

Е. В. Макарова

# СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**Ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента»  
в контексте достижения Целей устойчивого развития**



«Много маленьких людей во множестве маленьких городов и деревень, делая множество маленьких дел, изменяют мир»



*Е. В. Макарова*

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**  
**Ассоциации товариществ собственников**  
**и организаций застройщиков**  
**«Центр жилищного менеджмента»**

в контексте достижения Целей устойчивого развития  
(Повестка – 2030)

Минск  
«Жилкомиздат»  
2020

УДК 332.87:332.14(476)  
ББК 65.441(4Бел)  
М

Издание подготовлено в рамках проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» при поддержке Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь.

Инициатор проекта — Международная ассоциация менеджмента недвижимости, г. Минск. Партнеры проекта: Ассоциация ПЖСК и ТС г. Жодино, Ассоциация ПЖСК и ТС г. Бобруйска, Ассоциация ПЖСК и ТС «Гомельский собственник», Ассоциация ПЖСК и ТС «Светлогорский собственник», Ассоциация ТС и ОЗ «Центр жилищного менеджмента» г. Минска.

Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию указанного выше проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь (удостоверение № 03-08/28 от 13 февраля 2019 года). Мнения, изложенные в настоящем издании, являются исключительной ответственностью авторов и не могут рассматриваться в качестве отражающих позицию Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь или Международной ассоциации менеджмента недвижимости.



Проект реализуется при поддержке Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь. Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь, удостоверение № 03-08/28 от 13 февраля 2019 года

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

*Рецензенты:*

*Г. Г. Калёнов, А. В. Сиваграков*

**Макарова, Е. В.**

М

Стратегия устойчивого развития Ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента» в контексте достижения Целей устойчивого развития (Повестка – 2030) / Макарова Е. В., — Минск : Жилкомиздат, 2019 — 24 с. : ил.

ISBN 978-985-90467-8-0.

Издание должно помочь руководителям и членам правления Ассоциации г. Минска, представителям некоммерческих организаций и бизнеса в осуществлении практических шагов в направлении устойчивого развития (УР) как самой Ассоциации и ее членов — организаций, так и территорий, где они осуществляют свою деятельность

ISBN 978-985-90467-8-0

© Макарова Е. В., 2020  
© Оформление. Государственное предприятие «Жилкомиздат», 2020

# Содержание

1. Введение .....	6
2. Общие положения .....	8
2.1. Информация об Ассоциации .....	8
2.2. Краткая история развития Ассоциации .....	10
2.3. Результаты SWOT — анализа деятельности Ассоциации .....	11
3. Организационное развитие .....	11
3.1. Цель деятельности ассоциации .....	11
3.2. Видение развития ассоциации .....	13
3.3. Материально-технические ресурсы и финансовая устойчивость .....	13
4. Программное развитие (приоритеты) .....	13
5. Связи с общественностью .....	14
6. Системный подход в развитии Ассоциации .....	14
7. Другие направления и методы работы Ассоциации .....	20
8. Взаимосвязь индикаторов с целями развития программ Ассоциации .....	21
9. План действий по реализации СУР Ассоциации .....	22
10. Заключительные положения .....	22
11. Контакты .....	23
12. Список использованной литературы .....	23

## В издании использованы следующие сокращения:

1. Ассоциация — Ассоциация «Центр жилищного менеджмента»
2. ЕС — Европейский Союз
3. ЖКУ — жилищно-коммунальные услуги
4. ЖКХ — жилищно-коммунальное хозяйство
5. ЖСПК — жилищно-строительный потребительский кооператив
6. ОЗ — организация застройщиков
7. КТОС — комитет территориального общественного самоуправления
8. МАМН — Международная Ассоциация Менеджмента Недвижимости
9. НГО (НКО) — негосударственная (некоммерческая) организация
10. НКУ — Немецкий кодекс устойчивости — «Кодекс устойчивого развития», принятый немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 году и обновленный в 2014 году
11. ООН — Организация Объединенных Наций
12. ПЖСК — потребительский жилищно-строительный кооператив
13. ПК — производственный кооператив
14. ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций
15. РСЦ — расчетно-справочный центр
19. СМИ — средства массовой информации
20. СУР — стратегия устойчивого развития
21. ТС — товарищество собственников
22. УР — устойчивое развитие
23. ЦУР — цели устойчивого развития.

# Историческая справка

Минск — столица Республики Беларусь, административный центр Минской области и Минского района, в состав которых не входит, поскольку является самостоятельной административно-территориальной единицей с особым (столичным) статусом, Город-герой.

Крупнейший транспортный узел, политический, экономический, культурный и научный центр страны. Является ядром Минской агломерации. В Минске находится штаб-квартира СНГ. Десятый по численности населения (без учета пригородов) город в Европе, четвертый на территории бывшего СССР и третий в ЕАЭС.

Город расположен недалеко от географического центра страны и стоит на реке Свислочь. Площадь составляет 348,84 км<sup>2</sup>, население — 1 992 685 человек (на начало 2019 года) без учета пригородов. В городе развит реальный сектор экономики, постоянно уделяется внимание вопросам повышения качества и уровня жизни людей, охране окружающей среды.



Костел Святого Симеона и Святой Елены в г. Минске



Ворота города Минска



АССОЦИАЦИЯ ТОВАРИЩЕСТВ  
СОБСТВЕННИКОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ЗАСТРОЙЩИКОВ  
«ЦЕНТР ЖИЛИЩНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»  
(Г.МИНСК)

## Представление Ассоциации

**Мы — Ассоциация товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента»**

- Объединяем некоммерческие организации с целью взаимного сотрудничества и ведения диалога с органами власти с целью совершенствования жилищного законодательства
- Действуем, осознавая свою ответственность в решении социальных и экономических задач, представляющих интерес для совместных домовладений
- Способствуем реализации Целей Повестки – 2030 в своем городе
- Содействуем повышению профессионализма управления совместными домовладениями и укреплению кооперации жилищных ассоциаций



*Участники семинара учебы, проводимой ассоциацией «Центр жилищного менеджмента» совместно с местными органами власти, региональными ассоциациями Республики Беларусь, МАМН.*

*«Много маленьких людей во множестве маленьких городов и деревень,  
делая много маленьких дел, изменяют мир»*

## 1. Введение

Данная Стратегия устойчивого развития Ассоциации ТС и ОЗ «Центр жилищного менеджмента» (г. Минск) подготовлена в рамках проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» при безвозмездной финансовой поддержке Международной ассоциации менеджмента недвижимости и Госдепартамента США. Проект зарегистрирован Департаментом по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь № 03-08/28 от 13.02.2019. При работе над данной Стратегией использовалось немецкое пособие «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства» (сентябрь 2014 г.). Это пособие разработано в рамках общего «Кодекса устойчивого развития», принятого немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 году и обновленного в 2014. НКУ — документ удобного табличного формата, содержащий информацию для оценки мероприятий по устойчивости.

Устойчивое развитие (*англ. sustainable development*), также гармоничное развитие, сбалансированное развитие — процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического прогресса, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Во многом речь идет об обеспечении качества жизни людей.

Концепция устойчивого развития появилась в результате объединения трех основных точек зрения: экономической, социальной и экологической.

### **Экономическая составляющая**

Экономический подход к концепции устойчивости развития подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных — природо-, энерго- и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов.

### **Социальная составляющая**

Социальная составляющая устойчивости развития ориентирована на человека и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем, в том числе на сокращение числа разрушительных конфликтов между людьми. Важным аспектом этого подхода является справедливое распределение благ, сохранение культурного капитала и многообразия в глобальных масштабах.

### **Экологическая составляющая**

С экологической точки зрения, устойчивое развитие должно обеспечивать целостность биологических и физических природных систем. Особое значение имеет жизнеспособность экосистем, от которых зависит глобальная стабильность всей биосферы.

Более того, понятие «природные системы и ареалы» можно понимать широко, включая в них созданную человеком среду, такую как, например, города. Основное внимание уделяется сохранению способностей к самовосстановлению и динамической адаптации таких систем к изменениям, а не сохранению их в некотором «идеальном» статическом состоянии. Деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению.

## Единство концепций

Согласование этих различных точек зрения и их перевод на язык конкретных мероприятий, являющихся средствами достижения устойчивого развития, — задача огромной сложности, поскольку все три элемента устойчивого развития должны рассматриваться сбалансированно. Важны также и механизмы взаимодействия этих трех концепций.

Экономический и социальный элементы, взаимодействуя друг с другом, порождают новые задачи, такие как достижение справедливости внутри одного поколения (например в отношении распределения доходов) и оказание целенаправленной помощи бедным слоям населения.

Механизм взаимодействия экономического и экологического элементов породил новые идеи относительно стоимостной оценки и интернализации (учета в экономической отчетности предприятий) внешних воздействий на окружающую среду.

Наконец, связь социального и экологического элементов вызвала интерес к таким вопросам, как внутр поколенное и межпоколенное равенство, включая соблюдение прав будущих поколений и участия населения в процессе принятия решений.

**Концепция устойчивого развития** сформировалась в последние десятилетия XX века, как ответ на нарастание экологических, социальных и экономических проблем человечества. Принятие в 1992 году на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро важного международного документа — «Повестки на XXI век» (Agenda 21), подписанного большинством стран мира, создание международных и национальных органов, призванных обеспечить выполнение этих обязательств, разработка страновых стратегий устойчивого развития — это реакция мирового сообщества и национальных правительств на усиление вероятности катастрофичности сценария «традиционного» пути развития.



**Жилищные ассоциации** — добровольные объединения товариществ собственников, организаций застройщиков, управляющих и сервисных компаний, строительных, риелторских, клининговых и пр. компаний (юридических лиц) с целью ведения конструктивного диалога с региональными и центральными органами власти, взаимного сотрудничества при сохранении своей юридической самостоятельности.

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.

**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.

Целью проекта является повышение профессионализма управления совместными домовладениями и укрепление кооперации региональных жилищных ассоциаций товариществ собственников и организаций застройщиков Республики Беларусь.

В рамках достижения цели планируется решить две задачи:

- укрепить потенциал местных сообществ в содействии экономическому развитию;
- стимулировать экономическое развитие в проектных территориях на уровне местного сообщества.

Для достижения поставленной цели в рамках проекта реализуется комплекс мероприятий, направленных на повышение осведомленности местной общественности о путях и механизмах управления территориальным развитием, содействие приобретению опыта участия местных сообществ в решении насущных проблем локального уровня, планировании и реализации соответствующих инициатив.

**Стратегия устойчивого развития ассоциации товариществ собственников** — документ, определяющий направление влияния организации на окружающую среду и местное население, учитывающий требования и потребности общества, а также предполагающий предоставление открытой информации о ее деятельности.

## 2. Общие положения

### 2.1. Информация об Ассоциации

Ассоциация товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента» является некоммерческой организацией, зарегистрированной в г. Минске. Ассоциация была создана 5 июля 2018 года. Членами Ассоциации «Центр жилищного менеджмента» являются 5 товариществ собственников и организаций застройщиков г. Минска (8 многоквартирных жилых домов). В процентном отношении от общего количества многоквартирных жилых домов в г. Минске составляют менее 1%. Год постройки жилого фонда — от 2009 до 2014 года. Общее количество собственников жилых и нежилых помещений в ассоциации — 1225. Общая площадь жилого и нежилого фонда членов ассоциации (кв. м.) — 85 893,44.

Примерно 40% домохозяйств составляют семьи, где возраст потребителя жилищно-коммунальных услуг по классификации Всемирной организации здравоохранения составляет от 18 до 45 лет — молодежь; порядка 50% — возраст от 45 до 60 лет — средний возраст; 10% — пожилые люди и люди старческого возраста, долгожители — от 60 лет и старше.



Из общего количества собственников примерно 3–5% требуется социальная помощь: это многодетные семьи, семьи в которых имеются граждане с ограниченными возможностями, одиноко проживающие пенсионеры, а также ветераны войны и труда.

Уровень жизни основной массы населения, проживающей в многоквартирных жилых домах, членах Ассоциации, можно рассматривать как средний, несмотря на то что значительная часть собственности приобреталась посредством льготного кредитования либо долевого строительства с привлечением кредитных средств. Многоквартирные жилые дома преимущественно содержатся за счет денежных отчислений собственников.

Регулярная и своевременная оплата за потребленные жилищно-коммунальные услуги и содержание общего имущества производится в 75–80% случаев от общего количества лицевого счетов. Определить общие мотивы неплательщиков не представляется возможным, поскольку отсутствует логический связующий компонент — абсолютно разные социальные сферы, возрастные категории и экономическая составляющая.

В зданиях застройки анализируемого периода используются энергоэффективные материалы и технологии. Все дома оснащены индивидуальными приборами учета тепла, два из них оборудованы системами рекуперации — принудительными приточно-вытяжными с регенерацией тепла (повторным его использованием) уходящего воздуха.

Основными целями создания Ассоциации являлась необходимость представления и защиты интересов членов Ассоциации при взаимодействии с государственными организациями, содействие развитию членов Ассоциации.

Ассоциация активно участвует в определении государственной политики и разработке проектов нормативных актов в отрасли жилищно-коммунального хозяйства. Оказывает консультативную и иную помощь своим членам. Развивает контакты с другими Ассоциациями Республики Беларусь для обмена опытом в области управления недвижимостью. Собственники членов Ассоциации понимают цели и задачи, которые ставит перед собой Ассоциация и по мере возможностей помогают в их реализации.

В связи с тем, что возрастные группы собственников домов различаются, как и уровень их образования и благосостояния, сотрудничество и диалог друг с другом сближает их, помогает находить взаимовыгодные решения и предлагать новые идеи по снижению тепло- и энергопотребления совместных домовладений, разделному сбору отходов, благоустройству территории и многим другим вопросам.

Важнейшей задачей Ассоциации при этом является вовлечение в деятельность по реализации новых идей и проектов квалифицированных экспертов, готовность быть партнером и задействовать свой потенциал для совместных с другими организациями проектов и программ.

## 2.2. Краткая история развития Ассоциации

Год	Достижения
<p><b>2018</b></p>	<p>Вступление в члены Международной Ассоциации Менеджмента Недвижимости.</p> <p>Проведение семинара-учебы «Об организации работы с товариществами собственников и организациями застройщиков, Взаимодействии с местными исполнительными органами» в администрации Фрунзенского района г. Минска (местным органам власти представителями Ассоциации доведены проблемные вопросы, возникающие при взаимодействии организаций собственников с НКФО ЕРИП, расчетно-справочными центрами, имеющие место коллизии законодательства с целью оказания содействия для их разрешения).</p> <p>Участие в коллегии Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь г. Давид-Городок Брестской области.</p> <p>Проведение семинара, совместно с Международной ассоциацией менеджмента недвижимости в исполкоме г. Жодино «О деятельности жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» (проведение консультаций заинтересованных организаций собственников г. Жодино).</p> <p>Участие в 9-й международной конференции, организованной Международной ассоциацией менеджмента недвижимости (МАМН).</p>
<p><b>2019</b></p>	<p>Участие в выездном семинаре «Правовые аспекты деятельности товариществ собственников и организаций застройщиков в Республике Беларусь», организованном Министерством жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь в г. Гродно (протоколом МЖКХ Республики Беларусь № 02-05/4 от 28 февраля 2019 г. отмечен положительный опыт взаимодействия администрации Фрунзенского района г. Минска с Ассоциацией ТС и ОЗ «Центр жилищного менеджмента» по финансированию текущего ремонта жилых домов организаций собственников за счет средств местных бюджетов).</p> <p>Участие представителей Ассоциации в закладке «Аллеи семьи» в Фрунзенском районе г. Минска.</p> <p>Проведение регионального семинара в Администрации Фрунзенского района Минска при поддержке Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь «Об организации работы с товариществами собственников и организациями застройщиков, взаимодействию с местными исполнительными органами и жилищными ассоциациями Республики Беларусь».</p> <p>Составление и разработка СУР Ассоциации</p> <p>Участие в качестве привлеченного эксперта по проблемам жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь в прямом эфире программы «Времечко. Коммунальный вторник» на Первом Национальном телеканале Республики Беларусь.</p> <p>Участие в 10-ой международной конференции, организованной Международной ассоциацией менеджмента недвижимости (МАМН).</p> <p>Включение представителей Ассоциации в Совет по самоуправлению при администрации Фрунзенского района г. Минска.</p>

## 2.3. Результаты SWOT — анализа деятельности Ассоциации

<b>Сильные внутренние стороны</b>	<b>Слабые внутренние стороны</b>
<p>Основные преимущества ассоциации:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– высокий уровень квалификации актива;</li><li>– сплоченная команда единомышленников, разделяющих цели и задачи ассоциации;</li><li>– выгодное географическое положение (нахождение в столице Республики Беларусь);</li><li>– налаженные устойчивые связи и взаимовыгодное сотрудничество с государственными организациями Республики Беларусь, местными исполнительными органами;</li><li>– прочные партнерские отношения с негосударственными организациями поставщиками жилищно-коммунальных и прочих услуг;</li><li>– налаженные устойчивые связи и взаимовыгодное сотрудничество с иными региональными Ассоциациями Республики Беларусь;</li><li>– быстрое принятие и быстрая реализация управленческих решений;</li><li>– быстрая адаптация к изменениям законодательства;</li><li>– хорошая репутация.</li></ul>	<p>Основные проблемы ассоциации:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие сайта;</li><li>– низкая доля высокодоходной аудитории;</li><li>– отсутствие инвесторов;</li><li>– низкий уровень правовой грамотности собственников жилья.</li></ul>

<b>Внешние возможности</b>	<b>Внешние угрозы</b>
<p>Ассоциация может стать более устойчивой, опираясь на следующие внешние возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– расширение географии, охват большей территории (Минский район, Минская область);</li><li>– внедрение новых технологий;</li><li>– использование интернета и социальных сетей для продвижения ассоциации;</li><li>– развитие в сфере партнерства с другими странами;</li><li>– участие в проектной деятельности для привлечения внешнего финансирования на решение задач Ассоциации;</li><li>– создание коммерческой организации при ассоциации для получения дополнительного дохода для целей Ассоциации;</li><li>– получение зарубежного и передового белорусского опыта по повышению потенциала Ассоциации.</li></ul>	<p>Помешать осуществлению целей Стратегии Ассоциации могут следующие угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– появление государственных монополистов;</li><li>– значимый рост затрат в отрасли;</li><li>– снижение доходов части целевой аудитории;</li><li>– дорогостоящие внешние финансовые ресурсы;</li><li>– постоянное реформирование в системе ЖКХ, нестабильное законодательство;</li><li>– зависимость от внешних источников финансирования при проведении мероприятий Ассоциации.</li></ul>

## 3. Организационное развитие

### 3.1. Цель деятельности Ассоциации:

- представление и защита профессиональных интересов членов Ассоциации в областях экономики, образования и техники, координация их деятельности;
- содействие развитию профессионализма управления недвижимостью, прежде всего жилой собственностью;
- содействие развитию товариществ собственников (ТС) и жилищно-строительных потребительских кооперативов (ЖСПК), жилищных потребительских кооперативов (ЖПК), потребительских жилищных кооперативов (ПЖК);
- содействие выработке правовой, экономической и социальной политики, отвечающей интересам управляющих недвижимостью, собственников помещений в многоквартирных домах, выбравших способ управления ТС, ЖСПК, ЖПК, ПЖК содействие эффективной реализации такой политики;

- содействие реформированию и модернизации отрасли жилищно-коммунального хозяйства;
- представление и защита иных общих интересов членов Ассоциации.

**Исходя из поставленных целей, предметом Ассоциации является деятельность в сфере управления недвижимостью, направленная на решение следующих задач:**

- содействие совершенствованию управления недвижимым имуществом,
- участие в установленном порядке в определении государственной политики и разработке проектов нормативных актов по вопросам повышения эффективности и правовой защищенности управляющих недвижимостью, ТС, ЖСПК, ЖПК, ПЖК;
- оказание информационной, консультативной, правовой и иной помощи членам Ассоциации;
- принятие на себя функций по приведению в порядок финансово-хозяйственной деятельности членов Ассоциации, работа с активами в интересах членов Ассоциации, не противоречащих законодательству Республики Беларусь;
- распространение опыта работы в управлении многоквартирными домами;
- формирование общественного мнения в пользу профессионального управления многоквартирными домами;
- проведение мероприятий по обучению, повышению квалификации, переподготовке кадров, осуществляющих управление недвижимостью;
- развитие контактов с белорусскими организациями для обмена опытом в области управления недвижимостью, содействия осуществлению проектов сотрудничества белорусских партнеров в различных областях управления недвижимостью.

**Краткосрочные цели Ассоциации (на год-два):**

- создание и государственная регистрация при участии Ассоциации коммерческой организации, оказание содействия в уполномочивании данной организации государственными органами на учет, расчет и начисление жилищно-коммунальных платежей для повышения качества обслуживания и снижению затрат по начислению ЖКУ членов Ассоциации;
- увеличение количества членов Ассоциации;
- создание единого информационного ресурса Ассоциации (интернет-сайта);
- проведение семинаров с целью повышения уровня образования председателей правления и бухгалтеров, в связи с принятием нового Жилищного кодекса Республики Беларусь.

**Среднесрочные цели Ассоциации (на три-четыре года):**

- укрепление материально-технической базы Ассоциации;
- выработка практических рекомендаций по повышению ответственности собственников по содержанию общего совместного имущества;
- выработка практических рекомендаций по повышению эффективности содержания и эксплуатации многоквартирных жилых домов;
- создание штата сотрудников — юристконсульт, бухгалтер, программист и другие — по мере развития Ассоциации;
- повышение положительного рейтинга Ассоциации и укрепление репутации;
- увеличение международных контактов.

**Долгосрочные цели Ассоциации (на семь-десять лет):**

- устранение монополии в сфере управления и обслуживания многоквартирными жилыми домами;
- внедрение прогрессивных технологий и передового международного опыта;
- введение четких стандартов управления и эксплуатации зданий;
- участие и инициирование проектов, направленных на оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование экологичных — природо-, энерго- и материалосберегающих технологий, переработку и уничтожение отходов;
- мероприятия по благоустройству дворовых территорий, развитию безбарьерной среды, озеленению и укреплению здоровья местного сообщества и др.

## 3.2. Видение развития Ассоциации

К 2030 году Ассоциация товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента» — устойчивая организация с постоянным штатом высококвалифицированных сотрудников, с устойчивым финансовым состоянием и темпом роста, положительной репутацией. Инновационная площадка для обмена практическим опытом, принимающая участие в различных международных и государственных проектах.

## 3.3. Материально-технические ресурсы и финансовая устойчивость

### Материально-технические ресурсы Ассоциации:

- техническое обеспечение: оргтехника, вспомогательное оборудование;
- трудовые ресурсы: команда, штатные сотрудники, члены Ассоциации.

### Финансовая устойчивость:

- прибыль, полученная от деятельности созданной коммерческой организации;
- взносы членов Ассоциации;
- вклад при участии в международных программах;
- благотворительная помощь.

## 4. Программное развитие (приоритеты)

**Программа № 1 — «Продвижение Ассоциации».** Цель программы: создание качественного контента, PR и работа со СМИ. Формирование позитивного отношения к Ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента» и создание положительного имиджа Ассоциации.

**Программа № 2 — «Энергосбережение».** Цель программы: организация и популяризация мероприятий по замене устаревших светильников на энергосберегающие с целью экономии электроэнергии.

**Программа № 3 — «Раздельный сбор мусора».** Цель программы: организация и популяризация мероприятий по раздельному сбору и утилизации бытовых отходов.

**Программа № 4 — «Оснащение спортивных площадок и мест выгула собак».** Цель программы: благоустройство дворовых территорий, вовлечение населения, дружественных некоммерческих организаций, местных органов власти в мероприятия по благоустройству прилегающих территорий для создания спортивных площадок, зон отдыха. Оснащение придомовых территорий дог-боксами, указателями, пропагандирующими культуру выгула собак.

*Члены ассоциации в сотрудничестве с дружественной некоммерческой организацией устанавливают таблички для выгула собак*



### **Методы реализации программ:**

- по каждой из названных программ планируется до конца 2019 г. создать тематическую рабочую группу (с привлечением представителей местных органов власти, организаций ЖКХ, бизнеса, учреждений образования и других организаций) во главе с тематическим координатором;
- созданная рабочая группа подготовит «План реализации», который будет утвержден руководством Ассоциации;
- руководство Ассоциации будет осуществлять постоянный мониторинг выполнения программ и их поддержку;
- результаты выполнения программ будут отражены на веб-странице Ассоциации, в газетных публикациях.

## **5. Связи с общественностью**

Для укрепления и развития Ассоциации будет продолжена работа по сохранению существующих партнерств и установлению новых форм сотрудничества, установлению контактов с новыми партнерскими организациями как из Беларуси, так и из-за рубежа.

### **Направления развития сотрудничества с партнерскими организациями**

#### **1. Партнерство с администрациями Фрунзенского и Первомайского района г. Минска:**

- продолжить работу по реализации новых совместных проектов, направленных на оказание содействия устойчивому социально-экономическому и культурному развитию города (района).

#### **2. Партнерство с МАМН:**

- инициировать совместные международные проекты от имени МАМН и Ассоциации «Центр жилищного менеджмента»;
- продолжить работу по приглашению специалистов (экспертов) МАМН для проведения обучающих семинаров, участвовать в круглых столах с коллегами из других стран-партнеров.

#### **3. Партнерство с представителями бизнес сообщества:**

- участие в проектах и организации благотворительных акций с целью развития инфраструктуры города и оказания помощи благотворительным фондам г. Минска.

**Основными средствами для установления и развития связей с широкой общественностью в Ассоциации «Центр жилищного менеджмента» являются:**

- буклет организации и буклет по каждой из программ;
- веб-страница: <https://goo.gl/95gFbk> (для общественности);
- презентации;
- логотип Ассоциации;
- визитные карточки.

## **6. Системный подход в развитии Ассоциации**

Для обеспечения системного подхода в развитии Ассоциация планирует ориентироваться на рекомендации Дополнения для сферы жилищного хозяйства к Кодексу устойчивого развития Германии (ДЖХ КУРГ), содержащего 20 групп критериев, важных для планирования, разработки, реализации и мониторинга мероприятий в рамках Стратегии.

# Критерии устойчивости

## Критерии устойчивости 1–4 по общим вопросам стратегии

### 1. Стратегический анализ и мероприятия

Мероприятия	Анализ шансов и рисков	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Год постройки и структура жилфонда	2009–2014
	Структура жильцов	Планируется в 2019–I половине 2020 провести анализ путем анкетного опроса
	Структура платежей за жилье	В соответствии с законодательством Республики Беларусь
	Энергетическое состояние	Мониторинг рабочей группы, оформление статистических данных, определение стратегических задач — 2020 г.
	Безбарьерная среда	Присутствуют элементы (пандусы)
Градостроительство	Градостроительные требования	Ориентация на принципы «зеленого» градостроительства (позитивная динамика)
	Демографическое развитие	Имеется прирост населения. В перспективе — стабилизация
	Новое строительство/снос	Изучение статистических данных по городу. Консультации с Мингорисполком
	Экономия площадей для строительства	Ориентация на рациональное использование площадей
	Социальные стандарты	Выполнение социальных стандартов (постоянно)
	Избежание джентрификации	Изучение вопроса (I пол. 2020 г.) совместно с внешними экспертами
Инвесторы-застройщики	Потенциал застройщика, шансы и риски	Работа с фактическими данными по жилфонду. Обсуждение данных вопросов с местными властями
Сотрудники ассоциации	Возрастная структура и образование	35–55 лет, высшее образование

### 2. Аспекты устойчивости, оказывающие существенное влияние на работу

Мероприятия	Стратегия и осуществление	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Энергосберегающая санация жилфонда	Разработка методических рекомендаций на основе соблюдения государственных программ, изучение потенциала, разработка проектных предложений (2019–2020 гг.), участие в конкурсах проектов
	Стратегия нового строительства (в том числе в сотрудничестве с застройщиком)	Не осуществляется
	Снос барьеров в старом жилфонде на придомовой территории	Не осуществляется
	взаимопомощь соседей	Планируется развивать посредством местных праздников, других совместных мероприятий при наличии финансирования
Градостроительство	Активный партнер муниципалитета в рамках развития города	Осуществляется в рамках постоянно действующих совместных пленарных заседаний и совещаний при Администрациях Фрунзенского и Первомайского районов г. Минска. Индикаторы: количество совещаний, количество принятых решений, создание совместных рабочих групп

<b>Инвестор-застройщик</b>	Строительство домов/квартир для людей с низкими и средними доходами, а также для особых слоев населения (клубных, для молодежи, для пожилых)	Согласно единым государственным программам, обсуждение совместно с городскими властями
<b>Руководство сотрудниками</b>	Создание современной структуры, политики и культуры организации	Изучение (2020 г.) современных структур аналогичных организаций (совместно с МАМН). Принятие решений по итогам исследования
	Мероприятия по содействию здоровью	Проведение ежегодных медосмотров сотрудников членов Ассоциации
	Концепции обучения и повышения квалификации	Регулярный процесс образовательной деятельности, участие в обучающих семинарах, круглых столах

### 3. Цели в области устойчивости

<b>Цели развития организации</b>	
<b>Развитие собственного капитала</b>	Создание коммерческой организации при Ассоциации, укрепление материально-технической базы
<b>Повышение рыночной стоимости недвижимости</b>	Положительная динамика (минимум-стабилизация) благодаря системному подходу к содержанию жилфонда, повышению престижности домов, улучшению инфраструктуры
<b>Экологические и социальные цели в отношении жилищного фонда</b>	
<b>Цели энергосберегающей санации</b>	Ориентация на государственные программы. Инициирование проектов, подготовка проектных предложений (в 2020 г., в последующем — позитивная динамика), участие в проектных конкурсах
<b>Цели сокращения выброса CO<sub>2</sub></b>	Ориентация на государственные программы, а также посредством организации просветительской работы среди собственников. Индикатор — снижение выбросов CO <sub>2</sub> (расчеты производить совместно с экологической организацией, экспертами)
<b>Перепланировка с учетом возрастной структуры, цели в области демографии</b>	Учет возрастной структуры при благоустройстве и оснащении дворовой территории и мест общего пользования
<b>Цели в области нового строительства</b>	—
<b>Повышение качества жизни и доступного жилья с социальной точки зрения</b>	Ориентация на государственные программы. Оценка качества жизни с помощью анкетного опроса (позитивная динамика или стабилизация)
<b>Развитие сотрудников</b>	
Создание условий и стимулов для развития потенциала сотрудников, в том числе посредством направления на обучение, повышения квалификации, участия в семинарах и тренингах. Сотрудничество по данному вопросу с МАМН, учреждениями образования, общественными образовательными организациями	

### 4. Цепочка видов деятельности, создающих добавленную стоимость

<b>Менеджмент жилфонда; модернизация и новое строительство:</b>	
Употребляемые при строительстве, ремонте и благоустройстве материалы (кирпич, панельный дом, каркасный дом, утеплители, штукатурки, краски, кровли)	Ориентация на безопасные для здоровья, экологически чистые материалы. Изучение (2019–2020 гг.) передового отечественного и зарубежного опыта в данной области
Строительные материалы (социальные и экологические критерии)	Наличие экологических сертификатов на закупаемые материалы
Поставка энергии, возобновляемые источники энергии	Проработка вопроса об установлении освещения от солнечных батарей

## Критерии устойчивости 5–10 в области менеджмента процессов

### 5. Ответственность

<b>Ассоциации определяют членов руководства, ответственных за устойчивое развитие</b>	
Члены правления	Ответственная — МАКАРОВА Елена Викторовна
Привлеченные в штат эксперты по устойчивому развитию	Проработать вопрос. Пока дистанционно консультационные услуги оказывает А. В. СИВАГРАКОВ, эксперт по устойчивому развитию, к.э.н.

### 6. Правила и процессы

<b>Ассоциация определяет и фиксирует, как включает стратегию развития при помощи правил и процессов в оперативное руководство организацией</b>	
Политика качества	Планируется выработать в 2020 г.
Изменения в устав	Планируется внести до 2021 г.
Разработка положений по развитию	Постоянно с фиксацией в протоколах собраний и заседаний Правления. Ежегодно — при подведении годовых итогов реализации Стратегии

### 7. Контроль

<b>Ассоциация информирует, как и какие индикаторы устойчивости используют в области регулярного планирования и контроля</b>	
Выброс (сокращение выброса) CO <sub>2</sub> жилфонда	Планируется проработать вопрос в 2020 г. с помощью общественных организаций
Удельный вес от всего жилфонда квартир, которые полностью либо частично санитрованы	Нет. Планируется проработать вопрос в 2020 г.
Расходы на социальные проекты	Положительная динамика
Оценка уровня безбарьерной среды	Планируется провести совместно с социальной общественной организацией в 2020 г.

### 8. Системы стимулирования

<b>Ассоциация информирует, какие использует системы стимулирования для своих сотрудников</b>	
Премия за постоянное содействие развитию ассоциации 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	Планируется проработка вопроса в 2019–2020 годах совместно с кафедрой экономики и управления Института предпринимательской деятельности (г. Минск)

### 9. Привлечение целевых групп

<b>Ассоциация информирует, как идентифицируют и включают в процесс устойчивости целевые группы, важные с общественной и экономической точек зрения</b>	
Бизнес (рынок, ИП) Новостройки Собственников квартир района, квартала Комитеты общественного самоуправления (КОТОСы) Специалистов администрации района Сотрудников образовательных и социальных учреждений	В январе-феврале 2020 г. планируется создание рабочей группы по данному вопросу и работа по специальному плану

## 10. Информирование об устойчивости

<b>Менеджмент инноваций и продуктов. Анализ использования ресурсов</b>	
Консультации жильцов по вопросам энергосбережения, сокращения потребления воды, образования и утилизации мусора	Постоянно. Индикаторы: количество мероприятий, количество участников, количество распространенных информационных материалов. Целевой показатель — снижение энергопотребления, увеличения доли утилизации мусора
Внедрение службы хаусмастеров	Работать по данному вопросу в рамках взаимодействия с МАМН
Дигитализация процессов, модельные проекты, мультимедиа, информационные системы	Выявить до конца 2020 г. и задействовать в продвижении данных вопросов креативную молодежь
Участие в научно-исследовательских проектах	Предложить научно-исследовательским организациям территорию Ассоциации для пилотных научно-исследовательских проектов (в том числе в области энергосбережения и энергоэффективности, использования возобновляемых источников энергии, реализации инновационных социальных проектов)

## Критерии 11–13 по окружающей среде

### 11. Использование природных ресурсов

<b>Ассоциация докладывает, в каком объеме используют для жизненного цикла природные ресурсы, например воду, землю, мусор, энергию, площадь</b>	
Информация о потреблении ресурсов в работе дирекции (энергопотребление, автомобильный парк, расходование бумаги, разделение мусора и т. д.)	Аренда помещения, коммунальные расходы (электричество, водоснабжение, отопление), один личный автомобиль, канцелярские товары, расходные материалы для печати — 500 листов в год
Информация о кадастровой стоимости земли или аренде помещений, парковок для ассоциации	Изучение вопроса

### 12. Менеджмент ресурсов

<b>Ассоциация докладывает, какие качественные и количественные цели поставила</b>	
Объем планируемых привлеченных инвестиций для модернизации жилого фонда	Ориентация на государственные программы, а также другие источники финансирования (бизнес, средства населения, проектные ресурсы). Индикатор — положительная динамика
Количество планируемых для обновления теплоузлов (с автоматизацией)	Участие в международных проектах. Изучение возможностей использования средств населения и бизнеса

## 13. Выбросы, оказывающие влияние на климат

<b>Ассоциация докладывает о вредных выбросах</b>	
Выбросы от собственной котельной	Нет
Выбросы от котельной поставщика ресурсов	Нет

## Критерии 14–16 по вопросам общества

### 14. Соблюдение трудовых прав сотрудников

<b>Организация докладывает, как она соблюдает признанные на национальном и международном уровнях стандарты соблюдения прав сотрудников, а также как их привлекает в менеджмент устойчивости</b>	
Соблюдение требования о минимальной заработной плате	Соблюдаются

Особенности заключения трудовых договоров с работниками	Согласно Трудовому кодексу Республики Беларусь
Предусмотрено ли право выступать с инициативой по развитию	Предусмотрено
Предусмотрена ли в контрактах обязанность выплаты компенсации в случае увольнения по инициативе Ассоциации	Предусмотрена
Пресечение нелегальной («серой») занятости в подрядных фирмах	Предусмотрена

## 15. Равенство шансов

<b>Ассоциация информирует, как она соблюдает равенство возможностей и полов</b>	
Гендерное равенство при трудоустройстве	Отразить в документах Ассоциации в 2020 г.
Возрастная структура сотрудников	35–55 лет
Имеется ли дискриминация по возрасту	Нет. Отразить в документах Ассоциации в 2020 г.
Процентная часть женщин/мужчин (в составе всего персонала, а также руководства)	75/25

## 16. Квалификация

<b>Ассоциация информирует о политике в области развития потенциала сотрудников</b>	
Расходы на обучение	Рассмотреть возможность выделения в 2020 г. В последующем — позитивная динамика. Использовать (и фиксировать) также средства доноров, международных проектов на эти цели
Процент сотрудников, повышающих квалификацию	100%

## 17. Права человека

<b>Ассоциация информирует о политике в области реализации прав человека</b>	
Наличие социального пакета	Обеспечено
Обеспечение права участия в выборах и выборных органах	Обеспечивается. Индикатор — отсутствие жалоб
Членство в профсоюзе	Присутствует
Наличие страховки и медицинского страхования	Социальное страхование

## 18. Общество

<b>Ассоциация информирует об участии в развитии местного сообщества</b>	
Взаимопомощь соседей, дни двора, дни соседей	Нет. Планируется проработать вопрос в 2020 г.
Сотрудничество с социальными учреждениями	Осуществление обмена информацией и статистическими данными
Организация общественной работы	Регулярно. Индикаторы: количество мероприятий, количество участников, количество привлеченных средств на общественные нужды
Праздники микрорайона, спортивные праздники	Согласно годовому планированию, с учетом ежегодных программ
Свободное время детей, работа кружков и секций	Партнерские взаимоотношения с учреждениями образования
Организация благотворительных мероприятий для местного сообщества микрорайона	Планируется на 2020 г. и совместно с КОТОС № 130 Фрунзенского района г. Минска

## 19. Политическое влияние

<b>Ассоциация информирует о возможностях и уровне участия в политических процессах</b>	
Возможность участия в принятии решений на уровне района (города)	Инициировать в 2020 г. создание Общественного совета по вопросам ЖКХ в Фрунзенском и Первомайском районах г. Минска
Возможность внесения предложений по изменению законодательства	Изучить ситуацию в 2020 г. в партнерстве с правозащитной организацией
Организация круглых столов с органами власти и общественностью	Периодически, не менее 1 раза в месяц
Организация слушаний по тарифам на ЖКУ	Организовано в часы приема
Предложения в законодательный процесс и пр.	Формирование спроса, координация процесса изучения общественного мнения, формирование компетентных обращений. Сотрудничество с МАМН в этой области.

## 20. Предупреждение правонарушений

<b>Ассоциация информирует, какие меры, стандарты реализует с целью предупреждения и наказания правонарушений, прежде всего коррупции</b>	
Информационная работа с жильцами по вопросам соблюдения правопорядка	Минимум — 1 раз в квартал. Обобщенный индикатор — уменьшение правонарушений
Проведение бесед с сотрудниками соответствующих отделов администрации и милиции	Индикатор — количество бесед, количество участников
Наличие элементов антикоррупционной политики	Фиксация соответствующего положения в документах (протоколах) Ассоциации

## 7. Другие направления и методы работы Ассоциации

**Наряду с целевыми приоритетными задачами, другими важными направлениями деятельности Ассоциации являются также:**

- культура, искусство;
- поддержка развития предпринимчивости и предпринимательства на принципах стойчивого развития («зеленая» экономика, социальное предпринимательство);
- образование в интересах устойчивого развития;
- территориальное планирование и устойчивая мобильность;
- охрана природы, озеленение.

Данные направления будут развиваться при условии наличия кадровых и ресурсных возможностей Ассоциации на основе специальных тематических планов.

**Для реализации этих и других задач планируется использование следующих приемов, методов и подходов:**

- вовлечение в текущую деятельность и проекты фонда квалифицированных экспертов — сотрудников ведущих образовательных и научных учреждений страны;
- ориентация на местные ресурсы и традиции, внимание к изучению региона, выявление его особенностей, разработка имиджа и брендинговой политики;
- вовлечение молодежи в деятельность;
- развитие международных связей, в том числе через побратимское движение, содействие заключению побратимских связей и вхождение в состав международных объединений;
- постоянное повышение квалификации сотрудников, членов Ассоциации, их компьютерной грамотности, изучение иностранных языков, теории и практики развития в сфере ЖКХ;

- проработка вопроса о кластерных возможностях для развития региона, изучение заинтересованности в такой деятельности и ее потенциальной эффективности;
- постоянное внимание к вопросам гендерного равенства и учет интересов людей с ограниченными возможностями;
- активный отклик на социальные инновации — Ассоциация готова быть партнером и задействовать свой потенциал для совместных с другими организациями проектов и программ.

## 8. Взаимосвязь индикаторов с целями развития программ Ассоциации

Приоритеты стратегии	Стратегические цели	Мероприятия	Ресурсы	Исполнитель	Индикатор
<b>1. Продвижение Ассоциации</b>	Создание качественного контента, PR и работа со СМИ. Формирование позитивного отношения к Ассоциации «Центр жилищного менеджмента», создание положительного имиджа Ассоциации и созданной при ней коммерческой организации	Детальное исследование рынка, изучение системы ценообразования, анализ деятельности конкурентов, создание ассортимента услуг и программ, сервисное обслуживание	Средства Ассоциации	Председатель правления совместно с членами Ассоциации	Известность Ассоциации в городе, в Республике Беларусь, на международной арене (кол-во публикаций, упоминаний в интернете, СМИ)
<b>2. Энергосбережение</b>	Организация и популяризация мероприятий по замене устаревших светильников на энергосберегающие светодиодные, с целью экономии электроэнергии и прочих энергосберегающих мероприятий.	Издание разъяснительных брошюр, плакатов, съемки телевизионных роликов, проведение собраний жильцов с рассмотрением типичных проблемных ситуаций	Средства Ассоциации, средства собственников жилых домов, благотворительная помощь	Совместно с местными исполнительными органами, РУП «Энергосбыт», ЖКХ г. Минска	Снижение потребления электроэнергии в местах общего пользования многоквартирных жилых домах, снижение расходов собственников жилья на оплату
<b>3. Раздельный сбор мусора</b>	Организация и популяризация мероприятий по раздельному сбору и утилизации бытовых отходов	Издание разъяснительных брошюр, плакатов, съемки телевизионных роликов, проведение собраний жильцов с рассмотрением типичных проблемных ситуаций	Средства Ассоциации, средства собственников жилых домов, благотворительная помощь	Совместно с местными исполнительными органами, СООО «Ремондиск Минск», ЖКХ г. Минска	Отсутствие смешения разных видов отходов и загрязнения окружающей среды. Эффективное использование ресурсов, возвращение в производственный оборот перерабатываемых видов отходов. Предотвращение образования возгораемых газов на свалках. Уменьшение вероятности пожаров на полигонах и вредного влияния на окружающую среду
<b>4. Оснащение спортивных площадок и мест выгула собак</b>	Благоустройство дворовых территорий, вовлечение населения в благоустройство прилегающих территорий для создания спортивных площадок, зон отдыха. Оснащение придомовых территорий дог-боксами, указателями, пропагандирующими культуру выгула собак	Проведение опроса среди населения, разработка проекта благоустройства дворовой территории, проведение выбора продавцов спортивных игровых комплексов, указателей и дог-боксов	Средства собственников жилых домов, благотворительная помощь	Совместно с заинтересованными, социальный проект MINSK ONE (инициатива Oki Dog)	Повышение качества жизни жителей местного сообщества, улучшение экологической обстановки

## 9. План действий по реализации СУР Ассоциации

### Основные ближайшие задачи Ассоциации:

- осуществление намеченных стратегических целей;
- организация и проведение тематических семинаров;
- повышение качество жизни и обслуживания граждан в сфере ЖКХ;
- планирование методов и программ предоставления и оказания услуг;
- изучение сегментации рынка;
- поддержание связи с населением путем проведения собраний с целью рассмотрения и решения проблемных вопросов и ситуаций, проведение конкурса детских рисунков «Наш дом», организация работы с молодежью путем создания «Клубов молодого собственника жилья»;
- создание условий для развития конкуренции в сфере ЖКХ;
- осуществление иной деятельности, не противоречащей действующему законодательству Республики Беларусь.

## 10. Заключительные положения

На первом этапе после выработки настоящей Стратегии, в течение полугода (до конца 2019 г.), организуется ее обсуждение с заинтересованными сторонами (местными органами власти, другими организациями), и по итогам этих обсуждений в Стратегию УР могут быть внесены изменения, утвержденные Правлением Ассоциации.

Ответственность за реализацию Стратегического плана Ассоциации «Центр жилищного менеджмента» на 2019–2028 годы ложится на органы руководства и управления организацией в пределах их компетенций.



*Члены правления Ассоциации на международной конференции в Минске в 2019 году*



## 11. Контакты

**Ассоциация товариществ собственников и организаций застройщиков «Центр жилищного менеджмента»**

**г. Минска**

Председатель правления: МАКАРОВА Елена Викторовна

Почтовый адрес: ул. Казимировская, 15-159, п. 2  
220063 г. Минск,

Республика Беларусь

тел.

+375296121299

электронная почта:

makarova\_elena@yahoo.com



## 12. Список использованных материалов

1. Отчет об Устойчивом Развитии за 2017 год муниципальной жилищной компании «Штадт унд ланд» г. Берлин.
2. Юрген Матар, официальный партнер по обучению системы Немецкого кодекса по Устойчивому Развитию, «Видение будущего», г. Минск, 2018.
3. Алег Сиваграков, эксперт по теории Устойчивого Развития, «Методическое пособие по разработке стратегий развития ассоциаций (союзов) жилищного сектора на принципах устойчивого развития», г. Минск, 2018.
4. Юдит Пфедфинг, референт по вопросам образования Ассоциации управляющих недвижимостью Германии, «Разработка стратегии для ассоциаций в области управления недвижимостью», г. Ташкент, 2018.
5. Бернхард Шварц, директор проектов Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе», «Использование немецкого технического и образовательного ноу-хау в Беларуси», г. Минск, 2018.
6. Монография «Инновационное и устойчивое развитие рынков недвижимости», г. Минск, 2016.
7. Сборник трудов международной научно-практической конференции «Интеллектуальный город: устойчивость, управление, архитектура, реновация, технологии», г. Казань, 2018.
8. Материалы Стратегии развития Международной ассоциации менеджмента недвижимости до 2022 года.



Программа поддержки Беларуси

При разработке Стратегии использованы материалы проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь». Этот проект осуществлялся при содействии Программы поддержки Беларуси. Программа поддержки Беларуси реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBB Dortmund) по поручению Министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Общества по международному сотрудничеству (GIZ)

Производственно-практическое издание

**Макарова Елена Викторовна**

**СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**  
**Ассоциации товариществ собственников и организаций застройщиков**  
**«Центр жилищного менеджмента»**  
в контексте достижения Целей устойчивого развития  
(Повестка – 2030)

Рецензенты:

**Сиваграков** Алег Владимирович,  
**Калёнов** Геннадий Геннадьевич

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

Подписано в печать 16.01.2020. Формат 60х90/8. Бумага мелованная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 4. Уч.-изд. л. 2,2. Тираж 60. 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

Типография ООО «ТМ АРГО-ГРАФИКС».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 2/95 от 01.04.2014 г.  
Ул. Гало, 148. 220131, г. Минск.  
Тел. (017) 3367051.





Международная ассоциация  
менеджмента недвижимости



Программа малых грантов  
Посольства США  
в Республике Беларусь

