

УДК 332.025

Г. Г. Южалкіна, студент  
І. В. Точонов, к.е.н., доцент  
orcid.org/0000-0003-0251-2395

Донбаська національна академія будівництва і  
архітектури, м. Краматорськ, Україна  
nik@donnaba.edu.ua

### ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМІСТЮ

У роботі було розглянуто основні особливості управління нерухомим майном на українському ринку; проаналізовано проблеми розвитку сфери професійного управління нерухомістю.

**Ключові слова:** управління нерухомістю, майно, власник.

А. Г. Южалкіна, студентка  
І. В. Точонов, к.э.н., доцент  
orcid.org/0000-0003-0251-2395

Донбасская национальная академия строительства и  
архитектуры, г. Краматорск, Украина  
nik@donnaba.edu.ua

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

В работе были рассмотрены основные особенности управления недвижимым имуществом на украинском рынке; проанализированы проблемы развития сферы профессионального управления недвижимостью.

**Ключевые слова:** управление недвижимостью, имущество, собственник.

Н. Г. Yuzhalkina, student  
І. V. Tochonov, Ph. D., associate Professor  
orcid.org/0000-0003-0251-2395

Donbas National Academy of Civil Engineering and  
Architecture, Kramatorsk, Ukraine  
nik@donnaba.edu.ua

### THEORETICAL ISSUES OF EFFECTIVE PROPERTY MANAGEMENT

The article has reviewed the main features of real estate management in the Ukrainian market; analyzed the problems of development of professional real estate management.

**Keywords:** property management, property, owner.

**Актуальність дослідження.** На сьогодні проблема ефективності управління нерухомістю часто стає темою всіляких виступів, обговорень, круглих столів. Це пов'язано, перш за все, з ростом масштабів нерухомого майна, залучаємого в обіг, складністю і неоднорідністю структури і складу майнових комплексів, збільшенням бюджету власника на управління та розвиток нерухомості. Очевидно, що при виборі того чи іншого механізму управління необхідно враховувати призначення майна, його склад, а також завдання та цілі, які буде переслідувати власник при його використанні [1].

В умовах ринкових відносин, що стрімко розвиваються, зростання конкуренції визначення критеріїв ефективності управління компанією взагалі і управління нерухомістю зокрема, приймає первинне значення. Практика показує, що ослаблення уваги до методології ефективного управління, недостатньо методично опрацьовані управлінські рішення різко знижують віддачу матеріальних ресурсів, що використовуються компаніями. Це також відноситься і до проблеми оцінки ефективності управління нерухомим майном.

Однак аналіз українського ринку нерухомості свідчить про те, що визначення і реалізація цілей управління нерухомістю є складною багатофакторною проблемою для керуючого нерухомістю, оскільки це пов'язано з територіальною, архітектурною, функціональною індивідуальністю кожного об'єкта нерухомості, що в свою чергу впливає на правильність прийняття рішень щодо вибору форми взаємодії керуючого нерухомістю з власником нерухомого майна оперативного управління, аутсорсингу, управління орендою (або суборендою), довірче управління та ін.

**Аналіз досліджень.** Дослідження у сфері управління нерухомістю проводилися Асаулом А.М., Андрійчуком В.Г., Бородіною О.М., Захарченком О.В., Лупенком Ю.О., Манцевичем Ю.М., Поляковим Л.А., Саблуком П.Т. та іншими вченими-економістами. У той же час, питання, присвячені формам взаємодії власника нерухомого майна з керуючим нерухомістю, схемами управління нерухомістю та методиками, які дозволяють оцінити ефективність управління нерухомим майном, розглянуті поки недостатньо, що багато в чому визначає актуальність даної теми.

**Метою роботи** є аналіз форм взаємодії власника нерухомого майна з керуючим нерухомістю.

**Наукову новизну** визначення негативних та позитивних сторін форм взаємодії власника нерухомого майна з керуючим нерухомістю.

**Практична цінність** полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керуючими нерухомістю або керуючою компанією для ефективного управління об'єктом нерухомості.

**Основна частина.** Відокремлення нерухомих речей із решти майна пояснюється не лише важливістю природних ресурсів для економіки країни, але й тим, що до нерухомості законодавство відносить найцінніші й соціально значущі речі, що ніколи не залишають меж країни й завжди становитимуть основу формування всіх інших видів власності [2].

Для реалізації цілей управління нерухомістю принциповим є вибір схеми управління нерухомістю, зроблений власником залежно від наступних параметрів:

- рівня управління (оперативного, тактичного або стратегічного), на якому керуючому нерухомістю доручено приймати рішення;
- функцій управління, частково або повністю переданих власником керуючому нерухомістю;
- повноважень, наданих власником керуючому нерухомістю в частині контролю над витратами, здійснюваними в період експлуатації об'єкта нерухомості, і контролю над доходами, одержуваними від використання нерухомого майна;
- потенційних цілей, поставлених власником перед керуючим нерухомістю;
- професіоналізму і досвіду керуючого нерухомістю, що ґрунтується на управлінні порівняно схожими об'єктами.

За своєю природою управління нерухомим майном - явище системне, що включає в себе взаємодіючі в часі і просторі і спрямовані на досягнення спільної мети і вирішення конкретних завдань такі елементи:

- об'єкт нерухомості;
- суб'єкт управління (господарюючий суб'єкт або менеджери цього господарюючого суб'єкта);
- функції (види діяльності);
- керуючі впливу (управлінські рішення);
- методи і засоби, що управляють.

Функціонування кожного елемента призводить до певного результату, форма, зміст і ступінь значущості якого можуть бути різними, причому як позитивного, так і негативного характеру. Звідси підхід до оцінки ефективності управління нерухомим майном спочатку набуває системного характеру з чітко визначеною ціннісною орієнтацією і системою параметрів її досягнення, обумовлених внутрішнім і зовнішнім середовищем діяльності господарюючого суб'єкта (рис.1.):

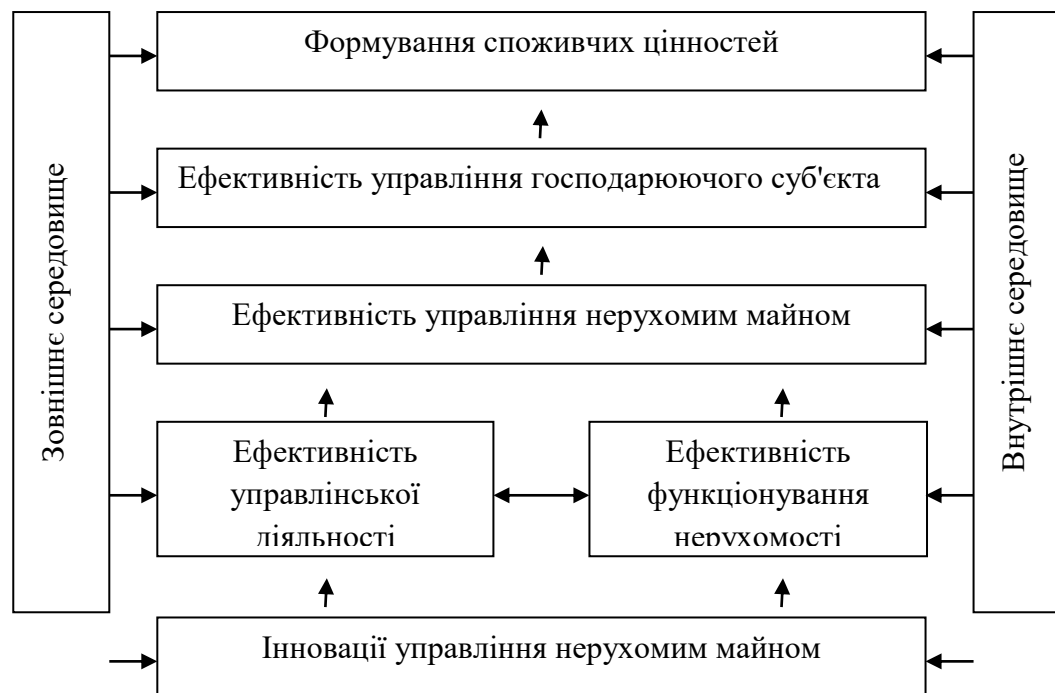


Рисунок 1. Ефективність управління нерухомим майном в системі ефективностей господарюючого суб'єкта

Останні дослідження ринку показують, що в даний час ситуація змінилася за останні п'ять-вісім років [3]. На ринку нерухомості з'явилася достатня кількість керуючих компаній, які професійно займаються управлінням нерухомістю. Перш за все, це пов'язано з ростом ринку нерухомості, кількості і складу задіяних основних учасників ринку нерухомості (інвесторів, власників, користувачів нерухомості та управителів нерухомістю), складністю і неоднозначною неоднорідністю структури і складу об'єктів нерухомості, збільшенням бюджетів інвесторів на будівництво або реконструкцію об'єктів і бюджетів власників на експлуатацію та управління нерухомого майна.

Більш того, на ринку відбувся перерозподіл сил на користь компаній, що управляють. З наступних причин українські керуючі компанії, що працюють на ринку нерухомості в умовах жорсткої конкурентної боротьби і законодавства, що постійно розвивається напрацювали професійний досвід і розуміння процесу управління нерухомістю на вітчизняному ринку, що дозволяє їм пропонувати більший пакет послуг, ніж іноземні компанії, що управляють. В свою чергу, іноземні компанії, що управляють воліють працювати з об'єктами великих міжнародних корпорацій, що мають інвестиції і гарантії, і укласти договори на надання тільки повного комплексу послуг з управління об'єктом нерухомості. Українські керуючі компанії можуть працювати з об'єктами нерухомості будь-якої складності, надаючи не тільки комплексну програм в управління об'єктом нерухомості, але і окремі послуги, за що іноземні керуючі компанії не беруться [4].

У зв'язку з цим основною проблемою розвитку сфери професійного управління нерухомістю стає не пошук керуючої компанії, а підвищення ефективності управління об'єктом нерухомості, за рахунок вибору оптимальної форми взаємодії власника нерухомого майна з керуючим нерухомістю, а також правильного вибору схеми управління об'єктом нерухомості. Крім того, при виборі тих чи інших форм і схем управління нерухомістю необхідно враховувати індивідуальні особливості нерухомого майна, розташування об'єкта нерухомості, функціональне призначення об'єкта, його склад, цілі управління цим об'єктом, до досягнення яких прагне кожен з основних учасників ринку нерухомості, що вступає у відносини з іншим учасником ринку щодо даного об'єкта нерухомості [5].

Також аналіз ринку показує, що виділяють сім головних форм взаємодії власника нерухомого майна з керуючим нерухомістю або керуючою компанією: господарське управління, аутсорсинг, оперативне управління, управління орендою чи суборендою, спільне підприємство, довірче управління, управління фінансами.

Для застосування будь-якої з цих форм (крім господарського управління, при якому нерухомістю власник розпоряджається самостійно) необхідно укласти договір між керуючим нерухомістю і власником терміном на один рік і більше. Рекомендується більший термін, адже мінімальний термін, протягом якого раціонально проводити довгострокові інвестиції в об'єкт нерухомості - п'ять років.

Передача повноважень власника, які пов'язані з експлуатацією нерухомого майна, за договором підряду сторонньої компанії (аутсорсинг) або передача об'єкта в оперативне управління за договором доручення, або агентським договором найбільше підходить для вирішення конкретних завдань з управління нерухомим майном. Це впливає з головної відмінної особливості передачі об'єкта за агентським договором - можливість часткової передачі власником (засновником управління) своїх функцій щодо нерухомого майна керуючому нерухомістю (керуючої компанії). Ціль аутсорсингу - підвищення конкурентоспроможності через оптимізування та реорганізацію бізнес-процесів, зростання цінності продуктів чи послуг [6]. У момент передачі об'єкта за агентським договором управління нерухомим майном, за загальним правилом, зводиться до виконання керуючою компанією окремих функцій з управління. До них можна віднести здачу в оренду вільних площ, технічну експлуатацію нерухомого майна тощо.

Необхідно зазначити, що за договором оренди передача об'єкта в управління з правом передачі в суборенду найбільш підходить для випадків, коли засновник управління має зацікавленість в отриманні стабільного фіксованого доходу від управління нерухомим майном. При передачі об'єкта за вказаним договором обов'язок з проведення поточного ремонту, а також у разі домовленості і капітального ремонту об'єкта, переходить на орендаря - керуючу компанію, тому що вона прямо зацікавлена в підвищенні стану об'єкта для його комерційного використання. Витрати керуючої компанії на ремонт, за домовленістю сторін, можна включити в рахунок орендної плати. Доходи керуючої компанії від використання об'єкта мають покривати витрати зі сплати орендної плати, а також по ремонту та утриманню об'єкта, що здійснюються при даному способі з власних коштів [7].

Управління нерухомістю шляхом створення спільного підприємства, в яке в якості внеску до статутного капіталу вноситься нерухоме майно або якому об'єкт нерухомості передається в оренду, є найбільш доцільним, якщо є необхідність розділити витрати на експлуатацію об'єкта нерухомості, а також ризики, що виникають при управлінні нерухомістю, між засновником управління і керуючим нерухомістю. Внесок партнерів спільного підприємства відрізняється і, як правило, обчислюється на основі можливостей

кожного партнера та цілей підприємства [8]. Крім того, управляти нерухомістю спільно можна без створення спільного підприємства - через укладення договору спільної діяльності, який передбачає безпосередню участь засновника управління в управлінні нерухомістю.

Довірче управління є найбільш вигідним способом для довгострокового управління нерухомим майном, який передбачає передачу об'єкта керуючої компанії, але зберігає за засновником управління права власності на об'єкт управління. У цьому разі засновник управління передає всі функції по експлуатації і управління нерухомими майном підприємства і отримує змогу з обумовленою періодичністю отримувати дохід за вирахуванням витрат, що пов'язані з технічною експлуатацією нерухомості, і винагороди керуючої компанії. Довірчий керуючий має право вчиняти щодо довіреного майна відповідно до договору довірчого управління будь-які юридичні і фактичні дії в інтересах вигодонабувача (законом або договором можуть бути передбачені обмеження) [9].

Одним з нових способів є передача об'єкта за договором про довірче управління закритим пайовим інвестиційним фондом. Цей спосіб застосовується у випадках, коли для найбільш ефективного використання нерухомості кількох засновників управління необхідно його об'єднання (наприклад, різних власників приміщень в будівлі, або власників кількох будівель, в сукупності представляють комплекс функціонально взаємопов'язаних об'єктів) [10]. Головною перевагою даного способу є пільги з податку на прибуток, який виплачується, тільки в разі продажу засновником управління свого паю, тобто відсутнє подвійне оподаткування. Негативним фактором даної форми є факт утворення спільної часткової власності учасників закритого пайового інвестиційного фонду на нерухоме майно, передане в якості паїв, а також неможливість виділення ким-небудь з учасників своєї частки в натурі.

**Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки.** Таким чином, ефективне управління нерухомим майном являє собою одну з форм професіоналізації управління нерухомістю, що обумовлено поступальним розвитком ринку нерухомості і дією загальноекономічного закону поділу праці. Це діалектичний процес взаємного розвитку управління як виду діяльності одного з основних суб'єктів ринку нерухомості і об'єкта нерухомості.

Професійне управління нерухомістю включено в систему ринкових відносин для виконання важливих і складних функцій, пов'язаних з регулюванням попиту і пропозиції на ринку нерухомості, а саме соціально-економічна сутність полягає в задоволенні потреб і інтересів одного з основних суб'єктів ринку нерухомості в вигідному, сталому та якісному володінні, користуванні та розпорядженні нерухомим майном. Останнє характеризує ефективність в управлінні нерухомим майном двояко не тільки як відносну ефективність, яка формується ставленням економічного ефекту (доходу, отриманого суб'єктом від об'єкта нерухомості) до витрат (витрат, пов'язаних зі створенням та експлуатацією об'єкта нерухомості) і характеризується прагненням суб'єкта підвищити ефективність за рахунок максимізації доходів або мінімізації витрат, але і як абсолютна ефективність, обумовлюється правильністю визначення, механізмом і повнотою реалізації стратегічних цілей суб'єкта, спрямованих на всебічне розкриття потенціального об'єкта нерухомості.

**Література**

1. Михальчишина Л. Г. Облікова політика підприємств щодо операцій з управління нерухомим майном. *Збірник наукових праць державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(4). С. 231-239.
2. Волков В. П. Концептуальні засади управління нерухомістю. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 4. С. 134-143.
3. Оцінка та управління нерухомістю: навчальний посібник. В. Р. Кучеренко, М. А. Заєць, О. В. Захарченко, Н. В. Сментина, В. О. Улибіна. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2013. 272 с.
4. Славута О. І. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка нерухомості в житлово-комунальній галузі» (для студентів 4 курсу усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 64 с.
5. Гнатченко Є. Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Оцінка нерухомості» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, магістр спеціальності 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства»). Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 72 с.
6. Сухоняк С. Сутність та особливості аутсорсингу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 73-79.
7. Михальчишина Л. Г. Правові засади регулювання операцій з довірчого управління майном. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2013. Т. 15, № 2. С. 214-219.
8. Петренко В. С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 118-122.
9. Дудинець Л. А. Розвиток довірчого управління фінансовими активами як фактор активізації інвестиційної діяльності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 2. С. 61-65.
10. Венедиктова І. В. Порівняльний аналіз довірчого управління майном з альтернативними конструкціями по регулюванню відносин з управління майном. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2002. Вип. 17. С. 245-251.