



МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

Бердибаева Гулиза Бердибай кизи

Ташкентский архитектурно-строительный университет, докторант

bbguliza@gmail.com

Аннотация. *Статья посвящена исследованию риск-менеджмента в управлении многоквартирными домами и разработке практического механизма реагирования на риски в деятельности управляющих компаний. Установлено, что эксплуатация жилищного фонда сопровождается совокупностью технических, операционных, финансовых, правовых и репутационных рисков, влияющих на устойчивость и качество предоставления жилищно-коммунальных услуг. На основе анализа официальных обращений граждан и ведомственных данных показано, что отсутствие формализованной системы управления рисками приводит к росту аварийности, увеличению числа жалоб и судебных разбирательств, снижению собираемости платежей и репутационным потерям. В работе представлена методика управления рисками, включающая идентификацию, количественную и качественную оценку, формирование матрицы вероятности и влияния, а также выбор мер реагирования по модели реактивных и проактивных действий. Отдельное внимание уделено разработке плана реагирования, определяющего алгоритмы действий при инцидентах, распределение ответственности, контрольные метрики и процедуры пост-инцидентного анализа. Результаты исследования демонстрируют, что внедрение системного риск-менеджмента позволяет повысить операционную устойчивость, финансовую стабильность и уровень доверия жителей к управляющим организациям, обеспечивая долгосрочную модернизацию и развитие жилищного фонда.*

Ключевые слова: *риск-менеджмент, многоквартирные дома, управляющая компания, эксплуатация жилья, аварийность, жалобы граждан, судебные споры, платежная дисциплина, финансовая устойчивость, репутационные риски, операционные риски, технические риски, правовые риски, матрица рисков, план реагирования, проактивные меры, реактивные меры, ЖКХ, управление домами, инженерные системы, профилактические ремонты, KPI, CMMS, резервный фонд, устойчивое развитие.*



KO'P KVARTIRALI UYLARNI BOSHQARISHDA RISK MENEJMENT MEXANIZMI

Berdibayeva Guliza Berdibay qizi

Toshkent arxitektura-qurilish universiteti doktoranti

bbguliza@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada ko'p kvartirali uylarni boshqarishda risk-menedjmentning nazariy va amaliy jihatlarini hamda boshqaruvchi kompaniyalar faoliyatida risklarga javob berish mexanizmi yoritiladi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, uy-joy fondini ekspluatatsiya qilish texnik, operatsion, moliyaviy, huquqiy va reputatsion tavakkalchiliklar bilan bog'liq bo'lib, ular xizmat ko'rsatish sifati va kompaniyaning barqarorligiga bevosita ta'sir qiladi. Fuqarolar murojaatlari va idoraviy ma'lumotlar tahlili natijasida risklarni boshqarishning formal tizimi yo'qligi avariylar sonining ortishiga, shikoyatlar va sud ishlarining ko'payishiga, to'lov intizomining pasayishiga va obro' yo'qotilishiga olib kelishi aniqlangan. Tadqiqot doirasida risklarni aniqlash, sifat va miqdoriy baholash, ehtimollik ta'sir matritsasini tuzish hamda reaktiv va proaktiv choralarini tanlashdan iborat metodika ishlab chiqilgan. Shuningdek, vaziyatlarda harakat algoritmlari, mas'ul shaxslar, indikatorlar va post-insident tahlilini belgilovchi javob berish rejasi taklif etilgan. Natijalar risk-menedjmentni tizimli joriy etish boshqaruvchi kompaniyalarda operatsion barqarorlik, moliyaviy mustahkamlik va aholi ishonchini sezilarli darajada oshirishini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: risk-menedjment, ko'p kvartirali uylar, boshqaruvchi kompaniya, uy-joy ekspluatatsiyasi, avariylar, shikoyatlar, sud muammolari, to'lov intizomi, moliyaviy barqarorlik, reputatsion risklar, operatsion risklar, texnik risklar, huquqiy risklar, risk matritsasi, javob berish rejasi, proaktiv choralar, reaktiv choralar, kommunal xizmatlar, uylarni boshqarish, muhandislik tizimlari, profilaktik ta'mirlar, KPI, CMMS, rezerv jamg'arma, barqaror rivojlanish.


RISK MANAGEMENT MECHANISM IN THE MANAGEMENT OF APARTMENT BUILDINGS

Berdibaeva Guliza Berdibay kizi

Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, doctoral student


bbguliza@gmail.com

Abstract. The article examines risk management in the administration of multi-apartment housing and proposes a practical response mechanism for managing risks in the activities of property management companies. The study establishes that housing maintenance is associated with a combination of technical, operational, financial, legal, and reputational risks that significantly affect the stability and quality of public utility.



services. Based on the analysis of official citizen complaints and sectoral statistics, it is shown that the lack of a formalized risk management system leads to increasing emergency incidents, growing numbers of complaints and lawsuits, reduced payment discipline, and reputational losses. The paper introduces a methodology for risk management including risk identification, qualitative and quantitative assessment, construction of a probability-impact matrix, and selection of reactive and proactive mitigation measures. Special attention is paid to developing a response plan that defines incident resolution protocols, accountability structure, performance indicators, and post-incident evaluation procedures. The findings demonstrate that systemic risk management strengthens operational performance, financial resilience, and resident trust in management companies, creating a foundation for long-term modernization and sustainable development of housing infrastructure.


Keywords: *risk management, multi-apartment housing, property management company, housing operation, emergencies, complaints, litigation, payment discipline, financial resilience, reputational risks, operational risks, technical risks, legal risks, risk matrix, response plan, proactive measures, reactive measures, utilities sector, building management, engineering systems, preventive maintenance, KPI, CMMS, reserve fund, sustainable development.*



Эксплуатация многоквартирных домов (МКД) сопряжена с многоаспектными рисками, охватывающими операционную, финансовую, техническую и правовую сферы. Недостаточная формализация системы управления рисками в управляющих компаниях (УК) может привести к деградации платежной дисциплины, повышению аварийности, увеличению числа претензий и судебных разбирательств, что, в свою очередь, снижает качество услуг и финансовую устойчивость. Предлагаемая методика служит практическим пошаговым руководством для УК и исследователей, охватывая весь цикл управления рисками от их идентификации до разработки и реализации конкретных мер реагирования. Анализ обращений граждан в сфере жилищно-коммунального хозяйства и управления домами, включая типичные претензии, такие как неоказание услуг или непрозрачность расчетов, демонстрирует актуальность данной проблематики. Так, за период с января по октябрь 2024 года в профильный комитет поступило 8 434 обращения по вопросам ЖКХ, строительства и транспорта, из которых около 380 были адресованы управляющим организациям.

Процесс идентификации включает в себя систематический сбор информации о потенциальных угрозах. После того, как риски определены, необходимо проанализировать каждый из них, используя два ключевых параметра:

1. Вероятность наступления низкая / средняя / высокая (можно дать числовые оценки: 0–1 или %). Оценивать на основе исторических данных (аварийность, частота жалоб, судеб. исков).
2. Влияние (уровень ущерба) финансовое (прямые затраты, штрафы, судебные.



издержки), операционное (временная потеря функции обслуживания), репутационное (снижение собираемости, жалобы жителей).

Рекомендуемые количественные показатели (KPI) для измерения рисков:

- Частота аварий на 100 домов/год;
- Количество жалоб на УК в год (из обращений в комитет/реестр);
- Доля дебиторской задолженности (%) от месячного фонда платежей (из финансовых отчётов УК);
- Количество судебных исков против УК в год и средняя сумма исков (из судебных реестров).
- Объём средств в ремонтном фонде (мес./годы покрытия).

Методика оценки: для каждой позиции формируем числовую метрику (где возможно), затем переводим в три уровня риска (Н/С/В). Для исследовательской статьи полезно применять матрицу вероятности/влияния и расчёт ожидаемого ущерба (Expected Monetary Value = вероятность × возможный финансовый ущерб).

Для эффективного управления рисками, в зависимости от их специфики, применяются стандартные методы: полное исключение риска, уменьшение его потенциального ущерба, перенос ответственности на другую сторону или осознанное принятие последствий. Далее мы рассмотрим практические меры, которые может предпринять управляющая компания.

А. Меры по техническому и аварийному риску: профилактическое обслуживание, планово-предупредительные ремонты, мониторинг инженерных систем (вода, газ, электросеть), внедрение CMMS или простого учета заявок. Окупаемость профилактики подтверждается снижением частоты аварий в отчётах МЧС при системной профилактике.

В. Меры по операционному риску (некачественное оказание услуг): регламенты, SLA для подрядчиков, система контроля качества (учёт заявок, сроки исполнения), обучение персонала и прозрачная отчётность перед жильцами. Введение KPI (время реакции, % выполненных заявок) снижает число жалоб. Источники жалоб показывают, что непрозрачность отчётности частая причина недовольства.

С. Меры по финансовому риску (собираемость, дефицит фонда): сегментация должников и индивидуальные планы реструктуризации; стимулирование безналичных платежей; создание «подушки» резервного фонда; страхование рисков (ответственность УК).

Д. Меры по правовому, репутационному риску: пересмотр типовых договоров с жильцами на соответствие закону; прозрачная публичная отчётность; медиаполитика по разъяснению начислений. Рост жалоб фиксируется на уровне ведомств это сигнал к пересмотру практик договоров и коммуникаций.

Е. Меры по стратегическому и инвестиционному риску: проведение технико-экономического обоснования (ТЭО) перед крупными инвестициями, привлечение ГЧП при модернизации, использование грантов/госпрограмм для капитального

ремонта (министерские программы и бюджетные документы).

1-таблица

Виды рисков и их влияние на управление и оказание услуг

	Вид риска	Источники данных	Влияние на управление / услуги	Примеры мер минимизации
	Технические / аварийные (прорывы, пожары, отказ коммуникаций)	Мин. по ЧС (статистика ЧС), акты УК	Отключение услуг, аварийные ремонты, рост расходов	ППР, мониторинг, страхование, аварийные бригады.
	Операционные (несвоевременное обслуживание)	Журналы заявок УК, жалобы граждан	Снижение качества услуг, рост жалоб	SLA, CMMS, KPI по времени реагирования.
	Финансовые (низкая собираемость, дефицит фонда)	Фин. отчёты УК, статистика по платёжеспособности	Недостаток средств на ремонты, банкротство УК	Реструктуризация, резерв, стимулирование платежей.
	Правовые (исковые требования, штрафы)	Судебные реестры, проверки контролирующих органов	Судебные издержки, репутационные убытки	Юридическая экспертиза договоров, превентивные меры.
	Социальные / репутационные (жалобы, протесты жильцов)	Комитет по защите прав потребителей, СМИ	Снижение доверия, снижение собираемости	Прозрачность отчётности, коммуникация, общественные слушания.
	Инвестиционные / стратегические (отсутствие финансирования)	Минстрой бюдж. документы, программы реконструкции	Задержки капремонтов, деградация фонда	Механизмы ГЧП, целевые программы, гранты.

План реагирования (реактивные и проактивные меры) для управляющей компании (УК) — это официальный документ, который определяет порядок действий управляющей организации при возникновении рисков и аварийных ситуаций, а также комплекс предупредительных мероприятий, направленных на их предотвращение. По сути, это «дорожная карта» по управлению рисками, позволяющая минимизировать ущерб, стабилизировать работу УК и обеспечить бесперебойное предоставление услуг жильцам.

2-таблица

План реагирования выполняет сразу несколько стратегически важных задач

Цель	Что обеспечивает на практике
Повышение готовности УК	Снижение хаоса и ошибок при авариях
Сокращение ущерба	Быстрое устранение последствий аварий и недопущение повторов
Защита репутации	Снижение числа жалоб, судебных споров, конфликтов
Прозрачность управления	Четкие роли, сроки, ответственные лица
Оптимизация расходов	Избегание непредвиденных затрат благодаря раннему реагированию
Повышение доверия жителей	Более высокий уровень удовлетворённости качеством услуг

Красная зона (высокая вероятность × высокое влияние). Риски красной зоны требуют безотлагательных и скоординированных действий: при наступлении инцидента управляющая компания должна в первую очередь активировать аварийный протокол, который предусматривает мобилизацию аварийных бригад, запуск резервных источников ресурсов и оперативное принятие временных технических решений для восстановления минимально приемлемого уровня услуг. Одновременно с этим финансовая служба должна оперативно оценить прогнозируемые расходы и при необходимости выделить средства из резервного фонда или инициировать процедуру получения страховых выплат; при отсутствии достаточной подушки ликвидности незамедлительно оповестить собственников о планируемых временных мерах и об источниках покрытия расходов. Коммуникация в такой ситуации должна быть многоканальной и прозрачной: короткие публичные сообщения (SMS/мессенджеры), обновления на портале дома и проведение экстренных собраний при возможности всё это снижает социальное напряжение и уменьшает поток индивидуальных жалоб. Юридический отдел параллельно собирает и фиксирует пакеты документов (фото, акты, заявки, журналы ремонтов) для отчётности перед регулятором и для возможной судебной защиты; при значительных инцидентах предусмотрены контакты с органами местной власти и МЧС для координации действий. После стабилизации ситуации команда проводит детальный разбор инцидента (post-mortem) с определением причин, корректировкой планов ППР и перераспределением ответственности это гарантирует, что экстренные меры превратятся в постоянное улучшение системы обслуживания.

Оранжевая зона (средняя вероятность × среднее/высокое влияние). Риски



оранжевой зоны не требуют немедленной эвакуации или стопроцентного вмешательства, однако они способны перерасти в критические при отсутствии плановых действий, поэтому управление ими строится на сочетании превентивных мероприятий и подготовленных ресурсных ответов. В практическом плане это означает систематическую реализацию планово-профилактических работ (ППР), усиление контроля исполнения подрядных договоров и внедрение SLA с измеримыми целевыми показателями. Например, максимальное время реагирования на заявку, процент выполненных заявок в срок и регулярные проверки качества выполненных работ. Финансово это периодическое моделирование кассовых разрывов, особенно в пиковые сезоны (отопительный сезон, паводки), и формирование планов реструктуризации задолженности для ключевых плательщиков; такие планы минимизируют риск внезапного дефицита фонда на капитальные и текущие ремонты. Юридически стоит периодически проводить экспертизу и обновление стандартных договоров с жильцами и подрядчиками, внедряя пункты о штрафных санкциях и гарантиях качества, что позволяет выстроить правовую защиту ещё на стадии отношений с контрагентами. Для коммуникации эффективен предварительный информативный подход: регулярные отчёты и информационные рассылки, которые объясняют графики работ и бюджетные потребности, снижают негативное восприятие плановых отключений или работ.

Зелёная зона (низкая вероятность × низкое влияние). Риски зелёной зоны, как правило, не требуют немедленного вмешательства и носят плановый характер, но их игнорирование со временем может накопить системные проблемы. Для таких рисков оптимальна стратегия регулярного мониторинга и поэтапного внедрения улучшений: это может быть цифровизация учёта заявок, постепенное внедрение простой CMMS-системы для контроля работы техперсонала, плановые обучения сотрудников и постепенное формирование резервного фонда. Итоги мониторинга необходимо фиксировать в ежеквартальных отчётах и корректировать планы развития, а также проводить аудит соответствия внутренних процедур современным требованиям. Небольшие инвестиции в эти направления дают долгосрочные дивиденды в виде снижения операционной текучести, уменьшения числа повторяющихся заявок и улучшения общей удовлетворённости жильцов.

Общие меры (вне зависимости от зоны риска). Ни одна из зон не будет управляться эффективно без общих организационных механизмов, которые работают постоянно: первым и ключевым элементом является централизованный Реестр рисков живой документ, где для каждого риска указаны описание, оценка вероятности и влияния, ответственные лица, сроки и статус мер. Реестр должен обновляться не реже одного раза в квартал и после каждого инцидента. Второй элемент регламентированные ежеквартальные ревизии, на которых пересматриваются матрица рисков, бюджетные резервы и KPI; такие ревизии помогают своевременно выявлять тренды и смещать ресурсы до того, как риск перерастёт в проблему. Третий





элемент прозрачная программа взаимодействия с жильцами: регулярные отчёты о поступлениях и расходах, публичные планы работ, канал для быстрых обращений и обратной связи; это снижает социальную напряжённость и улучшает собираемость платежей. Четвёртый подготовка и тренировки персонала: периодические учения аварийных бригад, тестирование сценариев и обучение сотрудников службы эксплуатации и приема заявок по стандартам SLA. Наконец, важна политика страхования страховые программы для покрытия ответственности УК и крупных аварийных убытков, а также формирование правовой «подушки» через грамотное документирование всех операций.

Инструменты контроля исполнения и показатели эффективности. Чтобы план реагирования не остался декларацией, УК должна закрепить конкретные метрики и контрольные точки: время реакции на аварийную заявку, доля заявок, закрытых в SLA-срок, уровень резерва в месяцах покрытия, процент собираемости платежей по домам и количество жалоб на 100 домов в квартал. Эти метрики привязываются к ответственным подразделениям и отображаются в дашборде оперативного управления; регулярный аудит и публичная отчетность по этим показателям создают внешний драйвер дисциплины и внутренний инструмент мотивации. Ответственные за исполнение руководитель УК (координация), начальник эксплуатации (технические меры), финансовый директор (резервы и страхование), главный юрист (правовые меры) и менеджер по работе с жильцами (коммуникация).


Пост инцидентная аналитика и обучение (цикл улучшения)

После любого инцидента, независимо от зоны, компания должна проводить детальный разбор: фиксировать первопричины, оценивать эффективность предпринятых мер и вносить изменения в регламенты и матрицу рисков. Этот цикл «инцидент → разбор → корректировка → обучение» превращает реактивный опыт в проактивное знание и постепенно снижает вероятность повторения схожих ситуаций. Для научной работы и управленческой практики полезно документировать эти разборы в виде кейсов с привязкой к затратам и временным потерям это позволяет оценить реальную окупаемость профилактических мер и аргументировать инвестиции в инфраструктуру и обучение.

План реагирования ключевой элемент риск-менеджмента в управляющей компании. Он обеспечивает системную готовность к угрозам и создаёт основу для стабильной, предсказуемой и экономически устойчивой деятельности УК. План реагирования состоит из двух блоков, которые дополняют друг друга. Реактивные и проактивные меры должны не конкурировать, а дополнять друг друга: одни помогают оперативно устранить последствия аварий, другие — исключают вероятность их появления

Реактивные меры — действия после возникновения проблемы. Это алгоритм устранения аварии, жалобы или нарушения сроков оказания услуг. Реактивные меры включают:



- 
- уведомление аварийных служб и подрядчиков;
 - первичное реагирование на инцидент (локализация);
 - информирование жильцов (смс-рассылка, объявления, чат-бот);
 - ремонтные работы и восстановление услуги;
 - составление акта и отчёт о причинах;
 - корректирующие меры для исключения повторения.

Реактивная стратегия необходима, потому что полностью исключить аварии невозможно, однако минимизировать ущерб и время простоя — вполне реально.

Проактивные меры — действия для предупреждения рисков. Основная цель не допустить возникновения аварий и проблем. Проактивный блок должен включать:

- ежегодный аудит инженерных сетей и оборудования;
- графики профилактических ремонтов;
- мониторинг жалоб жильцов и ранняя диагностика;
- регулярные проверки финансовых расчётов и долгов;
- обучение персонала и подрядчиков;
- внедрение цифровых инструментов мониторинга.

Если реактивные меры позволяют «грамотно ликвидировать последствия», то проактивные «предотвращают саму причину».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Риск-менеджмент в управлении МКД не «показательная» функция, а ядро устойчивости УК: он переводит реактивное управление в проактивное, уменьшает аварийность и жалобы, защищает финансовое положение и репутацию. Для научной статьи важно: сочетать официальные статистические данные (МЧС, Госкомстат, ведомственные отчёты, реестры жалоб) и практический кейс (внутренние данные УК), показать методику оценки (матрица, EMV) и продемонстрировать набор конкретных мер и регламентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. <https://vzglyad.uz/ru/post/2024/11/15/jkh-narushenie-prav-potrebiteley/>
2. <https://gov.uz/en/fvv/sections/sodir-bo-lgan-favqulodda-vaziyatlar-statistikasi>
3. <https://vzglyad.uz/ru/post/2024/11/15/jkh-narushenie-prav-potrebiteley/>
4. https://mc.uz/uploads/mcuz_64416883668475.pdf