прошлого века, на первом этапе приватизации будущим собственникам не сообщали, что они становятся совладельцами дома. До сих пор многие уверены, что они приватизировали только квартиру, а о состоянии многоквартирного дома должно заботиться государство. Тот факт, что стоимость общего имущества многоквартирного дома (в том числе стен, фасадов, отопительной системы и другого) составляет более 90% стоимости всего дома вместе с квартирами, большинству жильцов или неизвестен, или не принимается во внимание;
- **виды ремонта.** Еще одной проблемой, прямо влияющей на принятие или непринятие решения о модернизации дома, является отсутствие четкого представления участников совместного домовладения, чем отличаются текущий и капитальный ремонты, модернизация многоквартирного дома, капитальный ремонт придомовой территории и кто за что платит;
- **характеристики капитального ремонта.** Когда у участников совместного домовладения возникнет понимание причастности к модернизации дома на основе выше приведенной информации, проще донести следующий важный факт: если в многоквартирном доме будет проведен только капитальный ремонт, его потребительские качества останутся на уровне проектных решений прошлого века, такой дом можно будет считать надежным, но нельзя будет считать комфортным и экономичным;
- **энергоэффективная модернизация.** Многие собственники помещений в многоквартирном доме никогда не занимались вопросом энергоэффективности и в первый раз слышат этот термин. Им надо объяснить, для чего проводятся энергоэффективные мероприятия и чем они отличаются от капитального ремонта.

Таблица 4. Сопоставление перечня основных мероприятий, которые выполняются в рамках капитального ремонта и энергоэффективной модернизации (информация для собственников)

Основные мероприятия по капитальному ремонту ¹⁹	Энергоэффективные мероприятия ²⁰
Ограждающая конструкция здания	
1. Ремонт и восстановление несущей способности конструктивных элементов: • ремонт фасадов с устранением сырости и продуваемости отдельных их фрагментов • ремонт крыши • ремонт фундамента • восстановление отмостки вокруг здания • ремонт балконов и лоджий	1. Утепление конструктивных элементов здания: • стены • крыша • чердачное перекрытие или техэтаж • перекрытие над подвалом (техподпольем) 2. Замена заполнений оконных проемов в местах общего пользования, замена заполнений входных дверных проемов во вспомогательных помещениях

¹⁹ Постановление Совета Министров Республики Беларусь №324 от 21.04.2016

²⁰ Указ Президента Республики Беларусь № 327 от 4.09.2019. Постановление Совета Министров Республики Беларусь 5 декабря 2019 г. № 839

Инженерное оборудование	
1. Ремонт и замена изношенного инженерного оборудования	1. Реконструкция и техническая модернизация системы отопления и горячего водоснабжения здания: • замена панельной системы отопления на радиаторную • замена систем отопления • устройство циркуляционного трубопровода в системе горячего водоснабжения • установка термостатических и балансировочных устройств системы отопления 2. Устройство приборов индивидуального учета и регулирования тепловой энергии 3. Устройство индивидуальных тепловых пунктов: • установка или замена: - теплообменников - групповых приборов коммерческого учета - систем автоматического регулирования расхода тепловой энергии • устройство систем диспетчеризации, циркуляционных насосов с частотным регулированием 4. Устройство систем дистанционного съема показаний и их элементов с индивидуальных приборов учета тепловой энергии

Очень важно, чтобы в итоге предоставления базовых знаний собственникам помещений были даны ответы на следующие общие вопросы:

- Что такое совместное домовладение и что такое общее имущество многоквартирного дома?
- Какая разница между видами ремонта, строительных работ, кто за что отвечает и как эти работы финансируются?
- Какие потребительские характеристики будут у многоквартирного дома после проведения капитального ремонта? Какие — после проведенных одновременно капитального ремонта и энергоэффективной модернизации?
- Почему важно одновременно проводить эти два вида строительных работ?
- Только на фоне общей информации собственники смогут понять последовательную дискуссию об энергоэффективной модернизации их многоквартирного дома.



Рисунок 8. Разница между видами ремонта, строительных работ, как эти работы финансируются

Коммуникации с жильцами. Для коммуникации с жильцами и участниками совместного домовладения, а также для создания общественного мнения, основанного на реальной информации о состоянии их многоквартирного дома, можно использовать следующие инструменты:

- **интерактивные площадки** по работе с жильцами в органах территориального общественного самоуправления (ОТОС). В соответствии со ст. 31 Закона «О местном управлении и самоуправлении» «граждане имеют право свободного доступа на заседания коллегиального органа территориального общественного самоуправления, участия в его работе с правом совещательного голоса». Информация о всех ОТОС размещена на сайтах администраций каждого города (адреса, телефоны);
- **группы в социальных сетях многоквартирного дома.** Это довольно распространенная в Беларуси практика, особенно группы в сети Viber. В большинстве случаев такие группы заново создавать не придется, они уже есть. Все, что необходимо сделать, это при содействии представителя инициативной группы, Совета дома, Правления организации собственников или представителя ОТОС подключиться к страничкам в сети Viber групп многоквартирных домов, где планируется проведение капитального ремонта, и периодически размещать там информацию. Эта информация должна быть краткой, лучше всего в виде понятной графики. Впрочем, многие государственные организации (уполномоченные лица по управлению общим имуществом совместного домовладения) уже создали свои странички в сети Viber для получения обратной связи с жильцами о волнующих их проблемах. Такие странички также можно использовать;
- **информирование через инициативные группы.** Очень часто в многоквартирных домах проживают активные люди, которые постоянно интересуются вопросами благоустройства, озеленения, выгула домашних животных и др. Такие люди с активной жизненной

позицией — самые лучшие помощники для коммуникации с жильцами дома. Они, как правило, знают многих жильцов и общаются с ними. Главное — привлечь их на свою сторону, убедить и передать точную информацию, адресованную всем жильцам дома;

- **информация на печатных носителях.** Многие жильцы и собственники помещений многоквартирных домов, особенно в небольших городах, используют информацию на печатных носителях. Но адресация такой информации через все почтовые ящики дома — довольно затратное мероприятие. Выход — размещение информации о преимуществах и возможностях энергоэффективной модернизации многоквартирного дома на информационных стендах внутри подъездов (достаточно листа формата А4 на один подъезд каждого дома);
- **плакаты в общественных местах.** Такие плакаты могут содержать только общую информацию о возможностях энергоэффективной модернизации, не затрагивающую индивидуальные особенности отдельных многоквартирных домов. Тем не менее такие плакаты очень полезны как первый шаг для привлечения внимания совладельцев многоквартирных домов, где планируется проведение капитального ремонта.

Важными носителями информации для собственников помещений многоквартирных домов, в которых планируется проведение капитального ремонта, являются инициативные группы из числа жильцов этих домов. А государственные управляющие компании могут содействовать созданию таких инициативных групп, в том числе и на встречах в помещениях ОТОС. Для этого на информационных стендах в помещениях ОТОС целесообразно разместить соответствующую информацию с предложением создать в многоквартирных домах «инициативные группы по строительству» из числа жильцов этих домов. Аналогичную информацию можно разместить на информационных стендах в подъездах многоквартирных домов, в которых планируется проведение капитального ремонта. Целесообразно также фиксировать такие инициативные группы с указанием контактных данных одного из представителей для коммуникации с ними ответственных за организацию энергоэффективной модернизации работников, уполномоченных лиц по управлению общим имуществом.

В качестве носителя информации могут также выступать городские и районные Ассоциации организаций собственников. Они также могут значительно упростить коммуникацию между участниками энергоэффективной модернизации.

Очень важно, еще до проведения финального общего собрания, на котором и будет принято решение, предоставить возможность его участникам получить ответы на следующие вопросы, которые относятся непосредственно к их многоквартирному дому:

- Что должно быть достигнуто, что должно быть улучшено в нашем доме?
- Должна ли экономия энергии быть самой важной целью? Имеет ли смысл воспользоваться ситуацией и профинансировать дополнительные работы (для улучшения комфорта и эстетического вида дома, подъездов)?
- Нужны ли безбарьерные входы в дом, в квартиры и в подвал?
- Должна ли входная группа становится «визитной карточкой» дома, т. е. более современной и более привлекательной?
- Большая безопасность (с помощью дополнительных технологий) — важная цель для нашего дома или второстепенная?
- Должно ли быть создано больше места для детских колясок, велосипедов или роликов?
- Как будет выглядеть дом и его отдельные части, оборудование в квартирах?

В этом случае (когда все ответы у собственников есть и они им понятны) представленный на общем собрании для обсуждения вариант (или варианты) Концепции модернизации дома будет соответствовать ожиданиям собственников. Кроме того, если они будут знать эти ответы, то более охотно примут участие в общем собрании, а также больше вероятность необходимого кворума для принятия решений.

Пример плана по работе с собственниками помещений многоквартирных домов, которые включены в графики капитального ремонта.

1. Организация в помещениях органов территориального общественного самоуправления (ОТОС) интерактивных площадок по работе с жильцами многоквартирных домов, где планируется проведение капитального ремонта. Информирование населения о таких площадках. Ознакомление жильцов с основной информацией, описанной выше.

2. Ознакомление жильцов с законодательными условиями для энергоэффективной модернизации (желательно в рамках общего собрания собственников без принятия решения или информационной встречи с жильцами дома).

3. Содействие созданию инициативных групп из числа жильцов многоквартирных домов, где планируется проведение капитального ремонта, через интерактивные площадки в ОТОС. Преимущество такого подхода заключается в том, что ОТОС созданы на относительно небольшой территории. В то время как уполномоченное лицо (государственная компания) управляет многоквартирными домами на территории большого района и коммуникации через офис Заказчика с жильцами затруднены — большие расстояния, большое количество домов.

4. Проведение онлай-опросов жильцов многоквартирных домов, где планируется проведение капитального ремонта, с помощью бесплатных сервисов в интернете. Цель — определение их поведенческих предпочтений для подготовки вариантов Концепции энергоэффективной модернизации.

5. Содействие Заказчику при разработке Концепции, в частности при осмотре многоквартирного дома представителем уполномоченного лица по управлению общим имуществом или организации собственников для сбора исходных данных (анализ текущего состояния).

6. Разработка Концепции энергоэффективной модернизации, состоящей от одного до трех вариантов (зависит от результатов опроса жильцов дома), и определение примерной стоимости затрат для каждого из вариантов в пересчете на 1 м² площади помещений дома.

СТРУКТУРА ОПРОСНОГО ЛИСТА

Документация, общие данные:

- все имеющиеся документы по дому (данные о потреблении энергии и т.д.)
- информация о ремонтах
- статистические данные

Сбор данных по оболочке здания:

- тип фасада, герметичность, состояние
- тип кровли, герметичность, состояние
- тип окон, состояние
- тип дверей, состояние

Сбор данных по техн. оборудованию:

- тип отопительной системы, состояние
- способ подогрева воды, состояние
- энергетические установки, состояние
- другое инженерное оборудование

Потребительское поведение жильцов:

- предпочтительная температура в жилых и нежилых помещениях
- способ проветривания
- расход воды
- другое

Рисунок 9. Примерное содержание (структура) опросного листа, заполняемого при первичном осмотре дома, для подготовки материалов и дальнейшего составления Концепции энергоэффективной модернизации

7. Рассылка материалов с вариантами Концепции через страничку в социальной сети многоквартирного дома для предварительного информирования участников предстоящего общего собрания участников совместного домовладения или в распечатанном виде через почтовые ящики, а также в счетах-извещениях за жилищно-коммунальные услуги.

8. Организация и проведение общего собрания участников совместного домовладения для принятия решения. На этом общем собрании предлагается обсудить от одного до трех вариантов Концепции.

При этом, разумеется, следует учитывать, что Концепция — это всего лишь идея, перечень возможных мероприятий, но не проектное решение. Такая Концепция опирается прежде всего на результаты опроса жильцов дома — хотя бы они достигли только экономии энергии либо заинтересованы и в дополнительном улучшении комфорта.

11. Рекомендации по включению в план энергоэффективной модернизации мероприятий безбарьерного ремонта

При планировании капитального ремонта и энергоэффективной модернизации многоквартирных домов в Беларуси есть возможность продумать и безбарьерный ремонт. При упоминании термина «безбарьерный ремонт» часто приходит на ум мысль о соответствующем возрасту переоборудовании или реконструкции собственных четырех стен. Но доступность — это не обязательно вопрос возраста или наличия физических ограничений. Даже без инвалидности определенная степень доступности желательна, поскольку она повышает комфорт проживания и одновременно увеличивает стоимость жилой недвижимости. Родители с маленькими детьми также наслаждаются безбарьерным домом, причем не только в жилой зоне, но и на открытых площадках.

По определению, доступность означает проектирование уже построенной среды таким образом, чтобы ею могли комфортно пользоваться как пожилые люди, так и люди с ограниченными возможностями и люди без инвалидности. Поэтому безбарьерный дизайн жилого пространства также называют «универсальным дизайном», или «дизайном для всех», и он всё больше вытесняет старый термин «доступный для людей с ограниченными возможностями». Примером²¹ комплексного подхода может служить дом 50 на пр. Рокоссовского в Минске, но таких примеров в Беларуси пока только три, а программа «Доступный подъезд»²², рассчитанный для реализации в Минске на пять лет, в стадии разработки. Поэтому вклад в безбарьерность при осуществлении мероприятий по энергоэффективной модернизации многоквартирных жилых домов будет подержан местными органами власти всех городов страны.

Взгляд на демографические изменения быстро дает понять, что доступность требует все большего присутствия и становится главной проблемой человечества. Уже сегодня безбарьерные жилые помещения в дефиците. Без переоборудования зданий в соответствии с возрастом долгая и независимая жизнь в многоквартирном доме для многих вряд ли возможна, а участие в социальной и экономической жизни — неосуществимо. Застройщики, которые реализуют определенные меры при строительстве многоквартирного дома или его модернизации одновременно с капитальным ремонтом, могут разумно противостоять этой тенденции и обеспечить будущее. Насколько важной будет доступность в будущем, можно увидеть на примере статистики и прогнозов. С 1990-х годов число пожилых людей неуклонно растет, и согласно прогнозам к 2050 году доля людей старше 80 лет вырастет примерно в три раза по сравнению с сегодняшним показателем.

На первый взгляд, включить безбарьерный ремонт в программу планируемой модернизации дома просто. Но даже в Германии, которая является лидером безбарьерного ремонта, многоквартирных домов, полностью отвечающим требованиям безбарьерного доступа, всего 1% от их общего числа. И это несмотря на многолетние и очень затратные усилия. Причин этого статистического факта множество. Но причин вовремя задуматься о безбарьерном ремонте еще больше.

Выгоды. Будь то переоборудование собственных четырех стен в соответствии с возрастом или покупка уже отремонтированной безбарьерной недвижимости — владельцы, как правило, всегда получают выгоду. В таких странах, как Австрия и Германия, на субсидии и гранты для безбарьерного ремонта можно претендовать даже в том случае, если в них нет текущей необходи-

²¹ https://aif.by/social/chem_zhivet_stolichnyy_speclalnyy_dom_dlya_veteranov_prestarelyh_i_invalidov

²² <https://www.belta.by/regions/view/bezbarjernaja-sreda-dolzha-zakladyvatsja-v-proekt-kapremonta-po-umolchaniju-dorohovich-431388-2021/>

мости. То есть если нет физического ограничения, которое оправдывало бы переоборудование. Это — своеобразные инвестиции, чтобы «защитить» жилую недвижимость от возраста, сохранить ее стоимость в долгосрочной перспективе.

Законодательные и организационные проблемы. Участники совместного домовладения в многоквартирных домах Германии (в Беларуси таких домов 95%), планирующие безбарьерный ремонт, должны обсуждать с управляющим, Советом дома, а затем и с соседями на общих собраниях все меры по преобразованию. Эти безбарьерные меры должны утверждаться собранием, даже если планируемое преобразование затрагивает только квартиру (законодатели экономически развитых стран рассматривают многоквартирный дом как единое целое, несмотря на наличие долей в виде квартир в частной собственности). И уж тем более требуется решение общего собрания собственников, если безбарьерный ремонт связан с преобразованием общего имущества дома. Это согласие трудно достижимо. Всё, что связано с дополнительными расходами, в экономически развитых странах пробивает себе дорогу с таким же трудом, как и в Беларуси. Разговоры о том, что у австрийцев, например, есть некое «чувство собственника», которое нужно воспитывать, это красивый миф. Всё строится на правилах дома, которые утверждаются до его заселения. Если в этих правилах прописано, что при необходимости безбарьерный ремонт финансируется с общего счета объединения собственников жилья (ОСЖ), то так и будет (но таких примеров единицы). А в остальных случаях — решение за общим собранием.

Типичные барьеры. Если вы хотите сделать свою среду обитания безбарьерной, вы должны прежде всего уметь распознавать возможные опасности, даже скрытые. Не всё, что на первый взгляд выглядит соответствующим возрасту, на самом деле таковым является. Многие вещи становятся очевидными только тогда, когда на них смотришь под другим углом.

Открытые площадки, подходящие для пожилых людей. Очевидные препятствия, такие как лестницы, ступени, площадки и галереи в помещениях и на улице, должны быть адаптированы таким образом, чтобы не только инвалиды-колясочники могли на них подняться, но и эти препятствия могли с комфортом преодолеть люди с ограниченными возможностями ходьбы. Наружная территория также должна быть адаптирована в этом объеме, поскольку это единственный способ обеспечить безопасный доступ к зданию. Это единственный способ обеспечить безопасный доступ в дом и создать максимальную мобильность и социальный контакт с другими людьми. Те, кто не решается выйти из дома из-за физических ограничений и препятствий, быстро окажутся в изоляции, и не только в старости.

Безбарьерная среда в жилой зоне. В самом доме доступность снижают в основном слишком узкие коридоры и слишком узкие двери. Поэтому осмотр жилых помещений должен проводиться с точки зрения пользователя инвалидной коляски. Такое изменение перспективы быстро показывает, где находятся слабые места и какие меры по конверсии имеют смысл. Критический взгляд не повредит и при расстановке мебели. Достаточно ли места для комфортного передвижения при использовании ходунков или инвалидного кресла? Используется ли инвалидная коляска? Создают ли покрытия пола опасность спотыкания, можно ли пользоваться шкафами и кладовками при снижении физической подвижности?

Ремонт кухни и ванной комнаты для пожилых людей. Основное внимание при безбарьерном ремонте часто уделяется санитарной зоне. Для того чтобы и в пожилом возрасте эта зона могла использоваться безопасно, комфортно и независимо в течение длительного времени, фурнитура и прочее должны быть приведены в соответствие с физическими ограничениями. Это включает в себя не только умывальники и унитазы на нужной высоте и безбарьерную доступную душевую кабину, но и просторное пространство для максимальной свободы передвижения. Кухня также должна максимально соответствовать этим требованиям, поскольку только в адаптированной среде можно как можно дольше сохранить независимость в собственных четырех стенах, даже при физических ограничениях. Однако не только физически ограни-



ченные и пожилые люди выигрывают от увеличения пространства и безбарьерной свободы передвижения; молодое поколение также ценит дополнительные преимущества и комфорт.

Затраты на безбарьерное преобразование. В зависимости от того, какие меры необходимо принять, чтобы сделать жилое помещение безбарьерным, и какие требования предъявляются к реконструкции с учетом возраста, зависит и размер сметы расходов на реконструкцию, причем верхних пределов не существует. И последнее, но не менее важное: затраты на строительные мероприятия также в значительной степени зависят от существующих условий и связанных с ними расходов. В то время как многие вещи уже являются стандартными в современных новых зданиях, при строительстве старых зданий, особенно панельных, не было уделено внимания доступности. В этих случаях и усилия, и затраты, безусловно, выше.

Учитывая, что энергоэффективной модернизации в Беларуси подлежат в основном дома крупнопанельного домостроения, это серьезный вызов для инженеров и дополнительная нагрузка для управляющих (специалистов управляющих компаний и организаций Заказчика), которые должны быть хорошими модераторами для жильцов и проектных институтов, подрядчиков.

Жилое пространство и жители: все индивидуально. Потребности жильцов так же индивидуальны, как и само жилое пространство. И последнее, но не менее важное: сроки проведения ремонта и причины планируемых ремонтных мероприятий также определяют понесенные расходы. Если меры по реконструкции (капитальному ремонту, совмещенному с энергоэффективной модернизацией дома) планируются в любом случае, то возможные безбарьерные мероприятия могут быть включены в переоборудование без текущей необходимости. Если у жильцов уже есть физические ограничения, переоборудование может быть адаптировано к их индивидуальным потребностям. Например, не всем нужны очень широкие двери, но для всех целесообразно снижение существующих порогов. То есть уже сегодня стоит заглянуть в будущее, чтобы соответствующим образом расширить возможные строительные мероприятия, включив в их перечень безбарьерный ремонт.

12. Рекомендации по подбору специалистов для организации энергоэффективной модернизации многоквартирных жилых домов

Как мы полагаем, от действий специалиста будет зависеть результат подготовки, то есть согласятся ли собственники принимать решение о проведении модернизации дома и утвердит ли местный орган власти их решение. Первые шаги такого специалиста (менеджера-управляющего) — это первичный анализ дома на предмет его пригодности к модернизации и привлечение энергетического консультанта, без которого крайне затруднительно планировать варианты модернизации для принятия решения собственниками.

Энергетический консультант. В его задачи входит изучить многоквартирный жилой дом как объект недвижимости, проанализировать полученную информацию и затем донести ее до собственников, выслушать их, понять каковы ожидания и потребности, объяснить собственникам, какие энергоэффективные мероприятия являются оправданными, в том числе с точки зрения финансирования, и необходимыми, какие не являются таковыми. В идеале именно энергетический консультант сопровождает процесс принятия конкретных решений по модернизации, если они, конечно же, оправданы с экономической точки зрения.

Теоретически энергетический консультант — это человек, который лучше всех знает все технические тонкости и возможный перечень мероприятий, наполовину софинансируемых государством путем рассрочки. Этот специалист должен, используя все имеющиеся в его распоряжении сведения, помочь собственникам осуществить экономически оправданную модернизацию жилого дома.

На практике — это человек, который уже имел реальный опыт строительных работ и знает возможные ловушки, которые могут подстергать при проведении энергетической модернизации. В результате его работы у управляющего, или председателя организации собственников, должна появиться калькуляция предполагаемых расходов на модернизацию и ожидаемой экономии средств.

Управляющий реализует решения, принятые общим собранием собственников по варианту модернизации (списку предложенных мероприятий), и он же отвечает за выполнение финансовых планов. Управляющий должен максимально детально информировать всех собственников жилья о важных энергоэффективных мероприятиях с предоставлением всей профессиональной и финансовой информации. Это необходимо для того, чтобы впоследствии никто из собственников не почувствовал себя обманутым и не посчитал, что он платит деньги за какие-то ненужные работы, которые его не касаются и ему не нужны, и в которых он ничего не понимает, и о которых ничего не знает.

При этом важно помнить о том, что надлежащее управление предполагает также полное документирование всей информации и всех принимаемых решений. На этом основании, а также исходя из ожиданий объединения собственников, мы делаем вывод о том, что на должности менеджера-управляющего (специалиста муниципальной компании) должен быть подходящий для этой работы человек. Он должен пройти специальную подготовку и обладать базовым набором навыков и умений. Он должен в общих чертах понимать, что такое энергоэффективная модернизация с технической точки зрения. Он должен также владеть информацией об инструментах финансирования и программах финансовой поддержки, чтобы выступать в роли адекватного собеседника при диалоге с энергетическим консультантом и жильцами, собственниками помещений.

Однако главная задача такого менеджера-управляющего — это заявить следующее: я модератор и организатор в совместном домовладении, я подвожу собственников к принятию решений, причем делаю это так, как они от меня ожидают — нейтральным образом. Я формулирую все предложения по финансированию в проекте решений таким образом, чтобы собственники могли их увидеть и прочесть при принятии решения.

Очень важно, чтобы управляющий достучался и до пожилых собственников жилья. У них часто есть такая установка, что нам это не нужно, преимуществ этой модернизации мы все равно уже на своем веку не ощутим. Роль управляющего — донести до этих людей, что им следует принимать решение не в своих личных интересах, а в интересах следующих поколений. Очевидно, что их потомки, наследники будут благодарны им за то, что в результате проведенной модернизации жилой дом стал более комфортным и современным, а стоимость квартир в нем возросла (а не уменьшилась, как это происходит в морально устаревших домах). Мы ведь все хотим, чтобы наша собственность имела по возможности долгий жизненный цикл.

Управляющий просвещает, успокаивает финансово наиболее слабых, чтобы в конечном счете прийти к общему результату, который будет приемлемым для всех. Здесь важно подчеркнуть независимый²³ характер управляющего. Так, например, Председатель правления Международной ассоциации менеджмента недвижимости Вернер МЕРКЕЛЬ на протяжении 10 лет работы в Беларуси постоянно повторял свой тезис о том, что независимый управляющий — это один из самых главных уроков, которое извлекло для себя профессиональное сообщество менеджеров Германии за последние 70 лет своей деятельности. Опыт этого профессионального сообщества говорит о том, что именно независимый управляющий всегда является оптимальным вариантом. Он инициирует решения, которые не касаются его лично и из которых он лично не может извлечь никакой выгоды. Вместо этого он дает нейтральную консультацию по какому-либо вопросу и таким образом становится своего рода партнером и поставщиком услуг для объединения собственников — собственно говоря, именно эту роль он и должен выполнять.

Управляющему совершенно не нужно обладать специфическими знаниями, которые касаются ремонтов, модернизации, проведения работ, оценки здания и т. д. Гораздо надежнее и в интересах дела получить экспертные сведения при необходимости у профильных специалистов. Управляющий является руководителем процесса, который сводит воедино все необходимые навыки и компетенции из разных источников.

Важную роль играют и сетевые связи управляющего. Являясь членом, например, ассоциации управляющих или членом городского муниципального объединения, он регулярно обменивается опытом с коллегами и слышит информацию от тех управляющих, которые уже осуществили модернизацию, с какими проблемами они столкнулись, что можно было сделать иначе, чтобы при каждой модернизации каждого объекта не пришлось «изобретать заново колесо».

Подрядчики, которые будут непосредственно выполнять работы, подконтрольны управляющему (в данном случае специалисту организации Заказчика) и должны через управляющего предоставить информацию жильцам дома о своем предыдущем опыте работ. Это в значительной степени успокоит жильцов модернизируемого дома и даст им некоторую уверенность в том, что работы будут выполнены хорошо.

При всем при этом, какой смысл в идеальном управляющем и в прекрасном энергетическом консультанте, если на другой стороне им противостоит собственник, который не желает предпринимать никаких действий. Ведь именно общее собрание собственников после обширных консультаций принимает решение о том, какие именно мероприятия необходимо софинансировать. Ведь наша цель не в том, чтобы сначала провести обширную подготовительную работу, а затем на собрании быть свидетелями, как собственники отвергают предлагаемые мероприятия по энергоэффективной модернизации их дома. Таким образом, всех собственников непременно следует подробно проинформировать обо всех аспектах модернизации до итогового общего собрания, и это тоже важная часть работы управляющего.

Таким образом, в вопросах энергоэффективной модернизации **все зависит от профессиональных качеств управляющего и его навыков общения с собственниками помещений**. Чем больше он может и знает, чем лучше он может сотрудничать с собственниками в доверительном духе, предоставляя им информацию, тем выше гарантия успеха. Этот специалист должен быть не случайным, пусть и хорошим, человеком, а подготовленным необходимым обучением и практикой.

²³ Независимый в том смысле, что он не является одним из собственников жилья в доме, или Председателем Правления организации собственников

13. Рекомендации органам власти для создания более современной модели совместного домовладения в планируемом строительстве многоквартирных жилых домах

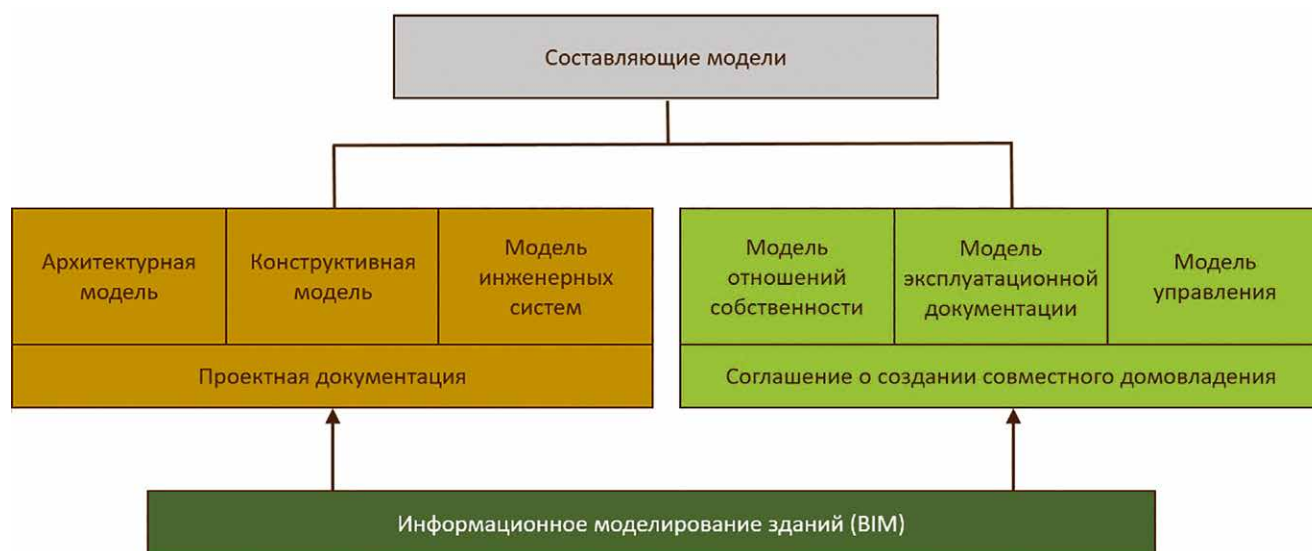


Рисунок 10. Составляющие модели совместного домовладения

Мы не ставили задачу анализировать и совершенствовать правила составления проектной документации, так как не видим серьезных проблем в этой составляющей модели совместного домовладения.

В отношении «Соглашения о совместном домовладении» считаем необходимым обратить внимание на «Руководство по вопросам управления и владения жильем в кондоминиумах», подготовленное Европейской экономической комиссией (ЕЭК) Организации Объединенных Наций и Консультативной группой по рынку недвижимости (КГРН) в 2019 году. Авторы Руководства считают такое Соглашение краеугольным камнем для успешной деятельности объединения собственников. В новых проектах строительства многоквартирных домов совместного владения Соглашение является юридическим средством, с помощью которого формируется соответствующее совместное домовладение. Соглашение в равной степени касается всех собственников без каких-либо исключений. При продаже или передаче отдельного помещения его владелец должен представить Соглашение как не подлежащее обсуждению условие для такой продажи или передачи, и оно должно быть принято и подписано покупателем как часть договора купли-продажи.

Соглашение также должно содержать правила для собственников помещений и информацию о мерах ответственности за их нарушения. Правила могут быть отдельным документом, но должны включаться в Соглашение. Подобная практика существует в таких разных странах, как Австрия, Германия, Китай, Турция и многих иных, где создание совместного домовладения моделируется. Название Соглашения в разных странах соответственно разнится, например в Австрии и Германии — это «Декларация о разделении собственности», в Турции — «Соглашение о создании Объединения Собственников», есть и другие названия. Но главная цель Соглашения — объединить модели отношений собственности, эксплуатационной документации, управления еще до заселения дома с целью создания условий для добрососедских отношений на всём этапе жизненного цикла дома.

Модель отношений собственности. Моделируя отношения собственности еще на этапе проектирования многоквартирного жилого дома, можно избежать большинства споров участников совместного домовладения, в том числе судебных, на протяжении всего периода дальнейшей эксплуатации такого дома (комплекса).

Приспособление многоквартирных домов к совместному владению недвижимым имуществом — это встраивание в среду жизнедеятельности, которую они формируют, уважение прав и законных интересов собственников и пользователей недвижимого имущества. В таких домах и комплексах появляется возможность наиболее полного извлечения их потребительских свойств.

Такие продуманные отношения позволяют людям по-другому чувствовать пределы собственной зоны безопасности и комфорта. В домах с моделированными на этапе проектирования отношениями собственности расширяются границы, в которых собственники обособленных помещений могут и готовы взять на себя ответственность за принимаемые решения. В этих домах люди лучше понимают последствия, к которым могут привести те или иные их действия и бездействие. У них формируется более четкое представление о том, что им можно делать, а чего нельзя и когда у них могут возникнуть проблемы. Как правило, люди не хотят проблем и будут стремиться к тому, чтобы их имущественное поведение соответствовало эксплуатационному регламенту, требованиям нормативных правовых актов.

В приспособленных к совместному владению недвижимым имуществом многоквартирных домах и других объектах капитального строительства владельцам и пользователям обособленных помещений сложно уклоняться и избегать ответственности за те или иные проявления ненадлежащего имущественного поведения.

РЕКОМЕНДАЦИИ: еще на этапе проектирования многоквартирного жилого дома, предназначенного для совместного владения им, целесообразно:

- составить список всех долей (и их размера) в общем имуществе из расчета площадей изолированных помещений для индивидуального владения на основании данных проектной документации;
- составить описание и список изолированных помещений для индивидуального владения, разделив их на две группы (жилые и нежилые), при этом стараться максимально уменьшить количество нежилых помещений;
- составить список и описание вспомогательных помещений (кладовок) и обособленных мест хранения автомобилей, мотоциклов, велосипедов, при этом площади таких помещений не должны влиять на определение размера долей;
- связать в итоговой таблице (модели собственности) доли с изолированными помещениями для индивидуального владения с вспомогательными помещениями (кладовками) и обособленными местами хранения автомобилей, мотоциклов, велосипедов (если они запроектированы);
- включить в практику продажу долей в совместном домовладении и навсегда связанных с долями изолированных помещений для индивидуального владения, вспомогательными помещениями (кладовками) и обособленными местами хранения автомобилей, мотоциклов, велосипедов (если они запроектированы);
- исключить отнесение вспомогательных помещений (кладовок) и обособленных мест хранения автомобилей, мотоциклов, велосипедов к индивидуальной отдельно регистрируемой собственности;
- избегать включения отдельно стоящих многоуровневых паркингов в состав совместного домовладения, использовать конструкторские и инженерные решения для создания отдельного совместного владения зданиями таких паркингов;
- составить список всех помещений, относящихся к общему имуществу совместного домовладения, с описанием их функционального назначения;
- составить описание границ индивидуального и общего имущества в помещениях для индивидуального владения;

- предусмотреть правило, что модель отношений собственности должна быть доступна кандидатам в правообладатели еще до возможного их участия в финансировании строительства многоквартирного жилого дома;
- составить электронные технические паспорта изолированных помещений для кандидатов в правообладатели изолированных помещений с указанием доли в общем имуществе создаваемого совместного домовладения и с указанием связанных с изолированным помещением вспомогательных помещений (в случае переуступки права в электронном паспорте меняются только данные кандидата в правообладатели).

Модель эксплуатационной документации. Застройщиками, проектировщиками многоквартирных жилых домов подготовка и использование эксплуатационной документации не рассматривается как значимый фактор, оказывающий влияние на результаты их бизнес-деятельности. Для них, как правило, необходимость подготовки эксплуатационной документации в большей мере диктуется нормативными правовыми требованиями, чем стремлением повысить потребительские свойства строительной продукции и приобрести дополнительные конкурентные преимущества.

Застройщики к подготовке эксплуатационной документации обращаются в основном на завершающей стадии строительства многоквартирных жилых домов, когда возможности для повышения потребительских свойств объекта недвижимости и объектов долевого строительства существенно ограничены уже использованными и реализованными проектными решениями. На этой стадии результативность подготовки эксплуатационной документации для Застройщика сводится к обеспечению защиты его интересов в отношениях с участниками долевого строительства и управляющими общим имуществом совместного домовладения организациями (уполномоченными лицами и организациями собственников).

Отношение Застройщиков к эксплуатационной документации как к фактору не первостепенного значения в их деятельности приводит к формальной подготовке этой документации. Это создает условия для недобросовестной деятельности управляющих организаций, безответственного имущественного поведения собственников жилых и нежилых помещений, провоцирует многих из них на проявления потребительского экстремизма (перепланировки помещений, инженерных коммуникаций, использование общего имущества в личных целях).

К основным недостаткам, связанным с подготовкой Инструкций по эксплуатации объектов долевого строительства, которые увеличивают риски Застройщиков, следует отнести:

- необеспечение должного соответствия между характеристиками объекта недвижимости и объекта долевого строительства в проектной и технической документации на введенный в эксплуатацию объект капитального строительства в Инструкции о порядке технической эксплуатации жилого помещения и его инженерных систем в составе многоквартирного жилого дома и Договоре участия в долевом строительстве и отсутствие Инструкции по эксплуатации многоквартирного дома;
- необеспечение должной интегрированности эксплуатационной документации в техническую документацию на многоквартирный дом;
- недостаточный учет особенностей каждого объекта долевого строительства и объекта недвижимости, в состав которого он входит, идентифицирующих их потребительские качества, оказывающие влияние на обеспечение безопасной и эффективной эксплуатации этих объектов;
- ненадлежащее использование при подготовке Инструкции о порядке технической эксплуатации жилого помещения эксплуатационных документов на изделия, которыми укомплектован объект долевого строительства;
- недостаточная ориентация Инструкции на неподготовленных собственников и учет склонности определенной части собственников к ненадлежащей эксплуатации объекта долевого строительства и потребительскому экстремизму, к проявлению которого их провоцирует некорректность сведений об устройстве, безопасной и правильной эксплуатации объекта долевого строительства.

Влияние эксплуатационной документации на результаты деятельности Застройщика:

- снижение непроизводительных финансово-экономических издержек, связанных с исполнением обязательств в рамках договора участия в долевом строительстве и гарантийных обязательств;

- упреждение потери положительной репутации, недоверия со стороны клиентов;
- создание условий для внесудебного урегулирования споров, конфликтов, претензий;
- формирование лояльности со стороны клиентов и обратной связи с ними;
- подготовка эксплуатационной документации позволяет Застройщику осуществлять совершенствование строительной продукции и развитие компании с учетом обобщения отношения к ней потребителей и их предпочтений на стадии эксплуатации.

РЕКОМЕНДАЦИИ: в состав эксплуатационной документации следует включать следующие сведения об отношениях собственности в многоквартирном жилом доме:

- о местоположении границ жилых и нежилых помещений в доме, предназначенных для передачи в собственность, а также связанных с ними вспомогательных помещений;
- о местоположении границ помещений, входящих в состав общего имущества и предназначенных для обслуживания всех жилых и нежилых помещений в доме;
- о местоположении границ помещений, входящих в состав общего имущества и предназначенных для обслуживания отдельных однородных групп жилых и нежилых помещений в доме;
- о местоположении границ земельного участка, на котором расположен многоквартирный дом, а также иные объекты недвижимого имущества, входящие в состав этого многоквартирного дома (далее земельный участок), которые вместе с домом образуют объект капитального строительства;
- о местоположении границ отдельных частей земельного участка, которые предназначены для обслуживания отдельных однородных групп жилых и нежилых помещений в доме и (или) отдельных жилых и нежилых помещений;
- о местоположении границ общего земельного участка, на котором находится имущественный комплекс, в состав которого входит земельный участок с расположенным на нем объектом капитального строительства, включающим многоквартирный дом, а также иные объекты недвижимого имущества, входящие в состав этого многоквартирного дома;
- сведения об общем имуществе имущественного комплекса, предназначенного для обслуживания каждого объекта капитального строительства и входящего в его состав многоквартирного дома, в том числе общем земельном участке;
- сведения о доле в праве общей собственности на общее имущество имущественного комплекса, за исключением общего земельного участка, приходящейся на каждый объект капитального строительства и входящего в его состав многоквартирного дома;
- сведения о доле в праве общей собственности на общее имущество имущественного комплекса, представленного общим земельным участком, приходящейся на каждый объект капитального строительства и входящего в состав многоквартирного дома;
- сведения о доле в праве общей собственности на общее имущество многоквартирного дома, за исключением земельного участка, приходящейся на каждое жилое и нежилое помещение, входящего в его состав многоквартирного дома;
- сведения о доле в праве общей собственности на общее имущество многоквартирного дома, представленного земельным участком, приходящейся на каждое жилое и нежилое помещение, входящего в его состав многоквартирного дома;
- сведения о границах зон действия сервитутов в отношении имущественного комплекса, представленного объектами капитального строительства и входящими в их состав многоквартирными домами, и общим земельным участком, на котором расположен этот комплекс; указание лиц, в пользу которых установлены сервитуты, срок их действия, иные условия установления сервитутов;

- сведения о границах зон действия сервитутов в отношении каждого объекта капитального строительства, входящего в состав имущественного комплекса, и земельного участка, на котором расположен тот или иной объект и входящий в его состав многоквартирный дом; указание лиц, в пользу которых установлены сервитуты, срок их действия, иные условия установления сервитутов;
- сведения о границах зон действия сервитутов в отношении каждого жилого и нежилого помещения, входящего в состав многоквартирного дома, и части земельного участка, предназначенного для обслуживания этого помещения; указание лиц, в пользу которых установлены сервитуты, срок их действия, иные условия установления сервитутов;
- сведения о границах эксплуатационной ответственности собственника имущественного комплекса в отношении инженерно-технических и других коммуникаций, обеспечивающих снабжение ресурсами и надлежащее функционирование этого комплекса;
- сведения о границах эксплуатационной ответственности объединений собственников каждого объекта капитального строительства и входящего в его состав многоквартирного дома в отношении инженерно-технических и других коммуникаций, обеспечивающих снабжение ресурсами и надлежащее функционирование этого объекта капитального строительства, а также надлежащее содержание путей эвакуации;
- сведения о границах эксплуатационной ответственности собственника каждого жилого и нежилого помещения, входящего в состав многоквартирного дома, и части земельного участка, предназначенного для обслуживания этого помещения в отношении инженерно-технических и других коммуникаций, обеспечивающих снабжение ресурсами и надлежащее функционирование этого помещения, а также содержание путей эвакуации;
- сведения о границах зон действия сервитутов в отношении смежных с имущественным комплексом объектами недвижимости (зданиями, сооружениями, включая земельные участки, на которых они расположены (при их наличии)); указание лиц, в пользу которых установлены сервитуты, срок их действия, иные условия установления сервитутов.

В пространственно-имущественный регламент не включаются сведения, содержащие упоминания о сервитуте в случае, если объект капитального строительства и многоквартирный дом в его составе не являются частью какого-либо имущественного комплекса.

Модель управления. Те модели управления совместным домовладением, которые используются в постсоветских странах, являются достаточно громоздкими, экономически затратными. Их нельзя назвать современными, устойчивыми к вызовам 21-го века. В то же время быстрое и масштабное изменение сложившихся моделей, которые пусть недостаточно эффективно, но работают, нежелательно и даже опасно. Новую, современную модель управления целесообразно постепенно планировать и создавать в новом строительстве одновременно с новыми моделями отношений собственности и эксплуатационной документации.

Беларусь, с учетом исторически сложившихся практик, обладает управляемой и эффективной моделью управления, если оценивать техническое состояние всего жилого фонда страны. Тем не менее есть возможность в течение 2022–2030 годов постепенно создать более современную модель управления совместным домовладением, способствующую созданию и устойчивому развитию небольшого, но важного сектора экономики.

Исходя из изученных авторами практик управления совместным домовладением стран Европы, Азии, Австралии, Америки и Новой Зеландии, можно сделать следующие выводы:

- законодательные системы могут влиять на результаты, но не определяют их;
- законодательные системы могут адаптироваться «постфактум» для достижения определенных результатов;
- разные законодательные системы могут приводить к одинаковым результатам и наоборот;
- на результаты влияют различные социальные, экономические, политические и исторические условия.

Разные законодательные системы = одинаковые результаты.

Похожие законодательные системы = разные результаты.

То есть практическая реализация, а не идеальная система имеет наибольшее влияние. Но преимущество все равно получает современная модель, основанная на информационном моделировании.

Действующая белорусская модель предусматривает два основных способа управления общим имуществом совместного домовладения:

- организацией собственников (некоммерческой организацией);
- уполномоченным лицом (государственной организацией).

Оба способа имеют преимущества и недостатки, и оба несовершенны. Основным недостатком уполномоченного лица является «территориальная монополия», то есть лишение участников совместного домовладения права выбирать исполнителя услуги по управлению их общим имуществом. Исполнитель только один, и он назначается и действует только на территории местного органа власти. Если устранить этот недостаток и перейти к профессиональному управлению на конкурентной основе, тогда в явно невыгодном положении оказывается «самоуправление», т. е. управление общим имуществом организацией собственников (ТС или ЖСПК). И в первом, и во втором случае законодательство не устанавливает конкретного Домовладельца, субъекта владения общим имуществом многоквартирного дома. Сумма всех собственников помещений является виртуальным субъектом, который на практике не способен выполнять функцию Домовладельца. **В подавляющем большинстве случаев (как в Беларуси, так и во всех постсоветских странах) этот виртуальный субъект не способен не то что владеть, но даже выбирать способ управления объектом совместной собственности!**

Таким образом, необходимо еще на этапе моделирования совместного домовладения предусмотреть наличие субъекта (юридического лица, некоммерческого объединения собственников) как Домовладельца и возможность для него нанимать профессионального управляющего, выбираемого на конкурентной основе (государственное или частное юридическое лицо, коммерческую организацию).

Еще один, третий, способ управления (непосредственно участниками совместного домовладения) также имеет плюсы. Но сравним такое самоуправление и профессиональное управление.

Таблица 5. Сравнение самоуправления и профессионального управления общим имуществом совместного домовладения

ЗА собственников • забота и благотворительность • личное участие	ЗА профессионального управляющего • знания, навыки, опыт • больше возможностей • более деловой, избегает междоусобиц • несет ответственность за небрежное управление
ПРОТИВ собственников • не хватает профессиональных знаний, навыков, опыта • ограниченное время • сложность принятия решений • ответственность только за преднамеренное мошенничество и грубую халатность • междоусобицы	ПРОТИВ профессионального управляющего • необходима сложная система подготовки и допуска к профессии • профессионализм необходимо оплачивать

Решение: объединение собственников (как ответственный Домовладелец) и профессиональный управляющий (как исполнительный орган) + консультативный совет из числа собственников (помощь управляющему, контроль за финансовой документацией, проверка исполнения обязанностей по договору управления) как инструмент самоуправления.

Большинство юрисдикций в развитых странах: профессиональный управляющий + консультативный совет дома (от 3 до 5 собственников помещений), при этом консультативный совет является вспомогательным органом.

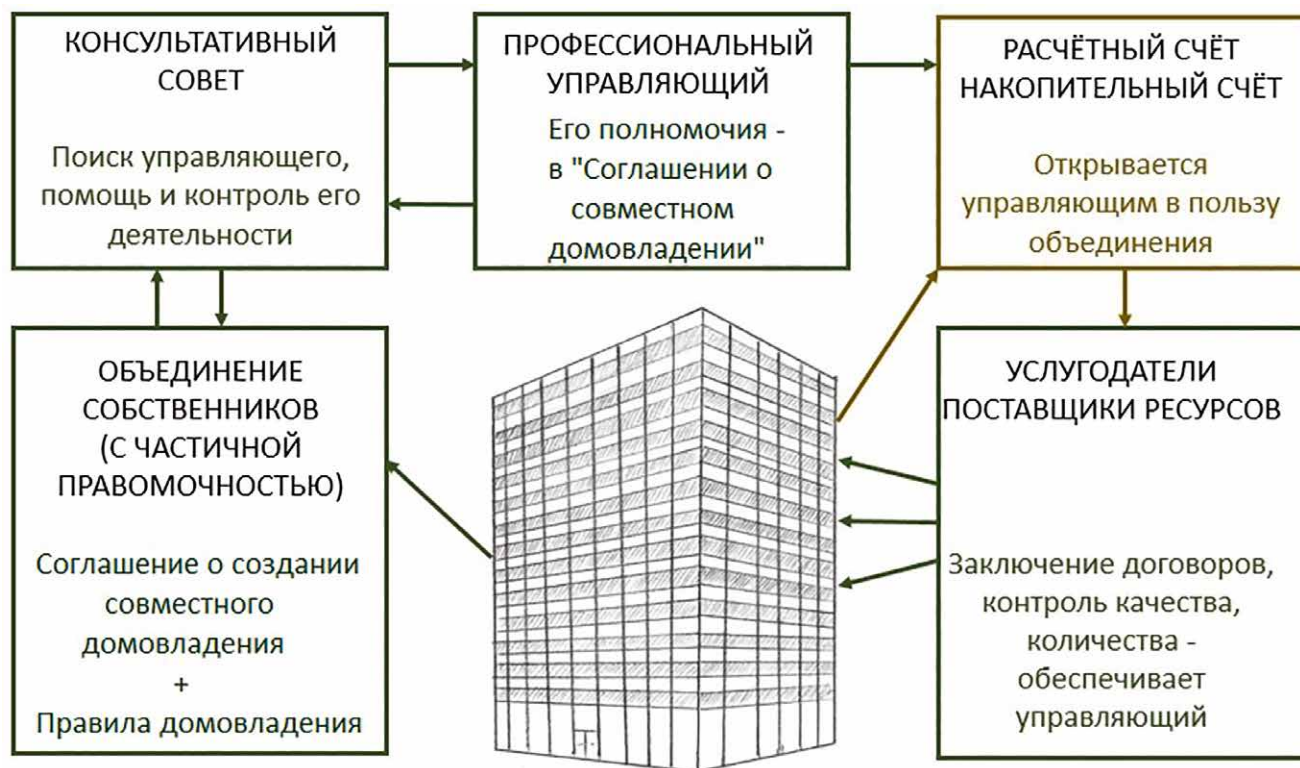


Рисунок 11. Современная модель совместного домовладения

У данной модели управления есть следующие преимущества:

- профессиональное управление и самоуправление сбалансированны;
- можно использовать и в маленьких, и в больших совместных домовладениях;
- правила известны заранее, нет междоусобиц;
- применяется подомовой учет затрат на содержание общего имущества;
- финансовые потоки объединения собственников и управляющего не смешиваются;
- минимум ошибок при управлении;
- быстрая замена профессионального управляющего;
- возможность назначения местным органом власти внешнего управляющего (при необходимости).

Такая модель управления проста, устойчива к кризисам, а частичная правомочность объединения собственников исключает дополнительные расходы (на аренду или содержание офиса, мебель и оргтехнику, зарплату штатного персонала, налоги и обеспечение делопроизводства).

Таким образом, если сравнивать предлагаемую новую модель управления с применяемой (когда роль управляющего осуществляет организация собственников), то применяемая слишком громоздкая и затратная (не подходит для небольших совместных домовладений, которых в Беларуси большинство).

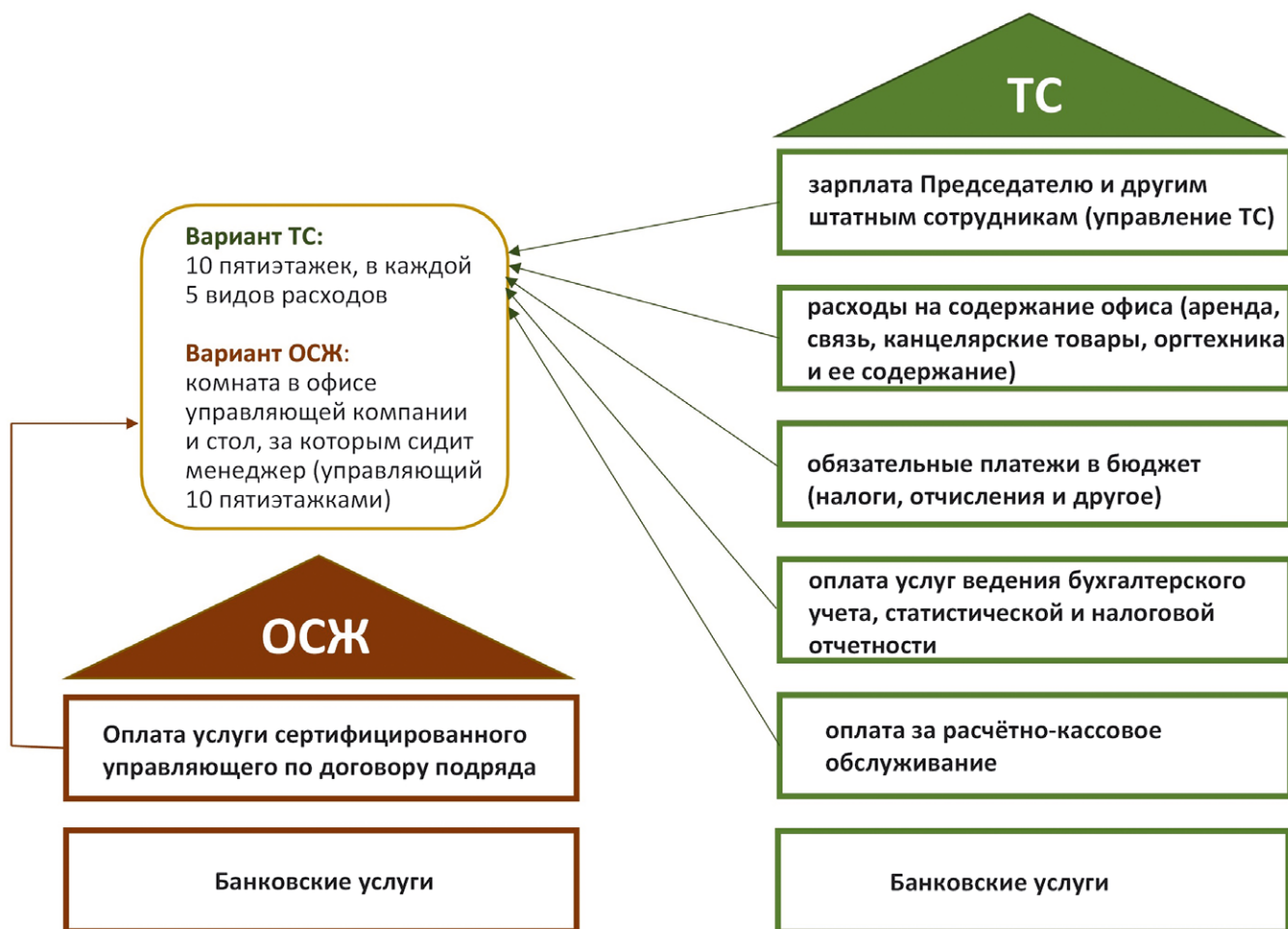


Рисунок 12. Сравнение затрат для содержания двух видов юридических лиц, обычного (ТС и ЖСПК) и с ограниченной правомочностью (ОСЖ)

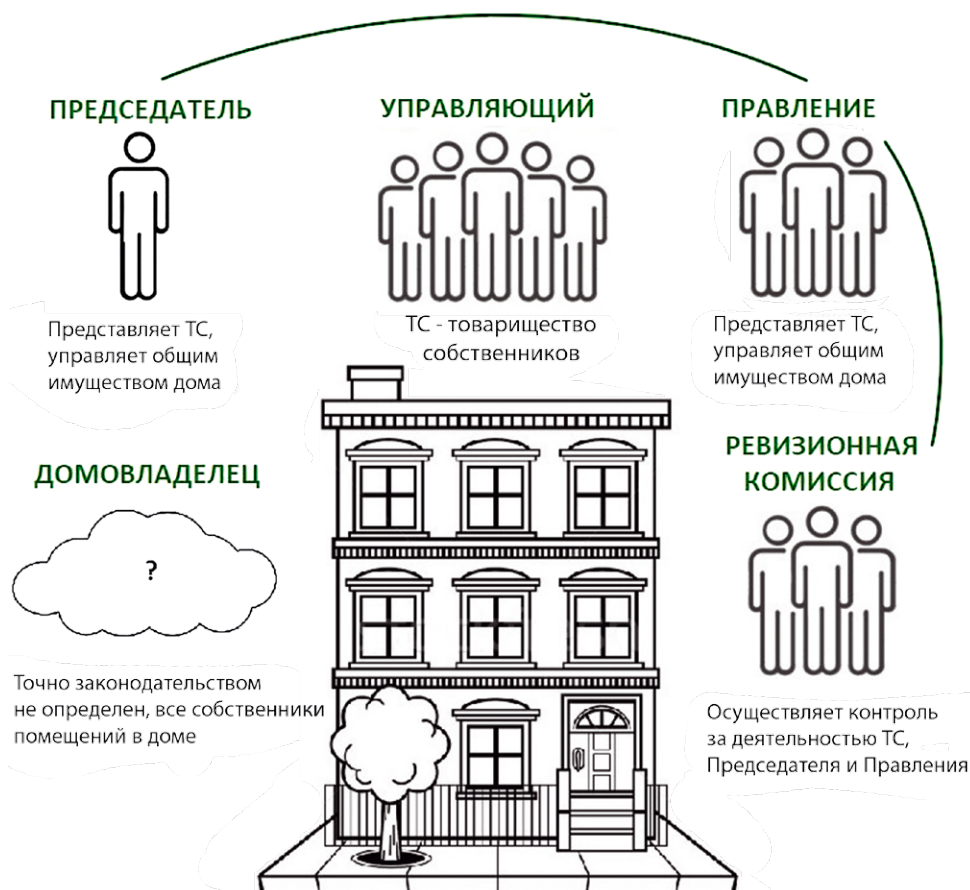


Рисунок 13. Органы управления и контроля в организации собственников (некоммерческое юридическое лицо, зарегистрированное как способ управления общим имуществом совместного домовладения, т. е. как управляющий)

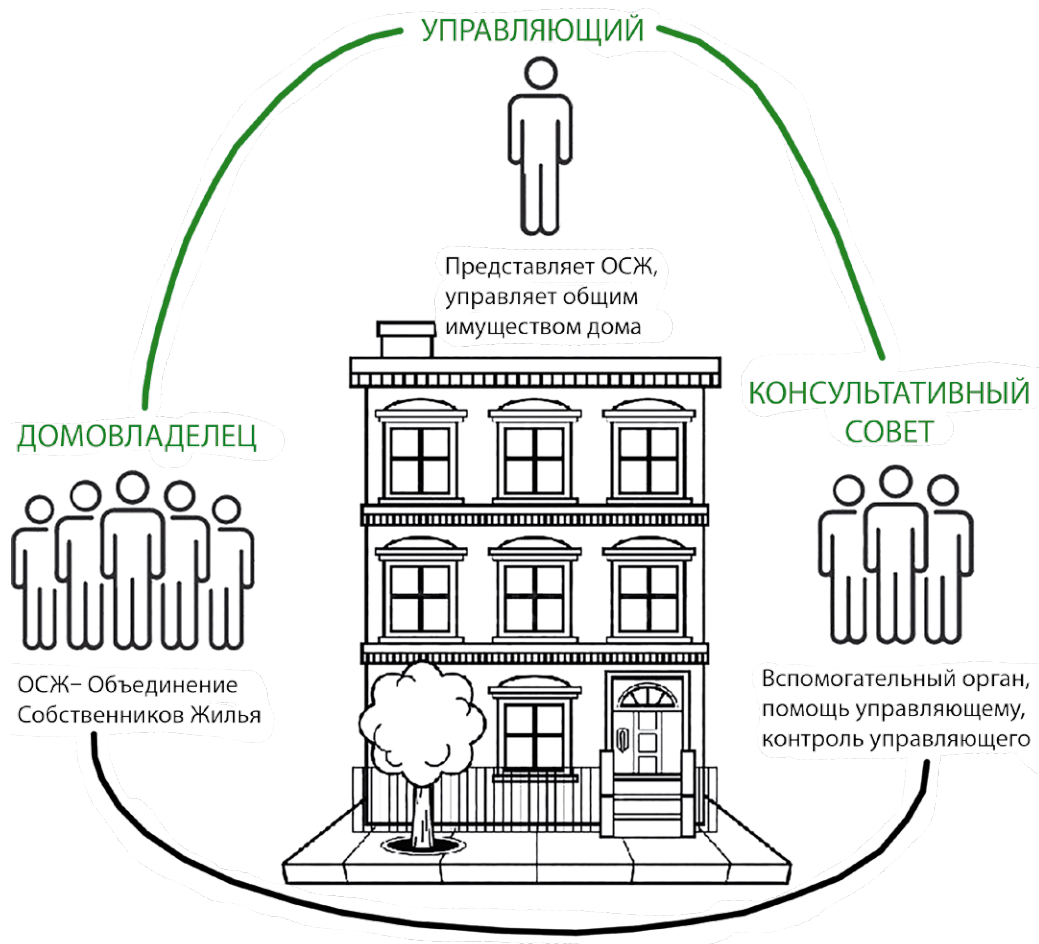


Рисунок 14. Домовладелец, органы управления и контроля в объединении собственников жилья с частичной правомочностью (ОСЖ). Управляющий — государственное или частное юридическое лицо

В отношении модели на последнем рисунке следует также обратить внимание, что в случае бездействия Домовладельца (объединения собственников) при выборе и утверждении Управляющего в соответствии с рекомендациями ЕЭК ООН муниципалитет назначает внешнего управляющего (уполномоченное лицо по управлению общим имуществом совместного домовладения). Это может быть государственная организация. Таким образом, исключается конфликт норм права, когда в бездействующее ТС не может быть назначено внешнее управление (возникает одновременно два управляющих — ТС и уполномоченное лицо, что противоречит Жилищному кодексу Республики Беларусь). В том числе поэтому авторы настаивают на норме права, определяющего объединение собственников как Домовладельца, обязанного привлечь Управляющего.

Так как председатель правления ТС по сути является членом выборного обязательного органа и одновременно руководителем юридического лица, следует рассмотреть значительные отличия сопоставимых органов — Консультативного совета ОСЖ в новой модели и Правления ТС в применяемой сегодня.

Таблица 6. Основные отличия между Консультативным советом ОСЖ и Правлением ТС

Консультативный совет ОСЖ	Правление ТС
Добровольный вспомогательный орган ОСЖ	Обязательный орган ТС
Функции – не руководящие (помощь управляющему и его контроль, осуществление связи управляющего с собственниками)	Функции – руководящие (осуществляет текущее руководство деятельностью товарищества)
Не принимает решения, обязательные для Управляющего, собственников	Принимает решения, обязательные для Председателя и для собственников между общими собраниями в пределах полномочий
Контролирует управляющего (проверяет финансовые отчеты, правильность распределения затрат на содержание общего имущества)	Не контролирует Председателя, и само подконтрольно Ревизионной комиссии
Председатель Консультативного совета не является руководителем ОСЖ	Председатель правления является руководителем ТС, издает приказы, обязательные для исполнения штатными сотрудниками ТС

РЕКОМЕНДАЦИИ: для построения современной модели управления совместным домовладением при новом строительстве необходимо:

- изменить форму организации собственников, т. е. юридическое лицо с функцией управляющего на юридическое лицо с частичной правомочностью и функцией Домовладельца;
- закрепить обязательность Домовладельца (т. е. организация собственников с частичной правомочностью, как ответственный Домовладелец, должна создаваться Застройщиком до ввода многоквартирного жилого дома в эксплуатацию, без решения общего собрания кандидатов в правообладатели);
- закрепить для организации собственников правило управления общим имуществом многоквартирного дома с привлечением профессионального управляющего (государственного или частного юридического лица, сертифицированного и получившего право заниматься данным видом деятельности);
- закрепить для организации собственников возможность избирать Консультативный совет, действующий на общественных началах, для содействия управляющему и контроля за его деятельностью;
- предоставить управляющему (государственному или частному юридическому лицу) право по доверенности организации собственников и в соответствии с договором на управление открывать на имя организации собственников, как Домовладельца, текущий и накопительный счет в банке;
- создать национальную систему подготовки специалистов по управлению совместным домовладением для трудоустройства в государственные или частные юридические лица;
- создать национальную систему допуска к деятельности, а также сертификации управляющих (государственных или частных юридических лиц);
- создать цифровой реестр сертифицированных и имеющих допуск к деятельности управляющих (государственных или частных юридических лиц);
- создать национальную цифровую систему хранения проектной и эксплуатационной документации для всех проектируемых новых многоквартирных жилых домов, в том числе хранить ограниченную информацию о техническом состоянии дома и энергопотреблении, амортизации — для участников совместного домовладения и управляющих (государственных или частных юридических лиц).

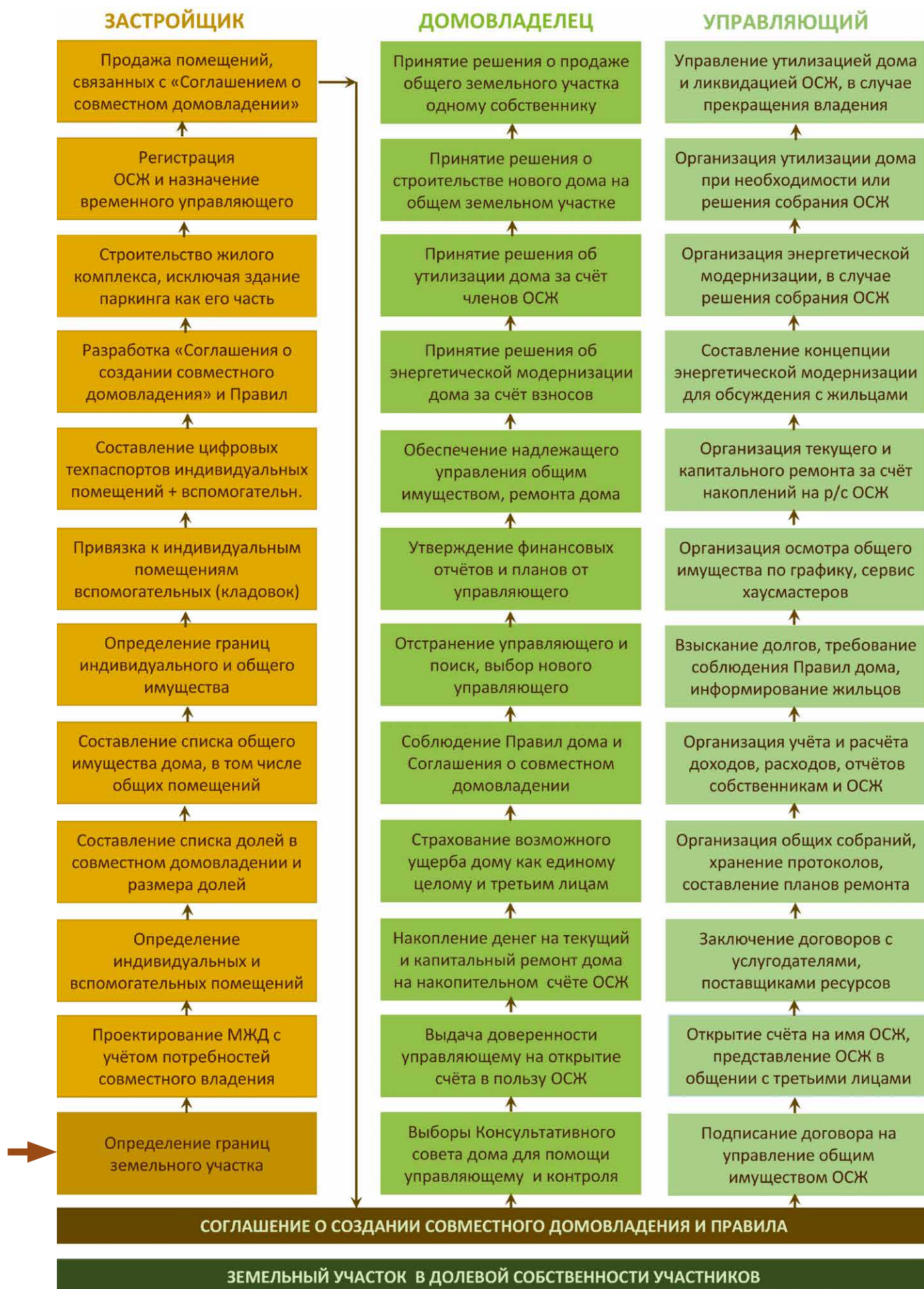


Рисунок 15. Жизненный цикл дома с учетом новой модели совместного домовладения

Предлагаемая модель подразумевает, что:

Домовладелец — это ОСЖ (Объединение Собственников Жилья), некоммерческая организация, юридическое лицо с ограниченной правомочностью. Название для внесения в реестр такое ОСЖ получает без выбора вариантов и без согласования с юридическим отделом местного органа власти. Название включает только адрес многоквартирного дома. Например, ОСЖ «Улица Волгоградская, дом 5»;

Управляющий — это государственная или частная коммерческая организация, получившая допуск к управлению жилой недвижимостью. Первый управляющий в новом строительстве назначается Застройщиком многоквартирного жилого дома (это может быть и аффилированная компания, но на нее распространяется требование о получении допуска к управлению от органов власти). Местный орган власти назначает временного управляющего, если по какой-либо причине ОСЖ не выбрало управляющего или договор с управляющим расторгнут, а новый не выбран.

Авторы полагают, что созданные как способ управления организации собственников (которых в настоящее время в Беларуси более 10 тысяч) постепенно перейдут на новую модель управления (более экономичную и современную) после сравнения со старой (более затратной и громоздкой).

Содействие реализации Целей устойчивого развития – 2030

При реализации проекта ГрВ-19018 «Разработка инструментов взаимодействия и межотраслевого сотрудничества для профессионального управления недвижимостью» команда проекта ориентировалась на максимизацию вклада в решение стратегических задач человечества — Целей устойчивого развития (ЦУР) – 2030. Возможность для этого усилилась благодаря тому, что по взаимному согласию всех партнеров проекта в центр его деятельности был поставлен практический весьма актуальный вопрос — энергоэффективная модернизация многоквартирных домов. В результате объединения теоретических, методологических и практических компонентов в проекте, на наш взгляд, достигнут значимый позитивный синергетический эффект. Участники проекта из Беларуси и Украины (а в более широком смысле — все те, кто использует «продукты» проекта) получили своеобразные «дорожные карты» для устойчивого развития, базирующиеся на научных разработках и передовом опыте.

Вклад проекта в реализацию ЦУР-2030 осуществлен как минимум в русле достижения пяти целей устойчивого развития:

- Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура;
- Цель 11. Устойчивые города и населенные пункты;
- Цель 12. Ответственное потребление и производство;
- Цель 13. Борьба с изменением климата;
- Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития.

В качестве лишь одного примера приведем подготовку постеров по актуальным вопросам функционирования жилищно-коммунального комплекса, с акцентом «на зеленый переход». Были разработаны, напечатаны и размещены в Расчетно-справочных центрах, местах приема населения организациями жилищно-коммунального хозяйства, а также опубликованы на веб-портале коммунальной грамотности населения ГКХ.ВУ три постера по организации энергетической модернизации жилых домов в Беларуси для собственников многоквартирных жилых домов:

- «Время утепляться!» — о выгодах и преимуществах участия собственников помещений многоквартирных жилых домов в программах осуществления энергоэффективных мероприятий;
- «Что такое КОТОС и как с его помощью утеплить свой дом» — о возможности использования Органов территориального общественного самоуправления как интерактивных площадок для взаимодействия всех заинтересованных участников энергоэффективной модернизации, осуществляющих свою деятельность или проживающих на территории ОТОС;
- «Просто о сложных процессах по управлению общим имуществом совместного домовладения» — с информацией о том, что такое услуга по управлению общим имуществом, кто за что отвечает и кто в каких долях финансирует различные виды строительных работ по различным видам ремонта, предусмотренным законодательством.

В данной итоговой брошюре проекта мы постарались описать полезный для «зеленого перехода» опыт структурирования видов городского жилья, моделирования одного из его видов (совместного домовладения) на протяжении всего жизненного цикла дома, включая его энергетическую модернизацию, при этом не разделяя жизненный цикл дома по межведомственной методологии (Минстройархитектуры и Минжилкомхоза).

Новый формат взаимоотношений участников энергоэффективной модернизации многоквартирных жилых домов, предложенный нами, должен принести пользу как для методологов ответ-

ственных министерств при внесении полезных дополнений в действующие нормативные акты, так и оказать прямое содействие увеличению количества домов, совладельцы которых приняли осознанное решение о начале модернизации.

Надеемся, что наша групповая партнерская работа по проекту, итогом которой стала и настоящая брошюра, также станет примером для ее читателей, демонстрирующим эффективное взаимодействие различных участников сложных и многообразных процессов в жилищно-коммунальной сфере и развитии городов на принципах устойчивости.

Источники информации

Руководство по вопросам управления и владения жильем в кондоминиумах. — Женева: ЕЭК ООН, 2019. — 96 с., ил.

Национальные обзоры жилищного хозяйства, Республика Беларусь. — Женева: UNECE, 2019. — 225 с.

Управление, содержание, и модернизация жилищного фонда // UNECE, Алма-Аты, 2018. — 146 с.

Мельникова М. Не просто панельки. — 2020. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dropbox.com/s/b60hcynnthna2o6/maria_melnikova_ne_prosto_panelki.pdf?dl=1

Шавров С. А. Земельное администрирование и управление в цифровой экономике / Шавров С. А. — Минск: «Медисонт», 2019. — 294 с.

Чернова Е. Российский рентополис: почему победил человек и что с этим делать? — 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ardexpert.ru/article/22541>.

Вернер Меркель. Задачи управляющего в современной экономике // Живи как хозяин. — 2019. — № 3.

Вернер Меркель. Задачи управляющего по энергоэффективной модернизации жилья. — Минск: Международная конференция 28.10.2021.

Кузнецова Е. Л., Калёнов Г. Г. Управление общим имуществом многоквартирного жилого дома / Е. Л. Кузнецова, Г. Г. Калёнов. — Минск: Жилкомиздат, 2018. — 60 с., ил.

Сиваграков А. В. Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития жилищных ассоциаций (союзов) / Сиваграков А. В. — Минск: Жилкомиздат, 2019. — 64 с., ил.

Locale Agenda 21. Berlin zukunftstähig gestalten. — Abgeordnetenhaus Berlin, 2006.

Locale Agenda 21. Treptow-Köpenik. — Berlin, 2004.

Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Перевод с английского. — Киев, Четверта хвиля, 2006. — 262 с.

Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. — Швейцария, 2005.

Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь / Руководители проекта: В. Пинигин (НИЭИ), Клаус Ройтер (LAG 21 NRW). Авторы: Пинигин В., Берченко Н. и др. — Минск, 2015. — 72 с.

Производственно-практическое издание

**Взаимодействие и межотраслевое сотрудничество
для профессионального управления недвижимостью:
методы, инструменты, передовой опыт**

Составители:
Калёнов Геннадий Геннадьевич,
Сиваграков Алёг Владимирович,
Меркель Вернер

Под общей редакцией Г. Г. Калёнов
Научное сопровождение А. В. Сиваграков

Компьютерная верстка М. В. Азаренкова
Корректор Н. Н. Ковалёва

Подписано в печать . Формат 60х90/8. Бумага мелованная.
Печать офсетная. Тираж . Заказ

Республиканское издательское дочернее унитарное предприятие «Жилкомиздат».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/499 от 26.04.2016.
Ул. Кальварийская, д. 17, комн. 501, 502, 220004, Минск.
Тел./факс: (017) 2031331, 8 (025) 7999274. E-mail: gkhmag@mail.ru

