

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ НЕРУХОМИМ МАЙНОМ

Ніколаєв Всеволод Петрович,
доктор економічних наук, професор

Одним із важливих інструментів економічної безпеки держави є система управління об'єктами державної власності, для якої, на жаль, характерні: відсутність контролю стану та вартості державного нерухомого майна, недостатність інвестицій у відтворення та витрат на утримання та експлуатацію об'єктів. Обґрунтовано, що це створює ризики втрати значної частини національних активів, викликає непрогнозованість бюджетних видатків, пов'язаних з державною нерухомістю, а також несе загрози невиконання стратегічними об'єктами їхніх функцій. Проаналізоване загальне поняття об'єктів державної власності у вітчизняних нормативних документах при відмінностях управління цілісними майновими комплексами підприємств, природними та штучними об'єктами нерухомості виробничого і невиробничого призначення, а також рухомим майном і майновими правами. Запропоновано визначення базисного об'єкта управління – об'єкта нерухомого майна. На основі порівняння зарубіжних та вітчизняної систем управління об'єктами державної власності показано особливості методології та організації управління саме матеріальними об'єктами нерухомості, що, з огляду на проблеми безпеки, має знайти відображення у вдосконаленні вітчизняної нормативно-методичної бази, структури і функцій суб'єктів управління державним майном.

Ключові слова: держава, майно, власність, нерухомість, управління, об'єкт, суб'єкт.

NIKOLAIEV VSEVOLOD

STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC REAL ESTATE.

One of the most important aspects of the state's economic security is a system public property management which unlucky is characterized by: the lack of condition and value of real estate control, the deficiency of investment in reproduction and expenses on maintenance and operation of facilities. It is proved that this creates a problem of considerable part of the national assets preservation, non predictable budgetary expenditures related to public property, as well as it generates risk by complying functions of strategic facilities. The meanings of the general concept of "objects of public ownership" in the domestic regulations are analysed together with the differences between integral property complexes of enterprises, natural and artificial estate, civil and industrial buildings, as well as movable property and property rights. It is proposed to define basic management object – real estate. Based on a comparison of foreign and domestic systems of public property management, the fundamental difference in the methodology and organization of management of different types of objects are highlighted, in particular management of real estate, which should be reflected while improving of the national regulatory basis, structure and functions of state property management bodies.

Keywords: state, property, ownership, real estate, management, facility, subject.

В Україні функціонують 10,5 тис. державних організацій, підприємств, установ, на обліку яких нараховується понад 1 млн об'єктів нерухомого майна [1]. Попри очевидно високу суспільну цінність державної нерухомості, її стан та вартість неможливо контролювати з трьох основних причин: скасування з 2006 року класифікації форм власності, відсутності виокремлення нерухомого майна у статистиці основних засобів, невідповідності офіційної вартості основних засобів ринковим цінам.

За нашими ближніми оцінками, відштовхуючись від останніх статистичних даних 2005 року, первісна переоцінена вартість основних засобів становила 1276 млрд грн з державною часткою 393,7 млрд грн, або 30,8 %. З того часу поступово було приватизовано об'єктів на 25,5 млрд грн і здійснено державні інвестиції в основний капітал (капітальні інвестиції) на суму 85,8 млрд грн, чим збільшено вартість основ-

них засобів приблизно до 454 млрд грн. Якщо виходити зі зростання цін у будівництві з того часу у 4,1 раза, то на державну власність в основних засобах припадає до 1,9 трлн грн. Припускаючи, що нерухомість складає 50–60 % вказаної вартості, її можна оцінити приблизно в 1 трлн грн або в середньому 1 млн грн за один об'єкт нерухомості державної власності.

Стан державного нерухомого майна можна оцінювати за загальним рівнем зношеності основних засобів, який з 2005 до 2014 року зріс з 49,0 % до 83,5 % й у вартісному вимірі збільшився до понад 11,5 трлн грн! За видами економічної діяльності, де переважає державний сектор, зношеність складає понад 50 %. Тому зношеність об'єктів нерухомості державної власності можна оцінити приблизно у 500 млрд грн, що перевищує річні видатки державного бюджету.

Основною фінансовою причиною незадовільного стану нерухомого майна державної

власності є недостатність капітальних інвестицій у будівництво й ремонт, поточних витрат на утримання об'єктів. Так, останніми роками капітальні інвестиції з державного бюджету становили у 2011 році – 17,4 млрд грн, у 2012 – 16,3 млрд грн, у 2013 – 6,2 млрд грн, а в 2014 – 2,8 млрд грн, загострюючи таким чином українську складну проблему відтворення державного нерухомого майна. Усі поточні витрати, пов'язані з нерухомістю (матеріали, заробітну плату, комунальні платежі тощо), встановити неможливо.

Зрозуміло, що через зношеність об'єктів їхні функціональні якості погіршуються, аварійність зростає, строк служби скорочується, утримання та експлуатація дорожчають, вимагаючи збільшення матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів. Це зменшує національне багатство країни, нереально підвищує потреби видатків бюджетів наступних років, а також ускладнює виконання як об'єктами, так і державними організаціями їхніх функцій, створює загрозу безпеці, зокрема на стратегічних об'єктах, особливо військових. Загальною ж причиною незадовільного стану нерухомого майна є недосконала система управління об'єктами державної власності.

Аналізуючи погляди провідних вітчизняних науковців [2–5] на функції держави щодо управління об'єктами державної власності, можна помітити, що майно розглядається ними здебільшого як об'єкт прав власності з управлінською альтернативою володіння чи відчуження. Відповідно до такої концепції формується і законодавча база управління та фінансування об'єктів державного майна (можливо, й навпаки – публікації відображають чинну систему).

Так, відповідно до Закону України «Про управління об'єктами державної власності» [6–7] в ієрархічній структурі наявних державних інституцій було сформовано систему управління з контрольними функціями суб'єктів щодо об'єктів, якими на низовому рівні є державні підприємства. Найвищим органом управління об'єктами державної власності є Кабінет Міністрів України, який діє безпосередньо або у спосіб передачі повноважень іншим суб'єктам управління: Фонду державного майна України; органам виконавчої влади (*уповноваженим органам управління*); органам, які здійснюють управління державним майном відповідно до окремих законів¹; державним господарським об'єднанням, холдинговим компаніям, іншим державним господарським організаціям (*господарським структурам*); юридичним та фізичним *уповноваженим особам*, які виконують функції з управління

корпоративними правами держави; а також Національній та галузевим академіям наук. Фонд державного майна визначено як окремий суб'єкт управління стосовно корпоративних прав держави, оренди цілісних майнових комплексів державних підприємств, організацій.

Контроль державного майна здійснюється на основі моніторингу та аналізу показників фінансово-господарської діяльності базових суб'єктів господарювання з подальшим аналізом на вищих рівнях. Жодних спеціальних функцій щодо аналізу та управління власне об'єктами нерухомого майна не передбачено, на що як на недолік звертається увага в публікаціях Т. В. Ніколаєвої [9–10].

Зважаючи на те, що, крім майна державних підприємств, державі належить чималий портфель нерухомості (будівлі та споруди бюджетних організацій, органів управління тощо), окремої уваги потребує управління саме цим майном невикористаного призначення, що, на жаль, не здійснюється.

Паралельно з системою управління об'єктами державної власності і непов'язано з нею функціонує розвиненіша система фінансування бюджетних організацій, визначена Бюджетним кодексом України. У системі фінансування є своя ієрархія органів управління, зокрема інститут *головних розпорядників бюджетних коштів* (відомча класифікація видатків), функції, з виконанням яких пов'язані видатки (функціональна класифікація видатків), та їх економічна класифікація.

Тож, на відміну від *Єдиного реєстру об'єктів державної власності* Фонду державного майна, Державне казначейство України веде *Єдиний реєстр розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів*. Головні розпорядники бюджетних коштів визначають мережу розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів. До відомчої класифікації видатків Державного бюджету України входять видатки на фінансування всіх органів влади.

У системі фінансування об'єктів державної власності можна знайти інформацію щодо вартості об'єктів, інвестицій і поточних витрат, пов'язаних з нерухомим майном розпорядників бюджетних коштів, але немає систематизації цієї інформації за об'єктами нерухомості, наприклад, відповідно до державного класифікатора будівель і споруд, і тим паче в розрізі об'єктів майна підприємств та організацій, на що також вказує Т. В. Ніколаєва [9; 10].

Отже, в системі управління та фінансування об'єктів державної власності складно побачити динамічну картину капітальних інвестицій в об'єкти нерухомого майна, їх вартість, поточні та капітальні витрати на будівництво, утримання та експлуатацію конкретних об'єктів та портфелів нерухомості суб'єктів управління майном чи розпорядників бюджетних коштів.

¹ Фахівці зазначають необхідність удосконалення управління майном, що забезпечує діяльність Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного банку України, управління якими має здійснюватися в порядку, визначеному окремими законами, які нині переважно відсутні [7].

Публікації вітчизняних авторів та фахівців пострадянських країн, де має місце подібна ситуація, не містять пропозицій щодо розв'язання зазначеної проблеми.

Метою статті є постановка проблеми управління державним нерухомим майном на рівні державної стратегії та ілюстрація підходів до її вирішення на прикладі заходів, здійснюваних урядом та президентом США в останні 10–15 років. Констатуємо вузькість наявних у нашій країні теоретико-методологічних поглядів на управління державним майном, ми доведемо необхідність формування окремої організаційної підсистеми та розроблення спеціальної методології управління нерухомим майном у системі управління об'єктами державної власності й фінансування бюджетних організацій.

В англійській термінології, а відповідно, в нормативних документах США, Великої Британії, Канади та інших країн розрізняють поняття *Real Estate* – об'єкт нерухомості та *Real Property* – нерухома власність, яка включає об'єкти нерухомості й низку прав. Однак у зарубіжній практиці менеджменту не спостерігається чіткого розмежування функцій «управління нерухомим майном» та «управління нерухомою власністю». Іноді управління власністю включає управління майном², а іноді – ні³. При цьому методи управління нерухомою власністю набагато простіші, ніж методи управління нерухомим майном, на що було вказано в роботі [11]. Важливо, однак, усвідомити, що в теорії та практиці управління об'єктами державної власності має існувати окреме, основне розуміння майна як діючих матеріальних активів підприємств, організацій, бюджетних установ.

Вихідним пунктом сучасних концепцій менеджменту нерухомого майна, подібно до менеджменту фінансів та персоналу, є стратегічне бачення його ролі в організації, констатація того, що володіння тими чи іншими об'єктами майна та ефективність їх використання може серйозно відобразитися на результатах діяльності організації. За такого підходу зміст поняття «майно» лише як приналежності речі власнику трансформується в її функціональне призначення, а завдання управління майном зміщуються із придбання, оренди, продажу до створення ефективних об'єктів, їх довготривалого раціонального утримання та ефективної експлуатації відповідно до стратегічних потреб організації будь-якого рівня, зокрема держави та відомств, відповідальних за національну безпеку.

У складі нерухомого майна та нерухомої власності американська економічна наука окре-

мо розглядає об'єкти державної власності (*State-Owned Property*) як «активи у власності органів управління – федеральних, штату чи місцевих. Вони можуть включати житлові, торгові, промислові активи, землю, а також інші матеріальні активи, такі як обладнання»⁴. Таким чином, можна побачити і в складі нерухомого майна державної власності різні за функціями, а отже, методами менеджменту об'єкти (землю, будівлі та споруди, підприємства)⁵.

Окрема увага приділяється нерухомому майну державних організацій, яке не використовується для виробництва, не утримується з їхніх доходів, а навпаки, потребує значних витрат на утримання та експлуатацію, з одного боку, забезпечуючи важливі державні функції, а з другого – формуючи джерела небезпеки у випадку неналежного стану.

Усі ці обставини вимагають від держави ефективного управління різним нерухомим майном з використанням різних методів⁶.

Моніторинг федерального нерухомого майна. За даними, наведеними у дослідженні 2011 року [12], у 2010 році у США налічувалося майже 429 тис. будівель площею 307 млн м² і понад 482 тис. споруд. Відновна вартість усіх федеральних об'єктів періодично контролюється понад тридцятьма урядовими агентствами (аналогами наших уповноважених суб'єктів управління). За даними 2006 року, ця вартість становила 1,26 трлн дол., 2008 – вже 1,7 трлн дол.

Щорічні федеральні витрати на утримання та експлуатацію наявних об'єктів склали у 2008 році 47 млрд дол., або 2,8 % відновної вартості майна, зокрема витрати на електроенер-

⁴ *DEFINITION* of «Government-Owned Property» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/g/government-owned-property.asp#ixzz3iarL4bsy>

⁵ За нашою систематизацією є такі сфери вартісно орієнтованого менеджменту: управління будівництвом (*Construction Management*) – скорочення витрат при спорудженні об'єктів; управління будівлею (*Building Management*) – оптимізація витрат на утримання об'єктів; девелопмент нерухомості (*Real Estate Development*) – підвищення їх ринкової вартості за рахунок інвестицій; управління власністю (*Property Management*) – максимізація доходів від оренди та купівлі-продажу об'єктів; управління активами (*Assets Management*) – максимізація фінансових результатів діяльності підприємства чи організації від придбання, продажу чи використання наявних об'єктів, у тому числі нерухомих; управління об'єктом експлуатації (*Facilities Management*) – раціональне використання площ, виробничих потужностей тощо, максимальна віддача від експлуатації у процесі виробничої діяльності підприємства. Іноді навіть *Facilities Management* трактують узагалі як організацію виробництва.

⁶ *Improving the efficiency of central government office property* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nao.org.uk/report/improving-the-efficiency-of-central-government-office-property/>

⁷ Оцінка за відновною вартістю в поточних цінах є основною в аналізі динаміки стану нерухомості, на чому базується вся методологія управління вартістю державного нерухомого майна.

² *Real estate* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate

³ *Meaning of «real estate management» in the English Dictionary* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/real-estate-management>

гію – 6,5 млрд дол., або 13,8 % експлуатаційних витрат. Крім моніторингу наявності, вартості державної нерухомості та експлуатаційних витрат, у США здійснюється контроль за її використанням. Так, за даними 2010 року, приблизно 83 % загальної площі федеральних будівель у 50 штатах використовуються безпосередньо державою, 13 % – здаються в оренду, а 4 % – передано в зовнішнє управління.

Помічено, що значна частка наявного на кожний момент портфеля федеральних об'єктів із часом перестає відповідати новим цілям організації. Тому лише у 2008 році федеральні агентства знесли майже 25 тис. об'єктів, на яких щорічні експлуатаційні витрати становили 119 млн дол. У 2009 фінансовому році додатково були відчужені 19,5 тис. об'єктів з експлуатаційними витратами в сумі 149 млн дол. Станом на кінець 2009 р. федеральні агентства повідомили про понад 45 тис. об'єктів, які не відповідають їх поточним цілям, на чому втрачається щорічно понад 1,66 млрд дол.

Удосконалення управління федеральним майном США. На відміну від України, федеральний уряд США в останні 10–15 років проводив серйозні аналітичні дослідження, за результатами яких сформував і продовжує вдосконалювати вартісно-орієнтовану систему контролю та фінансування державного нерухомого майна.

У першому дослідженні 1990 року група з розроблення концепції профілактичного утримання будівель⁸ у складі Національної ради з досліджень⁹ проаналізувала діяльність державних агентств і дійшла висновку, що нормальне утримання державних об'єктів систематично нехтувалося на всіх рівнях влади й таким чином країна розтрачувала свої активи і спадщину [12, 32]. Однією з рекомендацій, яка стала згодом стандартом фінансування, було нормування необхідних витратків бюджету для інвентаризації, профілактичного утримання та ремонту об'єктів на рівні від 2 % до 4 % відновної вартості портфеля об'єктів організації [13, XII].

Незважаючи на спробу унормувати витрати на утримання об'єктів, у 2003 році Рахункова палата¹⁰ знову визначила федеральне нерухоме майно як сферу «високого ризику» через не вирішені проблеми, пов'язані з надлишком і недовикористанням об'єктів, їх зношеністю, відсутністю доступних і достовірних даних для стратегічного управління активами, високими витратами на орендовані площі тощо. Було зазначено,

що *на відновлення та ремонт потрібні десятки мільярдів доларів, а практика накопичення потреб у таких масштабах може поставити під загрозу виконання місії держави.* Міністерство оборони, наприклад, повідомило, що багато об'єктів не відповідають сучасним вимогам ведення військових дій: дві третини військової інфраструктури має дуже поганий стан, що може негативно вплинути на здійснення місії та моральний дух військовослужбовців [12, 32].

У підсумку Рахункова палата дійшла висновку, що вирішення проблем має відбуватися на вищому рівні та потребує ефективного керівництва з боку Конгресу і уряду, бо через масштаб проблем та їх складність агентства безпосередньо виявилися неспроможними провести дієві зміни.

Тому в 2004 році було видано Указ Президента «Управління федеральними нерухомими активами» і створено міжвідомчу Раду з питань федеральної нерухомої власності¹¹, яка складалася з 24 представників найбільших агентств – власників нерухомості під головуванням Адміністративно-бюджетного управління Президента США. Із 2004 р. до кінця 2010 р. Рада розробила та прийняла документи, спрямовані на вдосконалення стратегії управління федеральними будівлями та спорудами.

Надалі виникли вже методологічні проблеми планування коштів агентствами, що заважало надолужити відставання в нормалізації стану об'єктів і негативно впливало на стійкість податково-бюджетної системи країни [12, 33]. Тому було рекомендовано розробити єдині вимоги статистичної звітності щодо нерухомого майна.

Однак і станом на 2011 рік продовжувала існувати низка давніх, не повністю розв'язаних проблем, що перешкоджало ефективним інвестиціям та управлінню федеральними об'єктами. Поміж них – методологічні хиби, які ще більшою мірою стосуються України:

- концентрація уваги на первісних витратах на капітальне будівництво порівняно з витратами наступних етапів життєвого циклу об'єктів (експлуатації та утримання);

- невідповідність методології бюджетного фінансування стимулюванню здійснення ефективних інвестицій в утримання та ремонт об'єктів;

- відсутність єдиного підходу до інвестування державних об'єктів і здійснення поточних витрат, що призводить до відсутності відповідальності за загальне стратегічне управління нерухомістю.

Останнім часом сенс багатьох нормативних актів у сфері державного нерухомого майна був пов'язаний з охороною природного середовища, здоров'ям, безпекою, ефективною діяльністю людей, витратами ресурсів для експлуатації та

⁸ Профілактичне утримання передбачає здійснення заходів з технічного обслуговування та ремонту відповідно до нормативів, незалежно від фактичного стану будівель та їхніх елементів.

⁹ NRC (National Research Council) – Національна рада з досліджень.

¹⁰ GAO – Government Accountability Office (Рахункова палата) є аудиторським та аналітично-слідчим органом Конгресу США.

¹¹ FRPC – Federal Real Property Council.

утримання об'єктів. Так, наприклад, у Законі «Про енергетичну незалежність і безпеку» (2007 рік) було визначено цілі скорочення у федеральних будівлях споживання енергії на 30 % до 2015 року порівняно зі споживанням 2003 року. Відповідно, Указ Президента США «Про посилення ролі федеральних органів в управлінні охороною навколишнього середовища, енергетикою і транспортом» (2007 рік) встановив вимоги для федеральних агентств щодо скорочення споживання води на 2 % щороку до 2015 року, а загалом на 16 % відносно 2007 року.

Висновки

Держава завжди залишається власником величезного портфеля нерухомості. Це вимагає від неї ефективного управління створеними об'єктами високої вартості та в багатьох випадках – об'єктами стратегічного значення чи підвищеної небезпеки.

Роботи вітчизняних авторів і науковців з пострадянських країн, а також аналіз українського законодавства дозволяють дійти загального висновку, що державне майно розглядається здебільшого як об'єкт власності й корпоративного

права. Проте, крім відносин власності, термін «нерухоме майно» може відображати фізичний об'єкт і вартість, а тому окремою сферою досліджень і управління державною власністю має бути утримання та експлуатація фізичних об'єктів нерухомого майна, управління їх вартістю.

На прикладі США видно, що управління державним нерухомим майном розглядається як стратегічне управління портфелем об'єктів, як систематичний процес утримання, модернізації та ефективного управління їх вартістю як вартістю матеріальних активів.

Спираючись на зарубіжний досвід, можна дійти висновку про необхідність формування в Україні окремої підсистеми управління нерухомим майном державної власності на рівні суб'єктів господарювання та уповноважених органів управління об'єктами державної власності передусім у стратегічній сфері національної безпеки. Має бути створено відповідний орган управління, проведено ґрунтовні науково-аналітичні дослідження, розроблено і внесено зміни до законодавства, підготовлено нові методичні документи та кваліфіковані кадри з менеджменту нерухомого майна.

Список використаних джерел

1. Дані Фонду державного майна України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/layouts/SPFUSiteDefinition/InventoryResults.aspx>
2. Пасхавер О. Й. Державний сектор і функції держави у період кризи / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, О. М. Кошик, К. М. Агеєва [та ін.]; Центр економіч. розв. – К. : СПД Моляр С. В., 2009. – 130 с.
3. *Реформування відносин власності в Україні* / ред.: О. Ю. Рудченко, С. Ю. Ледомська; Н.-д. економіч. ін-т М-ва економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : КФ ДП НДЕІ, 2004. – 500 с.
4. Давимука С. Теоретико-методологічні аспекти приватизації і механізми її реалізації в Україні / С. Давимука. – Л. : Б.и., 1998. – 399 с.
5. Шкільняк М. М. Управління державною власністю: теоретична концептуалізація та практичні аспекти : монографія / М. М. Шкільняк. – Тернопіль : Б.и., 2004. – 319 с.
6. *Про управління об'єктами державної власності* : закон України від 21.09.2006 р. № 185-V [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
7. *Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-zastosuvannja-kr-doc138878.html>
8. Даценко І. Зміни у законодавстві про управління об'єктами державної власності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.minjust.gov.ua/12894>

References

1. *Dani Fondu derzhavnoho maina Ukrainy*. Retrieved from <http://www.spfu.gov.ua/layouts/SPFUSiteDefinition/InventoryResults.aspx>
2. *Pashaver O. I. Derzhavnyi sektor i funktsii derzhavy u period kryzy* / O. I. Pashaver, L. T. Verkhovodova, O. M. Koshyk, K. M. Aheieva [ta in.]; Tsentr ekonomich. rozv. – K. : SPD Moliar S. V., 2009. – 130 s.
3. *Reformuvannia vidnosyn vlasnosti v Ukraini* / red.: O. Iu. Rudchenko, S. Iu. Liedomska; N.-d. ekonomich. in-t M-va ekonomiky ta z pytan yevrop. intehr. Ukrainy. – K. : KF DP NDEI, 2004. – 500 s.
4. *Davymuka S. Teoretyko-metodolohichni aspekty pryvatyzatsii i mekhanizmy yii realizatsii v Ukraini* / S. Davymuka. – L. : S.n., 1998. – 399 s.
5. *Shkilniak M. M. Upravlinnia derzhavnoiu vlasnistiu: teoretychna kontseptualizatsiia ta praktychni aspekty : monohrafiia* / M. M. Shkilniak. – Ternopil : B.y., 2004. – 319 s.
6. *Pro upravlinnia ob'iektamy derzhavnoi vlasnosti : zakon Ukrainy vid 21.09.2006 r. № 185-V*. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
7. *Metodychni rekomendatsii zastosuvannia kryteriiv vyznachennia efektyvnosti upravlinnia obiektamy derzhavnoi vlasnosti*. Retrieved from <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacii-zastosuvannja-kr-doc138878.html>
8. *Datsenko I. Zminy u zakonodavstvi pro upravlinnia ob'iektamy derzhavnoi vlasnosti*. Retrieved from <http://old.minjust.gov.ua/12894>
9. *Nikolaieva T. V. Nerukhome maino yak kompleksnyi ob'iekt vlasnosti, investytsii ta vartosti* / T. V. Nikolaieva // *Visn. Khmelnyts. nats. Un-tu*.

9. *Ніколаєва Т. В.* Нерухоме майно як комплексний об'єкт власності, інвестицій та вартості / Т. В. Ніколаєва // Вісн. Хмельниц. нац. Ун-ту. Економіч. науки. – 2015. – № 2; Т. 2 (222). – С. 154–158.

10. *Ніколаєва Т. В.* Державне та комунальне нерухоме майно: об'єкти управління вартістю життєвого циклу / Т. В. Ніколаєва // Комунальне господарство міст : Наук.-техніч. збірн. – Харків : ХНУМГ, 2015. – С. 24–30. – (Сер. «Економічні науки»; вип. 119).

11. *Ніколаєв В. П.* Сучасна система знань з економіки та управління будівельними об'єктами / В. П. Ніколаєв, Т. В. Ніколаєва // Будівельне виробництво. Міжвідом. наук.-техніч. збірн. – К. : НДІБВ, 2014. – № 56. – С. 89–92.

12. *Predicting* outcomes of investments in maintenance and repair of federal facilities. – Washington D.C. : The National Academies Press, 2011. – 135 p.

13. *Guidelines* on Corporate Governance of State-Owned Enterprises / OECD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/corporate/ca/>

Ekonomich. nauky. – 2015. – № 2; Т. 2 (222). – С. 154–158.

10. *Nikolaieva T. V.* Derzhavne ta komunalne nerukhome maino: ob'iekty upravlinnia vartistiu zhyttievoho tsyклу / T. V. Nikolaieva // Komunalne gospodarstvo mist : Nauk.-tekhnich. zbirn. – Kharkiv : KhNUMH, 2015. – S. 24–30. – (Ser. «Ekonomichni nauky»; vyp. 119).

11. *Nikolaiev V. P.* Suchasna systema znan z ekonomiky ta upravlinnia budivelnymy ob'iektamy / V. P. Nikolaiev, T. V. Nikolaieva // Budivelne vyrobnytstvo. Mizhvidom. nauk.-tekhnich. zbirn. – K. : NDIBV, 2014. – № 56. – S. 89–92.

12. *Predicting* outcomes of investments in maintenance and repair of federal facilities. – Washington D.C. : The National Academies Press, 2011. – 135 p.

13. *Guidelines* on Corporate Governance of State-Owned Enterprises / OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/corporate/ca/>