

УДК 330.5:65:658.2

Т.В. Ніколаєва

*Національний університет державної податкової служби України***БРИТАНСЬКА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА БЕНЧМАРКІНГУ
ЕКСПЛУАТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ БУДІВЕЛЬ**

Розглядається розвиток системи управління експлуатацією державних адміністративних будівель. Особлива увага приділяється державним структурам та їхнім контрольним функціям щодо власної та орендованої нерухомості. Показана доцільність централізації у спеціальному підрозділі методичних і контрольних функцій з управління нерухомістю при делегуванні функцій оперативного управління на рівень міністерств і відомств, які використовують об'єкти. Описується система показників моніторингу і контролю стану офісної нерухомості, програмно цільовий метод і бенчмаркінг в управлінні ефективністю експлуатації будівель. Робляться висновки щодо використання в Україні досвіду Великобританії.

Ключові слова: держава, нерухоме майно, будівлі, управління, показники, ефективність.

Постановка проблеми

Система управління нерухомим майном у Великобританії традиційно вважається однією з кращих. Основний ефект від управління досягається за рахунок директивного встановлення і дотримання стандартних вимог щодо утримання та експлуатації будівель, професіоналізації функцій менеджерів, використання менеджментом новітніх методів аналізу і контролю майна та відносно повних баз даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень на низовому рівні. Разом з тим, частина управлінських функцій щодо портфелю нерухомого майна завжди була і буде централізованою у великих холдингах нерухомості і у держави. У цьому питанні стратегічне бачення організації та методології управління змінювалося.

Так, досвід Великобританії та інших країн, особливо після фінансової кризи 2008 року, показав, що у сфері управління державною нерухомістю відбуваються постійні трансформації у пошуку дієвої структури органів управління майном, раціонального перерозподілу функцій за рівнями, змісту інформаційного забезпечення державного контролю, аби реагувати на зміни у балансі потреб організацій та наявного потенціалу об'єктів, знаходити і використовувати резерви економії. Відбувається пошук критеріїв результативності управління, показників для оцінки стану та ефективності використання нерухомості.

Для України, де у держави нараховується близько 1 млн об'єктів, а управління ними, зокрема моніторинг і контроль, фактично відсутні, зарубіжна практика, особливо такої країни, як Великобританія, може вказати на принципові підходи до розбудови ефективної системи організації і методів управління державною нерухомістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема, що розглядається у статті, носить прикладний характер, а відтак є описаною здебільшого в аналітичних дослідженнях і звітних документах державних організацій з управління нерухомим майном. Серед них слід відзначити документ тодішнього Комерційного управління Уряду¹ «Стан нерухомості у 2008 році. Звіт про ефективність і сестейнабільність² урядової нерухомості» [1], документ Міністерства фінансів (Казначейства)³ 2009 року «Програма ефективності експлуатації» [2], публікацію Рахункової палати «Кабінет Міністрів: Підвищення ефективності офісної нерухомості центрального уряду» [3], порівняльний аналіз 2012 року компанії Deloitte «Офісна політика. Удосконалення управління державною власністю» [4], а також новітні аналітично-звітні публікації Уряду «Стан нерухомості у 2010 році» [5], «Стан нерухомості у 2012 році» [6] «Стан нерухомості у 2013/14 роках» [7] та програмні документи Кабінету Міністрів «Урядова стратегія нерухомості» 2013 року [8] і «Урядова стратегія нерухомості» 2014 року [9].

Наукове узагальнення зарубіжних підходів до організації та методології управління державним нерухомим майном на мікрорівні було запропоноване нами у статтях [10; 11]. Теорія і практика управління житловою нерухомістю на мікро і макрорівні описані у численних вітчизняних і зарубіжних публікаціях. Стосовно експлуатації

¹ Office of Government Commerce (OGC) – Комерційне управління Уряду

² Сестейнабільність – стала ефективність, включаючи економічні та екологічні критерії

³ Her Majesty's Treasury (HM Treasury) – Казначейство Ї Величності (Міністерство фінансів), далі - Казначейство

адміністративних будівель і управління портфелями державної нерухомості узагальнюючі наукові праці відсутні.

Про недостатню увагу до державної нерухомості і недооцінку її дійсної ролі у забезпеченні ефективності бюджетних видатків в Україні свідчить звіт Рахункової палати [12]. Орієнтуючись на скорочення витрат і справедливо критикуючи відсутність нормативно визначених єдиних методичних засад планування видатків на утримання органів державного управління, у документі спокійно сприймається ідея економії на капітальних інвестиціях (табл. 1) і підтримуються відповідні рішення Уряду, попри те, що це насправді збільшує невідворотні майбутні потреби у коштах на утримання необхідних будівель, скорочує строк їхньої експлуатації, або ж зменшує ринкову вартість, якщо майно виявиться зайвим та реалізуватиметься – тобто у всіх випадках це марнує кошти платників податків і скорочує національне багатство.

Питання планування капітальних витрат і недопущення їхнього скорочення нижче норм на утримання нерухомості (2 – 4% відновної вартості) описане нами на прикладі США у статті [11] та в інших публікаціях.

питомих площ на одного співробітника в результаті зміни умов праці і запровадження дистанційного зв'язку між роботодавцем і співробітником). Відтак досягається відчутна економія на вартості утримання об'єктів, виникає можливість продажу вивільненого майна тощо. Для реалізації такого стратегічного підходу державою запроваджується облік відповідних показників, створюються потужні інформаційні бази, що дозволяє застосовувати метод бенчмаркінгу при порівнянні об'єктів та організацій і програмно-цільовий підхід до вирішення проблеми у відстаючих організаціях.

Останні практичні здобутки у Великобританії у цій сфері заслуговують на окреме наукове узагальнення з пошуком закономірностей генезису організації і методології управління, які проявились у передовій країні.

Мета статті

Систематизація досвіду проведення реформ управління державною офісною нерухомістю у Великобританії, обґрунтування масштабу можливої економії та шляхів її досягнення в умовах України, поширення досвіду управління адміністративними будівлями на іншу нерухомість.

Табл. 1

Обсяги та структура касових видатків на забезпечення діяльності органів державного управління у 2013-2014 роках

Органи державного управління	Касові видатки по роках, млн грн		
	2012	2013	2014
Функціонування органів державного управління, всього	12791,0	13956,9	11370,6
– оплата праці з нарахуваннями	10721,0	11938,4	10166,2
– інші поточні видатки	1862,2	1874,6	1203,2
– видатки розвитку (капітальні)	207,8	143,9	1,2
Центральні органи виконавчої влади, всього:	11349,0	12370,7	10063,6
в тому числі:			
Секретаріат Кабінету Міністрів України	213,9	240,3	204,0
міністерства та інші центральні органи виконавчої влади	11135,1	12130,4	9859,6
– оплата праці з нарахуваннями	9578,9	10658,1	9038,8
– інші поточні видатки	1402,6	1422,4	820,6
– видатки розвитку (капітальні)	153,6	49,9	0,2
Інші органи державного управління	234,9	251,7	251,5

Джерело: [12, с. 12]

У даній статті йтиметься більше про економію на раціональному використанні наявних площ, виявленні зайвих об'єктів та приміщень.

Сучасне прикладне бачення експлуатації державних адміністративних будівель базується не стільки на методології менеджменту окремих об'єктів, скільки на ідеї портфельного менеджменту експлуатації (англ. - facility management) - скорочення офісних площ (як надлишкових, так і

Виклад основного матеріалу

Підвищена увага до проблеми державної нерухомості викликана, як показали новітні дослідження, несподівано високим рівнем державних витрат на експлуатацію майна. Тому в останні роки у кожній країні почала формуватися власна вартісно-орієнтована система управління державним нерухомим майном [4].

Специфікою Великобританії є те, що значна частина об'єктів, у яких розміщені державні організації, не є у повній мірі державною власністю у нашому розумінні. Так, у даний час державні організації та установи розміщуються у «фріхолд» об'єктах державної власності⁴ (39% площ), у «лізхолд» об'єктах⁵ (28% площ) та в об'єктах, споруджених за системою так званої приватної фінансової ініціативи⁶ (31% площ) [6, с. 15]. Тому управління майном, на відміну, наприклад, від США, орієнтоване не стільки на контроль державних капітальних інвестицій у нерухомість, які у розглянутих британських схемах можна мінімізувати, скільки на поточні експлуатаційні витрати державних організацій. Такий підхід при аналізі зосереджує основну увагу на недопущенні утримання за рахунок платників податків надлишкових приміщень, оптимізації займаних державними організаціями площ, відтак - зменшення негативного впливу об'єктів на обсяг викидів в атмосферу, накопичення відходів тощо.

Інституційні аспекти. Розвиток британської системи управління державною нерухомістю з 1972 року демонстрував пошук загального підходу: централізації управління (1972-1994), децентралізації (1996-2010) і врешті - комбінації обох підходів після 2010 року (табл. 2).

Так, у 2010 році був створений Підрозділ управління державною власністю⁷ з підпорядкуванням Кабінету міністрів і функціями контролю за всією державною землею та майном, а саме: аби забезпечити ефективність використання державної нерухомості, результативність витрачання коштів платників податків, розпоряджатися надлишком майна таким чином, щоб максимізувати фінансову віддачу, забезпечити за цей рахунок нове будівництво.

Як бачимо, ці функції частково нагадують Фонд державного майна України, але є набагато ширшими.

Центральні органи управління у нинішньому вигляді остаточно сформувались у 2011 році після створення в Уряді Групи ефективності і реформування (ERG)⁸ та Управління нерухомістю

Уряду⁹. На наш погляд, цей крок демонструє, по-перше, елементи програмно-цільового управління державною нерухомістю, тим більше, що у подальшому діяльність групи супроводжувалася регулярними звітами щодо досягнутого прогресу і появою відповідних державних програм, а по-друге, елементи фахового управління.

Місія ERG - працювати у контакті з Казначейством, міністерствами і відомствами, аби шляхом реформ забезпечити ефективність і економію витрачання коштів платників податків, сприяти економічному зростанню країни. Група опікується не тільки нерухомістю. Вона поєднує ряд загальних функцій: єдиного замовника у державних закупівлях, реалізатора основних державних проєктів, реформатора сфери державних послуг, системи інформаційного забезпечення державного управління. Натомість Управління нерухомістю Уряду забезпечує здебільшого методологію управління для державних структур.

Велика увага Урядом Великобританії приділяється інформаційно-аналітичному забезпеченню системи управління державним майном. Концептуальна модель інформаційного забезпечення сформована у 2005-2008 роках у форматі як текстово-цифрової, так і картографічної бази даних (e-PIMS) щодо державних адміністративних будівель із запровадженням обов'язковості подання на основі цієї інформації щодворічних аналітичних звітів Уряду до Парламенту.

Система моніторингу показників використання об'єктів в електронній базі e-PIMS, яка налічує 100 тис. об'єктів і постійно розширюється, створила можливість якісного державного контролю із застосуванням методології бенчмаркінгу - управління відхиленнями від унормованих показників, розробки державних програм щодо досягнення кращих результатів.

Очевидно, бенчмаркінг прийнятний для об'єктів з подібними умовами експлуатації. Такими об'єктами у загальній структурі державної нерухомості є передусім адміністративні будівлі. Тому саме на них направлена в останні роки увага британського уряду, саме ці об'єкти в основному заведені до електронної бази даних для здійснення державного контролю.

⁴ Freehold – повноправне володіння

⁵ Leasehold – права власності типу довгострокової оренди (часто на 99 років) з можливістю продажу

⁶ Private financial initiative (PFI) – приватна фінансова ініціатива, поширена у Великобританії форма державно-приватного партнерства при будівництві та експлуатації об'єктів, коли державні чи комунальні об'єкти споруджуються приватним інвестором, а експлуатуються за державні кошти з поступовою компенсацією інвестору його витрат і прибутку.

⁷ Government Property Unit (GPU)

⁸ Cabinet Office Efficiency and Reform Group – Група ефективності і реформування Кабінету Міністрів

⁹ Government Estate Management – Управління нерухомістю Уряду

Виходячи з цих засадничих позицій, у Великобританії сформувалась специфічна, «концентрична» структура контролю державного використання майна). Цивільні об'єкти включають споруди площею 16,5 млн кв. м, у тому числі так звані «мандатні»,

Табл. 2

Інституційна розбудова системи управління державним нерухомим майном у Великобританії

Рік	Інститути	Українська назва	Функції
1972	Property Services Authority (PSA)	Управління з обслуговування нерухомості	Централізація управління усіма цивільними будівлями у створеному органі
1994			Висновок Кабінету Міністрів щодо доцільності децентралізації управління
1996	Property Advisers to the Civil Estate (PACE)	Радники з нерухомості для цивільних об'єктів	Ліквідація PSA, передача функцій до міністерств і відомств, які експлуатують об'єкти. Централізація лише допоміжних функцій в інституті радників PACE
1999	Office of Government Commerce (OGC)	Комерційне управління Уряду	Входження PACE до новоствореного органу управління у складі Казначейства
2005	Central lease controls for London and South East Electronic Property Mapping Information Service (e-PIMS)	Контрольне управління з оренди (Лондон та Південний Схід) Служба електронної картографічної інформації з нерухомості	Створення органу контролю за використанням об'єктів Створення в OGC бази даних про користувачів об'єктів державної нерухомості Формування електронної бази та карти розміщення об'єктів нерухомості
2008	State of the Estate report		Започаткування публікацій звітів Уряду Парламенту про стан нерухомості. Бенчмаркінг окресленого кола об'єктів.
2010	Government Property Unit (GPU)	Підрозділ управління державною власністю	Входження OGC до новоствореного Підрозділу з управління державною власністю Оголошення мораторію на додаткові площі державних об'єктів
2011	Cabinet Office Efficiency and Reform Group		GPU претворюється на Групу ефективності і реформування при Кабінеті міністрів

Джерело: складено автором з використанням [2].

нерухомого майна з ядром у складі детально контрольованих адміністративних об'єктів і оточуючими сферами все складнішою для контролю нерухомості (рис. 1).

Загалом, усі державні об'єкти поділяються на групи за різними ознаками. Дві основні групи, за даними 2008 року, – це комунальна нерухомість вартістю 240 млрд фунтів (житло, школи, лікарні тощо) та цивільні, військові й інші спеціальні об'єкти, підпорядковані центральним органам влади, вартістю 130 млрд фунтів [2, с. 54]. Військові та інші спеціальні об'єкти оцінювались у 100 млрд фунтів, а цивільні - у 30 млрд фунтів з витратами на утримання 6 млрд фунтів (2006 рік). На одного співробітника припадало тоді 17,1 кв. м офісних площ. Облікова вартість усієї нерухомості державної власності складала, таким чином, 370 млрд фунтів, або понад 6000 фунтів на одного мешканця (чим у документі Казначейства особливо підкреслюється інтерес громадян-платників податків у збереженні та раціональному

обов'язкові для моніторингу адміністративні будівлі площею 9,7 млн кв. м з експлуатаційними витратами 3,6 млрд фунтів. З цих будівель методом бенчмаркінгу раз на два роки порівнюються і аналізуються 48% площ – 4,1 млн кв м офісних приміщень з річними експлуатаційними витратами 1,5 млрд фунтів [2, с. 5].

Якщо оцінювати ринкову вартість державної нерухомості Великобританії, то потенційні надходження від продажу зайвих (якщо будуть виявлені), не унікальних об'єктів могли б скласти принаймні у 100 млрд фунтів.

Щорічні інвестиції держави у нерухомість складала у цей період 30 млрд фунтів, а експлуатаційні витрати – 25 млрд фунтів [2, с. 54]. Витрати складаються головним чином з поточного обслуговування будівель, оплати комунальних послуг, прибирання, охорони і не включають капітальні витрати, такі як придбання, переобладнання та знесення об'єктів. Енерговитрати складають при цьому майже 10% експлуатаційних

витрат, або понад 2 млрд фунтів на рік.

Британське Казначейство у 2009 році у звіті з використання нерухомості констатувало, що по об'єктах Національного реєстру нерухомості, де обліковуються будівлі вартістю понад 1 млн фунтів, загальні витрати на експлуатацію складають 5% витрат бюджету. Експертні оцінки Казначейства вказували, що за 10 років від продажу вільної державної нерухомості надходження могли би скласти до 20 млрд фунтів і може бути отримано 5 млрд фунтів від скорочення поточних експлуатаційних витрат.

Таким чином, уся державна нерухомість з різними правами власності облікована і підлягає моніторингу і контролю різного ступеню деталізації. Але для цього має бути розбудована ефективна структура інституцій, як на центральному рівні, так і у відомствах, які експлуатують нерухомість, сформоване відповідне інформаційне і методичне забезпечення управління.

Моніторинг експлуатації державних адміністративних будівель. Як бачимо, державна нерухомість загалом є величезним активом. На цьому фоні може здатися, що масштаб об'єктів найповнішого державного моніторингу і контролю – адміністративних (офісних) будівель – не такий вже

значний, аби окремо фігурувати на загальнодержавному рівні управління. Але треба розуміти, що у відносно молодій системі управління державною нерухомістю ці об'єкти виступають у ролі пілотних для подальшого поширення апробованих підходів на решту нерухомості.

Зауважимо для порівняння, що в Україні нерухоме майно держави взагалі остаточно не обліковане і тим більше не оцінене, особливо – адміністративні будівлі центральних і місцевих органів влади, які не відображені у державній статистичній звітності, а відтак зовсім не можуть розглядатися як об'єкти управління у західному розумінні [13]. Тобто, в Україні маємо зворотну картину пріоритетів в управлінні майном, порівняно з Великобританією.

На прикладі переважно офісної нерухомості з'ясуємо «ціну питання», використовуючи дані за період інтенсивних реформ управління нерухомістю 2008-2014 років і програм на майбутнє (таб. 2).

Базовим орієнтиром в управлінні експлуатацією адміністративних будівель виступає офісна площа на 1 постійного працівника.

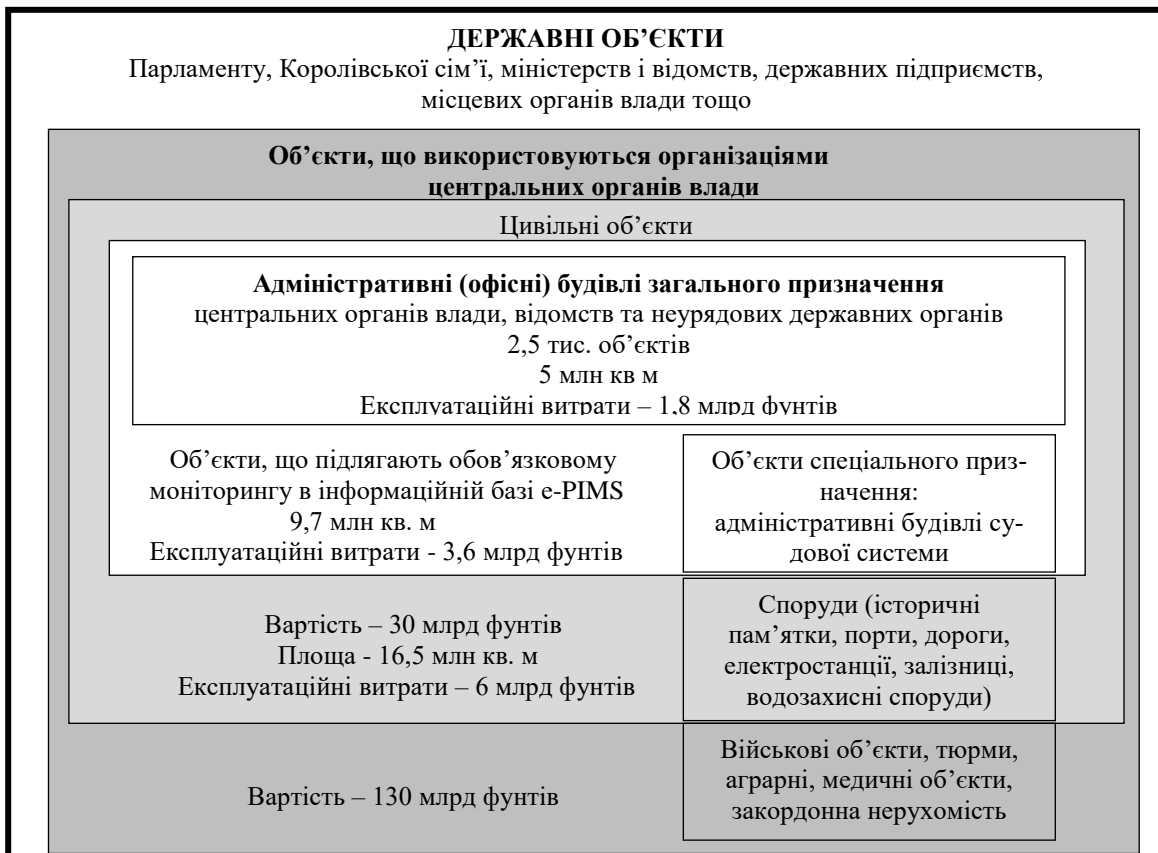


Рисунок 1. Структура площ та експлуатаційних витрат об'єктів державного нерухомого майна

За цим показником – за останніми даними, 11,3 кв. м - Великобританія випереджувала інші країни, де він складав в середньому 22 кв. м, зокрема у Канаді - 18 кв. м, Голандії – 23 кв. м, Фінляндії – 25 кв. м, Данії – 26 кв. м, Чехії – 31 кв. м.

Звіти з використання нерухомості 2008-го та 2010-го років [3; 5] були направлені на збір і обробку інформації, вироблення основних орієнтирів. Натомість, у звітах 2012-го та 2014-го років [6; 7] помітне посилення аналітичної і прогнозованої складової. Так, в останньому звіті підсумовано, що з 2010 по 2014 роки скорочення експлуатованих урядовими організаціями офісних площ дозволило отримати 1,4 млрд фунтів від реалізації зайвих об'єктів та економії на експлуатаційних витратах [9, с.7]. Шкідливі викиди державних адміністративних будівель скоротилися на 20%.

Останні порівняння ефективності використання державної нерухомості і нерухомості приватного сектору методом бенчмаркінгу показують, що Уряд платить дещо менше за утримання своїх площ, ніж приватні компанії. Тим не менше, виходячи зі стратегічних планів, Уряд прагне використовувати свої офіси ще ефективніше, у першу чергу, за показниками питомої площі на одного штатного співробітника.

Бенчмаркінг. У випадку державної нерухомості застосовується функціональний бенчмаркінг, метою якого є накопичення інформації для неконкурентних цілей управління. Об'єктом моніторингу і порівняння виступають: на базовому рівні - об'єкти нерухомості, а саме адміністративні (офісні) будівлі; на галузевому агрегованому рівні – офісна нерухомість державних організацій; на територіальному рівні – нерухомість різних територіальних утворень.

Згруповані показники, зазначені вище (питома офісна площа, питома вартість експлуатації об'єктів нерухомості, питома споживання води, енергії, викиди тощо) виявляють і ранжують організації та території. Звідси виникає можливість визначення нормальних значень, їхньої динаміки, прийняття управлінських рішень та керуючих впливів щодо покращення середніх показників, у тому числі за рахунок прогресу відстаючих організацій. Одночасно з'являється можливість звернення до досвіду кращих організацій стосовно методів менеджменту, які призвели до досягнення високих результатів.

Бенчмаркінг вимагає регулярності моніторингу і звітності, аби забезпечити кращу співставимість показників. У звітах щодо стану державної нерухомості 2008 – 2014 років [3; 5; 6; 7] можна знайти багато прикладів бенчмаркінгу, на основі чого власне і з'явилася можливість підготовки

стратегічних документів [8; 9] .

Державні програми з управління нерухомістю.

У процесі моніторингу і аналізу, вдосконалення управління знаходились нові резерви ефективності, що дозволило ставити нові стратегічні задачі.

У червні 2013 року уряд опублікував свою першу стратегію нерухомості [8], а у жовтні 2014 – більш амбітний її варіант, побудований не стільки на аналізі ретроспективи, скільки на зміні поглядів щодо організації роботи в офісах [9]. Крім кількісних цільових показників, вона передбачає впровадження якісно нового підходу в управлінні майном як на загальнодержавному рівні, так і стосовно муніципальної власності на основі зміни умов праці державних службовців, переоснащення робочих місць і впровадження дистанційної роботи з використанням інформаційних технологій. Передбачено вдосконалювати інформаційне забезпечення управління, розширювати базу e-PIMS новими, не тільки адміністративними об'єктами державної та муніципальної власності, формувати показники, придатні для прогнозів, відобразити ринкову вартість нерухомості.

Так, моніторингу просторових, вартісних та екологічних показників підлягатимуть усі державні будівлі площею понад 500 кв. м з формуванням нормативних значень. Бенчмаркінг здійснюватиметься шляхом порівняння між собою будівель, експлуатуючих організацій та державного і приватного сектору.

Звернена увага на необхідність підвищення професійного рівня близько 3 тис. менеджерів державної нерухомості в урядових відомствах. На сьогодні основними з них щодо площ адміністративних будівель є відомства праці і пенсійного забезпечення (19%), юстиції (18%) і освіти (15%).

Планується вже у 2015 році досягнення норми площі для офісів в середньому 10 кв. м на постійного співробітника, а у реконструйованих до 2018 року будівлях – 8 кв. м. Звичайно, це не означає ущільнення людей у переповнених приміщеннях. Програма передбачає за відсутності необхідності перебування в офісі, практикувати гнучкість щодо місця і часу роботи державних службовців. Для цього використовується позитивний досвід провідних компаній Microsoft, Vodafone та інших, орієнтованих на результати, а не на присутність співробітників.

Уряд планує отримати принаймні ще 5 млрд фунтів до 2020 року, але вже не тільки за рахунок офісних приміщень, але і від надлишкової землі, аеродромів, казарм, в'язниць тощо.

Великобританія є світовим лідером у цій офісній тихій революції, можливої завдяки

сучасним технологіям і її досвід має бути адаптований до українських умов.

Висновки

Британська модель управління державною нерухомістю вказує на кілька принципово нових підходів, які можуть бути корисними для України.

Правовий аспект. Для крупного власника і користувача нерухомістю, яким є держава, існує можливість зменшення капітальних витрат за рахунок урізноманітнення у законодавстві форм реалізації прав власності щодо державного нерухомого майна. Це може бути особливо корисним, коли, як в Україні, має місце відставання з капітальними ремонтами нерухомості і відсутністю в державному і місцевих бюджетах необхідних коштів. У цьому випадку доцільним є використання механізмів «лізхолду» та приватної фінансової ініціативи (PFI), які замінюють початкові інвестиції поточними витратами.

Наукове обґрунтування. Початком формування стратегії управління державним нерухомим майном має бути серйозне наукове дослідження, ініційоване структурами, причетними до інформаційного, фінансового, адміністративного забезпечення у цій сфері. У випадку України, це Рахункова палата, Мінфін і Держказначейство, Мінекономрозвитку, Фонд державного майна, Держстат, які повинні інтегрувати свої інформаційні ресурси та владні повноваження для реалізації стратегії управління майном. Важливим є зрозуміти «ціну питання» для України: скільки і як можна зекономити на експлуатації майна. При цьому треба бути готовими до створення нового органу управління з достатніми повноваженнями.

Розбудова системи управління нерухомим майном державної власності повинна відбуватися, починаючи від моніторингу простіших і однотипних видів об'єктів, як адміністративні будівлі, і до складних, як спеціальні будівлі і споруди. Відповідно можуть формуватися суб'єкти управління не тільки на центральному, координаційному рівні (окрема структура), але й на галузевому, з їхніми функціями щодо моніторингу і контролю, специфічними методами аналізу, наприклад у сфері освіти, оборони, інфраструктури, житла тощо.

Для однотипних будівель і організацій, наприклад, адміністративних будівель, житлових будинків, об'єктів навчальних закладів ефективним методом є бенчмаркінг. На відміну від спроби Фонду державного майна України реєструвати усі об'єкти нерухомого майна з невизначеними цілями цієї роботи, простішим початком є зосередження уваги на вказаних типах простіших об'єктів, причому обмеживши їхню мінімальну для реєстрації

площу, наприклад, 500 кв. м, і розгорнути на цій інформаційній основі контроль використання нерухомості.

Інформаційне забезпечення управління нерухомим майном повинно ґрунтуватись на зборі спеціальної інформації по окремих об'єктах, а не обмежуватись стандартною звітністю організацій, яка не містить необхідних даних. В управлінні нерухомістю базовим для збору інформації обов'язково є будівля чи споруда. Для цього потрібні уніфіковані форми подачі інформації, система її обробки, а також прийняття відповідних рішень органами управління, рахуючи поганий технічний стан державної нерухомості, а також величезне відставання у капітальних ремонтах, доцільно провести аналіз державних інвестицій та поточних витрат на утримання об'єктів, подібно «Jones Lang LaSalle», із урахуванням особливостей України. На цій основі можна визначити масштаб проблем та контрольні точки для подальшого управління.

Облік поточних та капітальних витрат на об'єктах дозволить сформувати нормативи та діагностувати ефективні режими утримання (профілактичний та запобіжний), а також неефективні режими – підтримання, аварійний та повторних ремонтів, які мають бути усунені з практики управління державними об'єктами.

Видається також доцільним у плануванні коштів на капітальні ремонти користуватися нормативами витрат на утримання (технічне обслуговування і ремонти), а у плануванні здійснення ремонтів використовувати управлінський підхід попереджувального утримання.

Література

1. *The state of the estate in 2008. Office of Government Commerce, 2009. – 63 p.*
2. *Operation efficiency programme: final report. HM Treasury, 2009. - 86 p.*
3. *Improving the efficiency of central government office property. National Audit Office, 2012. - 43 p.*
4. *Office politics. Improving public sector property management. A Deloitte research study, 2012. – 26 p.*
5. *The state of the estate in 2010. HM Government, 2011. – 82 p.*
6. *The state of the estate in 2012. HM Government, 2013. – 81 p.*
7. *The state of the estate in 2013/14. HM Government, 2015. – 42 p.*
8. *Government's Estate Strategy. Cabinet Office, 2013. – 26 p.*
9. *Government's Estate Strategy. Cabinet Office, 2014. – 16 p.*
10. *Ніколаєв В.П. Сучасна система знань з економіки та управління будівельними об'єктами / В.П. Ніколаєв, Т.В. Ніколаєва // Будівельне виробництво. Міжвідомчий*

науково-технічний збірник – К.: НДІБВ, 2014. - № 56. - С. 89-92.

11. Ніколаєва Т.В. Досвід стратегічного управління федеральним нерухомим майном: приклад США для України / Т.В. Ніколаєва // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць / Н.-д. екон. ін-т М-ва екон. розвитку і торгівлі України. – Київ, 2015. – № 9 (172). – С. 96-102.

12. Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на забезпечення діяльності органів державного управління у 2013-2014 роках. – К.: Рахункова палата, 2014. – 31 с.

13. Ніколаєва Т.В. Моніторинг формування повної вартості державної нерухомості / Т.В. Ніколаєва // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – Мукачево: МДУ, 2015. – Випуск 2. – С. 56-62.

References

1. *The state of the estate in 2008. Office of Government Commerce, 2009. – 63 p.*
2. *Operation efficiency programme: final report. HM Treasury, 2009. - 86 p.*
3. *Improving the efficiency of central government office property. National Audit Office, 2012. - 43 p.*
4. *Office politics. Improving public sector property management. A Deloitte research study, 2012. – 26 p.*
5. *The state of the estate in 2010. HM Government, 2011. – 82 p.*
6. *The state of the estate in 2012. HM Government, 2013. – 81 p.*
7. *The state of the estate in 2013/14. HM Government, 2015. – 42 p.*

8. *Government's Estate Strategy. Cabinet Office, 2013. – 26 p.*

9. *Government's Estate Strategy. Cabinet Office, 2014. - 16 p.*

10. Nikolaiev V.P. *The modern system of knowledge in economics and construction management / V.P. Nikolaiev, T.V. Nikolaieva // Construction industry. Interdepartmental Scientific and Technical Collection - K. : NDIBV, 2014. - № 56. - P. 89-92.*

11. Nikolaieva T. *Experience of federal real property strategic management, US example for Ukraine / T.V. Nikolaieva // Formation of market relations in Ukraine: scientific research journal / N.-r. Econ. Inst of Ministry of economic Development and Trade of Ukraine. - Kyiv, 2015. - № 9 (172). - P. 96-102.*

12. *Report on the results of the analysis of the state budget funds in support of the government in 2013-2014. – K.: The Audit Chamber, 2014. - 31 p.*

13. Nikolaieva T. *Monitoring of the full cost of state real estate formation / T.V. Nikolaieva // Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics. - Mukachevo: MSU, 2015. - Issue 2. - P. 56-62.*

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Т.В. Момот, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, Харків.

Автор: НІКОЛАСВА Тетяна Володимирівна
Національний університет державної податкової служби України, Ірпінь, кандидат економічних наук.
E-mail: f-tatiana@yandex.ru

BRITISH MONITORING AND BENCHMARKING SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION FACILITIES OPERATION

T.V. Nikolaieva

Development of control system in operation of state administrative buildings is considered. Special attention on state institutions and their control functions as to own and leased real estate is paid. The effectiveness of centralization of methodical and control functions of property management in the special unit and delegation of operational management functions at the level of ministries and agencies that use the facilities is shown. Monitoring and control Indicators of office real estate, program method and benchmarking in the management efficiency of buildings are described. The conclusions about the use of the experience of Great Britain in Ukraine are made.

Key words: state property, building, management, performance, efficiency.