

Чубук Л.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Chubuk Lesia,
Candidate of Sciences (Economics), Associate professor,
Associate Professor of the Department of Business Economy,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

СУЧАСНА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВИДОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМИМ МАЙНОМ

Чубук Л.П. Сучасна функціонально-видова система управління нерухомим майном. У статті класифіковано основні існуючі у світовій практиці види управління нерухомістю, а саме: управління технічною експлуатацією, активами, нерухомим майном, інфраструктурою будівлі, сервейінг. Розмежовано їхні цілі, функції, пов'язані з їх реалізацією види діяльності. Взаємозв'язки між різними видами управління нерухомістю представлено на основі ієрархічного підпорядкування, відношення до центрів генерування доходів або витрат, відображення інтересів різних суб'єктів, відношення до попиту чи пропозиції послуг. Показано відмінності та спільні риси між західною та вітчизняною класифікаціями управління нерухомістю. Акцентовано увагу на відмінностях між стандартним комплексним управлінням та довірчим управлінням нерухомістю. Висловлено тезу про доцільність об'єднання управління активами та управління інфраструктурою в єдину теоретичну концепцію управління корпоративною нерухомістю з метою максимально ефективного використання нерухомості та досягнення цілей бізнесу.

Ключові слова: управління нерухомістю, управління активами, фізичні активи, управління технічною експлуатацією, управління корпоративною нерухомістю, управління інфраструктурою, сервейінг.

Чубук Л.П. Современная функционально-видовая система управления недвижимым имуществом. В статье классифицированы основные существующие в мировой практике виды управления недвижимостью, а именно: управление технической эксплуатацией, активами, недвижимым имуществом, инфраструктурой здания, сервейинг. Разграничены их цели, функции, связанные с их реализацией виды деятельности. Взаимосвязи между различными видами управления недвижимостью представлены на основе иерархического подчинения, отношения к центрам генерирования доходов или расходов, отражения интересов различных субъектов, отношения к спросу или предложению услуг. Показаны различия и общие черты между западной и отечественной классификациями управления недвижимостью. Акцентируется внимание на различиях между стандартным комплексным управлением и доверительным управлением недвижимостью. Высказан тезис о целесообразности объединения управления активами и управления инфраструктурой в единую теоретическую концепцию управления корпоративной недвижимостью с целью максимально эффективного использования недвижимости и достижения целей бизнеса.

Ключевые слова: управление недвижимостью, управление активами, физические активы, управление технической эксплуатацией, управление корпоративной недвижимостью, управление инфраструктурой, сервейинг.

Chubuk Lesia. Modern functional-types system of real estate management. The article classifies the main types of real estate management existing in the world, namely: building maintenance, assets management, property management, facility management, serveing. There are divided their goals, functions, and activities related to their implementation. Assets management is disclosed in terms of managing physical real estate assets and cash flows from the use of real estate. It has been explained that the asset management interpretation of national and international standards of asset management is focused on ensuring the productive use of the asset and achieving the goals of the organization or business. However, financial management of the real estate portfolio and related cash flows and risks can be aspects of asset management as well as physical objects. Relationships between different types of real estate management are presented on the basis of hierarchical subordination, relation to the centers of income or expenses generation, reflection of interests of different subjects, relation to the demand or supply of services. The differences and common features between the western and national real estate management classifications are revealed. There was made the conclusion about the conformity of the services of asset management in the western terminology and complex (real estate trust) in terms of national science and practice, the services of property management were placed in compliance with operational management, and facility management – technical man-

agement of a specific real estate object. There is dedicated attention to the differences between standard complex management with an agency agreement and real estate trust management, which are related to different degree of manager's responsibility for legal aspects of management, taxation, real estate income. The main disadvantages of trust management of real estate, which cause restrictions on its use, are revealed. The thesis is stated about the possibility of combining asset management and infrastructure management into a single theoretical concept of corporate real estate management in order to maximize the effective use of real estate and achieve business goals.

Key words: property management, asset management, physical assets, building management, corporate real estate management, facility management, serving.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні у сфері управління нерухомістю існує значна різноманітність термінів, що позначають різні види діяльності з управління нерухомістю. Еволюція концепцій управління викликала послідовне виникнення низки термінів, що позначають сутність діяльності з управління нерухомістю, зокрема такі: управління технічною експлуатацією (building maintenance, building management – BM); управління активами (assets management – AM); управління нерухомістю (property management – PM); управління корпоративною нерухомістю (corporate real estate management – CREAM); управління інфраструктурою (facilities management – FM); сервейінг (serveing).

Трактування їх змісту, взаємозв'язків та взаємопідпорядкування, місця у загальній ієрархічній структурі управління нерухомістю часто дуже суперечливе як у професійному, так і науковому середовищі. Зважаючи на активний розвиток зовнішнього професійного управління нерухомістю підприємств та фізичних осіб у національній економіці, необхідність вибору економічними агентами найбільш доцільного виду (типу) управління нерухомою власністю, виникає потреба у більш глибокому науковому вивченні його видової структури та базових функцій.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій з цієї проблеми, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Із кінця 80-х років минулого сторіччя у зарубіжній науковій літературі питання теорії і практики управління нерухомістю, професійного управління нерухомим майном корпорацій є перманентним предметом дослідження. Цим питанням (змісту, видів, стратегій, формування бренду управління нерухомості, впливу на створення економічної доданої вартості тощо) присвячено праці таких дослідників, як А. Туомела, Дж. Пухто (2001 р.), А. Ліндхолм (2008 р.), А. Омар, К. Хейвуд (2014 р.), А. Дженсен, Ван дер Вурд (2017 р.) та ін. Серед російських учених загальні питання змісту та видового різноманіття управління нерухомістю розкриваються у публікаціях А. Талонова (2000 р.), Є. Тарасевича (2010 р.), Є. Кудрявцевої (2010 р.), І. Жилкіна, А. Галеева (2011 р.), Л. Лютової (2011 р.), А. Панової (2007 р.). У вітчизняній науковій літературі загальні питання управління нерухомістю як активом підприємства, на жаль, поки не знаходять поглибленого теоретичного висвітлення, натомість розкриваються лише окремі практичні аспекти професійного управління нерухомістю. Питання, пов'язані з особливостями договорів довірчого управління, оптимізацією сплати податків за довірчого управління комерційною нерухомістю висвітлюються у публікаціях І. Хан (2016 р.), нормативно-правовим регулюванням операцій

із довірчого управління нерухомим майном – Л. Михальчишиної (2013 р.), особливостями оподаткування платників єдиного податку під час управління нерухомим майном – С. Децюри (2018 р.), функціями системи та програмним забезпеченням процесів управління нерухомістю – В. Губарева (2013 р.), побудовою ефективних моделей сервейінгу – Я. Калустян (2018 р.).

Найменшою мірою висвітлено у вітчизняній літературі питання видової структури управління нерухомістю. Із публікацій оглядового характеру щодо особливостей, функцій та видів управління нерухомістю слід відзначити публікації, у яких висвітлено погляди на проблему керівників найкрупніших професійних управляючих компаній, що працюють в Україні [1; 2]. Разом із тим розкриття цих питань сприятиме, на нашу думку, розвитку теоретичних витоків і методологічних основ професійного управління нерухомістю.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – класифікувати види управління нерухомістю, систематизувати притаманні їм функції та розкрити взаємозв'язки між ними, існуючі у сучасній системі управління нерухомістю підприємств, корпорацій і фізичних осіб власників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Узагальнення визначень, наведених у науковій та практичній літературі щодо управління нерухомістю, дає підстави розуміти під професійним управлінням нерухомістю комплекс заходів, спрямованих (з урахуванням цілей власника) на ефективне використання об'єкта нерухомості, що передбачає в кінцевому підсумку отримання прибутку від його використання. Як правило, управління нерухомістю не обмежується лише управлінням готовим об'єктом, але й передбачає супровід проєкту створення об'єкта ще на стадії його розроблення: консультування власника, проведення маркетингових досліджень, підбір орендарів, укладання з ними договорів оренди та ін. [1]. Предметом договору надання управлінських послуг може бути також передача права користування об'єктом інтелектуальної власності, маркетингові та рекламні послуги. Таким чином, договір на управління може передбачати цілий пакет додаткових угод: про надання управлінських послуг; про надання маркетингових і рекламних послуг; про надання персоналу; ліцензійну угоду (торгова марка, ноу-хау) [3, с. 15–16, 26–27].

Проаналізуємо існуючі визначення основних видів управління.

Управління технічною експлуатацією (BM – building maintenance, building management) є одним із найбільш суперечливих термінів у професійному середовищі. На думку західних спеціалістів, управління технічною експлуатацією (BM) можна об'єднати з управлінням нерухомістю (PM) в одне поняття, яке охоплює широ-

кий комплекс послуг, пов'язаних з управлінням, обслуговуванням та експлуатацією нерухомості. Також серед спеціалістів зустрічається трактування цього терміна як управління будівництвом за фазами життєвого циклу об'єкта (тобто участь у менеджменті проєкту, консультування з питань технічних завдань, проєктування, вибору інженерних систем) [4]. Цей вид управління охоплює:

- управління проєктуванням об'єкта нерухомості (складання календарних планів і бюджетів реалізації проєкту, розроблення технічних завдань на проєктування об'єкта нерухомості);

- управління будівництвом (включаючи технічний нагляд за будівельно-монтажними роботами);

- розроблення загальної системи технічної експлуатації в рамках управління нерухомістю та ін. [1].

Наявна й точка зору, згідно з якою даний вид управління трактують як управління технічною експлуатацією об'єкта, починаючи з моменту будівництва (управління землевідведенням, проєктуванням та будівництвом об'єкта) та завершуючи зносом будівлі (протягом усього життєвого циклу) [4]. Від вихідного поняття управління будівлею управління технічною експлуатацією відрізняють лише деякі види управлінської діяльності по фазах життєвого циклу, зокрема у процесі експлуатації будівлі менеджери управляють ремонтними та інженерними роботами.

Термін «управління активами» (АМ), що сьогодні став достатньо розповсюдженим, має декілька інтерпретацій у сфері нерухомості, зокрема трактується як:

- діяльність, пов'язана з управлінням цінними паперами або інвестиційними портфелями з метою знайти найкраще поєднання ризику, зростання вартості та дохідності (портфельний менеджмент, РМ);

- діяльність із техніко-економічного обслуговування та ремонтів технологічного обладнання, експлуатація, зорієнтована на основну діяльність корпорації;

- забезпечення основної діяльності корпорації надійно функціонуючими активами, спорудами, обладнанням, а також необхідною для основної діяльності організації інфраструктурою послуг [3, с. 20–21; 5, с. 24–25].

Дуже поширеним сьогодні є трактування управління активами саме як діяльності, пов'язаної із впливом на фізичні активи нерухомості.

Так, за визначенням Британського інституту стандартів, управління активами – це систематична координувана діяльність, через яку організація оптимально і раціонально управляє її фізичними активами та пов'язаними з ними продуктивністю, ризиками і витратами протягом їхнього життєвого циклу для досягнення цілей стратегічного плану [6].

Аналогічні формулювання наведено у національних стандартах й інших країн. Наприклад, у Національному стандарті Австралії дається таке визначення: управління активами – це системний підхід до придбання, експлуатації, організації функціонування, відновлення і відчуження активів, який інтегрує використання активу та його продуктивність із потребами бізнесу власника чи користувачів [7].

У цьому визначенні акцентується увага на досягненні цілей (потреб) основного бізнесу, системності діяльності з управління нерухомістю, зв'язку із життєвим циклом об'єктів нерухомого майна та орієнтацією на довгострокові горизонти планування діяльності, спів-

ставні з тривалістю життєвого циклу принаймні короткострокових компонентів нерухомості (15–20 років).

Актив, щодо якого здійснюється управління, – це об'єкт із незалежною фізичною та функціональною ідентифікацією та віком у складі інфраструктури (наприклад, будівля у цілому, насос, електромотор тощо в складі системи водопостачання) [5, с. 26].

Слід зауважити, що Міжнародні стандарти у сфері управління активами (ISO 5500:2014, 5501:2014; 5502:2014) під час визначення вихідної термінології також передбачають фокусування на продуктивному використанні активів, узгодженому із цілями діяльності організації, що ними володіють. Під управлінням активами (ISO 5500:2014, п. 3.3.1) розуміється координувана діяльність організації, що дає змогу продуктивно використовувати вартість активів. Використання вартості передбачає збалансування витрат, ризиків, можливостей, результуючих вигід. Діяльність має широке тлумачення і може включати підходи до розвитку, планування, плани та їх упровадження. Під власне активом (п. 3.2.1) при цьому розуміється виріб, річ, одиниця, що має потенціал або актуальну вартість для організації [8].

Управління активами з'явилося в кінці 80-х років та забезпечило суттєве зростання ефективності компаній та організацій. Ця модель управління передбачає необхідність створення у крупній організації спеціального підрозділу, що фокусує свою діяльність виключно на реальних активах. Функціями даного підрозділу є розпорядження різноманітними активами: їх придбання, відчуження, оцінка ефективності використання. Іншими словами, команда даного підрозділу повинна обґрунтувати та приймати всі рішення, що стосуються ціни і часу придбання, обсягу експлуатації та відчуження активу. Бюджет на експлуатацію визначається виходячи з ринкової вартості активів (на всіх рівнях управління – від одиниці обладнання до організації у цілому). Важливими аспектами характеристики управління активами як фізичними об'єктами нерухомості є такі:

- під час управління активами акцент робиться на стратегічній відповідності нерухомості завданням основної діяльності, час придбання та відчуження активів має відповідати потребам основної діяльності та передбачати контроль над економічними показниками, які характеризують життєвий цикл нерухомого майна;

- управління активами переважно здійснюється організаціями, що використовують фізичні активи для ведення своєї основної діяльності, яка не пов'язана зазвичай із наданням послуг комерційного характеру;

- під час управління активами не робиться першочерговий акцент на поточній кон'юктурі на ринку нерухомості та ринковій вартості активів, відношеннях із користувачами, а також сервісі, необхідному для діяльності користувачів активів;

- управління активами не притаманний акцент на тому, наскільки активи зручні та ефективні для організації робочих місць, а також на можливостях гнучкої зміни активів відповідно до вимог ринку [5, с. 26].

Проте управління активами може бути також управлінням фінансовими потоками власника нерухомості. У цьому разі воно охоплює сукупність послуг, спрямованих на максимізацію вартості об'єктів нерухомості, зокрема: фінансовий менеджмент, рефінансування, перепрофілювання та оптимізацію використання об'єкта, комерційне управління, управління ризиками, маркетинг. Основним завдан-

ням управління активами є максимізація доходів від використання нерухомості [3, с. 20–21; 9, с. 146].

Управління нерухомістю (PM) як вид послуг переважно охоплює сферу взаємодії з орендарями. Окрім комплексної експлуатації, передбачає здавання приміщень в оренду, роботу з орендарями, ведення договорів оренди, забезпечення своєчасних платежів, виконання договірних зобов'язань, бухгалтерської звітності та ін. [9, с. 147]. Цей вид управління нерухомістю включає:

- складання і ведення договорів, актів приймання і здачі робіт, ведення бухгалтерської документації по об'єкту (розрахунки з орендарями і обслуговуючими організаціями, рахунки на оплату, платіжні доручення і т. д.);
- організація та контроль своєчасної оплати за оренду;
- купівля-продаж об'єктів оренди;
- розрахунок витрат на утримання об'єкта та їх оптимізації;
- розрахунок фінансових показників, що характеризують стан об'єкта, і т. д. [1].

Управління інфраструктурою будівлі (FM) являє собою управління інженерно-технічною експлуатацією, комплексним прибиранням, організацією охоронних та інших послуг. Експлуатація об'єктів нерухомості, своєю чергою, являє собою комплекс взаємопов'язаних технічних, організаційних та нормативних заходів, спрямованих на забезпечення нормального функціонування об'єкта з технічного та сервісного погляду протягом усього періоду використання за призначенням [9, с. 147]. Це, зокрема, заходи, спрямовані на ефективне технічне обслуговування об'єкта нерухомості і збільшення терміну його життєвого циклу:

- контроль стану комунікацій та вузлів;
- планування і проведення ремонтних робіт;
- забезпечення безперебійної роботи комунікацій (тепло-, енерго- та водопостачання, телефон, Інтернет, телекомунікації та ін.);
- організація прибирання в приміщеннях та на прилеглий території;
- охорона об'єкта та ін. [1].

Сервейінг (servicing) як комплексний вид управління передбачає реалізацію системного підходу до розвитку й управління нерухомістю. Він включає усі види планування (генеральне, стратегічне та оперативне) щодо функціонування нерухомості, а також заходи, пов'язані з проведенням усього комплексу експертиз (юридичних, технічних, економічних, управлінських) об'єктів нерухомого майна, що забезпечують досягнення максимального ефекту від його використання [10, с. 99; 11]. Діяльність сервейерів охоплює усі етапи та форми прояву життєвого циклу нерухомості, забезпечуючи взаємопов'язане вирішення усіх питань. Сервейери виконують функції щодо:

- збору, аналізу інформації щодо об'єкта нерухомості;
- оцінки та управління нерухомістю;
- підготовки та запровадження проектів розвитку (девелопменту) об'єктів нерухомості;
- ремонту, реконструкції, модернізації будівель;
- будівельної експертизи;
- продажу та оренди нерухомості [10, с. 101].

Слід зазначити також, що перераховані види управління часто називають *професійним*, чи *зовнішнім управлінням* нерухомим майном, оскільки вони надаються зовнішніми організаціями на платних засадах, на протилегу внутрішньому управлінню в рамках корпорації.

Існуючі погляди відносно взаємозв'язку та підпорядкування видів управління нерухомістю можуть бути об'єднані у такі підходи.

1. Види управління можуть бути представлені як ієрархічна структура [4; 9, с. 147]. У цьому разі найвищим рівнем буде управління активами (AM), яке включає у себе послуги управління нерухомістю (PM), а управління інфраструктурою (FM), своєю чергою, є складовою частиною управління нерухомістю (рис. 1). Недоліком такого структурування є те, що не завжди можна розглядати ці види управління як такі, що підпорядковуються один одному. На практиці існують компанії з управління активами (AM), усередині яких працюють відділи управління нерухомістю (PM) та управління інфраструктурою (FM). Проте здебільшого функції різних видів управління перетинаються, а також перед управлінням активами, управлінням нерухомістю та управлінням інфраструктурою стоять різнорівневі завдання за характером та видами діяльності.

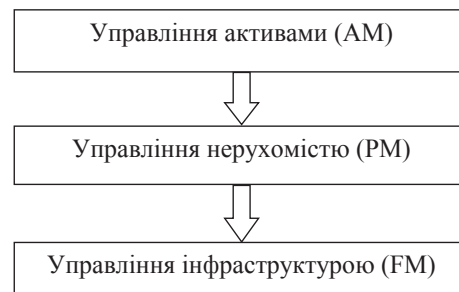


Рис. 1. Ієрархічна структура видів управління нерухомим майном

На регіональних ринках послуг, у країнах з економікою, що розвивається, розрізняють два основних види управління комерційною нерухомістю на етапі експлуатації – технічне та оперативне (адміністративне), які разом становлять комплексне управління, тобто, по суті, є підпорядкованими рівнями управління [1; 12, с. 20; 13]. Таке взаємне підпорядкування та відповідність видів послуг відображено на рис. 2.

Технічне управління включає послуги з експлуатації інженерних систем та комунікацій, а також послуги клінінгу (прибирання приміщень і території) та охорони. Оперативне управління об'єктом націлене на оптимізацію орендних надходжень, вирішення питань адміністративно-правового характеру відносно функціонування об'єкта нерухомості. Комплексне управління реалізується, як правило, через дві форми договірних відносин між власником та управляючим: агентську угоду та договір довірчого управління [12, с. 20–21].

Відмінність довірчого управління від стандартного комплексного полягає у ступені відповідальності, яку беруть на себе обидва учасники процесу управління – управляючий та власник (з юридичного погляду йдеться про засновника управління, який також може виступати як вигодоотримувач, а може вказати як вигодонабувача будь-яку іншу особу). Під час агентської угоди власник об'єкта передає лише частину функцій сторонній компанії (як правило, технічне обслуговування та орендні відносини). Відносини з податковими органами, вирішення всіх юридичних питань щодо майна залишаються у віданні власника. Під час довірчого управління управляючий

бере на себе повну відповідальність за юридичні дії щодо управління об'єктом на певний строк. Перевагою такої форми співробітництва є те, що власник може зосередитися на своїй основній діяльності, а недоліком – те, що він утрачає контроль над своїм майном. Власник нерухомого майна стикається з ризиком збитків або втрати майна, і це є основною причиною неготовності більшості власників передавати майно у довірче управління. Для довірчого управляючого договір пов'язаний із відповідними ризиками володіння та експлуатації нерухомості, а також ризиком дострокового припинення дії угоди про передавання майна в управління. На етапі стабілізації фінансових та експлуатаційних параметрів об'єкта дострокове розірвання договору, зрозуміло, не вигідне управляючому, який уже вклав значні ресурси в оптимізацію всіх процесів функціонування нерухомого майна. Складність правового інституту довірчого управління та низький ступінь довіри між учасниками ринку роблять його недостатньо затребуваним нині на вітчизняному ринку управлінських послуг.

2. Види управління можуть бути розмежовані залежно від того, відносяться вони до генерування доходу чи витрат [9, с. 148]. Управління активами (AM) та управління нерухомістю (PM) сконцентровані на збільшенні доходу, а управління інфраструктурою – на ефективній експлуатації та мінімізації витрат.

3. Види управління нерухомістю є різними «точками зору» на один і той же об'єкт нерухомості [14, с. 13]. Під час управління активами (AM) власник та інвестор зосереджені на прибутковості бізнесу. У процесі управління нерухомістю (PM) технічний менеджер сконцентрований на завданнях обслуговування будівлі та її систем, тоді як працівник у цій будівлі зацікавлений у своєму робочому просторі та послугах, що підтримують продуктивність його фірми, тобто управління інфраструктурою (FM). Відповідно, усі три види управління необхідно ідентифікувати один від одного.

4. Види управління можуть бути співвіднесені з попиту чи пропозицією на ринку послуг управління. Традиційно вважається, що менеджери, які управляють корпоративною нерухомістю (CREM, AM, PM),

працюють на стороні попиту (зокрема, користуючись аутсорсингом управлінських послуг), а менеджери, що управляють інфраструктурою (FM), – на стороні пропозиції цих послуг [15, с. 17; 16, с. 24]. Однак нині, на думку компетентних дослідників, таке уявлення здебільшого вже не відповідає дійсності. Сьогодні має відбуватися стирання меж між основними концепціями (управління нерухомістю та управління інфраструктурою) та формуватися єдина концепція управління корпоративною нерухомістю (CREAM), що буде підпорядковуватися загальній меті – забезпеченню реалізації цілей бізнесу в довгостроковій перспективі за рахунок максимально ефективного використання довгострокових активів нерухомості за мінімальних витрат [16, с. 14–27]. Топ-менеджери корпорацій нині усвідомлюють, що управління нерухомістю перестало бути націлене лише на забезпечення робочого місця (простору) для працівників та знаходження зручної локації для ведення бізнесу. Воно відіграє багатогранну роль, здійснює вплив на багато інших сфер діяльності, включаючи людські ресурси, фінанси, міжнародний культурний розвиток, підвищення продуктивності, маркетинг тощо [17, с. 61].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, існуюча сьогодні різноманітність термінів, які використовуються для позначення видів професійного (зовнішнього) управління нерухомістю, має неоднозначне трактування. Особливо це стосується розуміння змісту термінів «управління активами» (у фізичному чи фінансовому сенсі) та «управління будівлею» (технічна підтримка, забезпечення експлуатації будівлі або управління будівництвом за стадіями життєвого циклу). Види управління пов'язані складною системою взаємозв'язків та можуть бути представлені як ієрархічна структура; розмежовані залежно від того, відносяться вони до створення доходу чи витрат; представлені як уособлення точок зору різних заінтересованих сторін корпорації (власника, акціонера/інвестора, технічного менеджера, працівника); можуть бути співвіднесені зі стороною попиту чи пропозиції на ринку послуг управління.

Нині набуває поширення концепція комплексного управління нерухомим майном на засадах системного підходу під назвою «сервейінг», яка спрямована на максимізацію ефекту від використання нерухомого майна завдяки здійсненню стратегічного планування портфелю нерухомості та проведенню низки експертиз об'єкта управління.

У подальшому у сфері наукових досліджень управління нерухомістю перспективним є більш глибоке вивчення питань класифікації та формування стратегій управління нерухомим майном підприємств, спрямованих на створення економічної доданої вартості та максимізацію прибутку, вимірювання ефективності (результативності) управління нерухомістю.

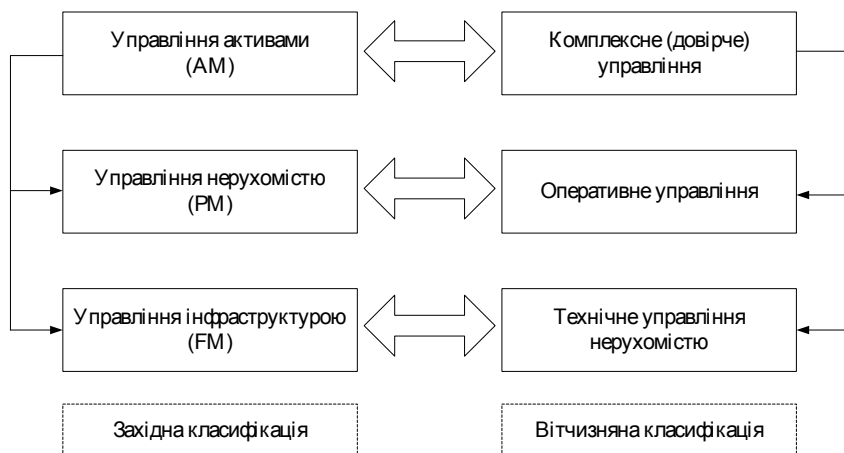


Рис. 2. Співставлення видів управління згідно з вітчизняною та західною класифікаціями

Джерело: складено автором за [1; 12, с. 20; 13]

Список використаних джерел:

1. Профессиональное управление недвижимостью позволяет увеличить доход: интервью со специалистами киевской компании URP group. *Тематический каталог статей*. 01 августа 2008 г. URL: <http://www.rusarticles.com> (дата звернення: 10.10.2019).
2. Как управлять недвижимостью в Украине: мнения руководителей крупнейших управляющих компаний в Украине. *Building. Портал о недвижимости и строительстве в Украине*. 26 ноября 2012 г. URL: <http://building.ua/Kak-upravlyat-nedvizhimostu-v-Ukraine> (дата звернення: 11.10.2019).
3. Real estate management. RICS professional standards and guidance, global. 3rd edition, October 2016. London : Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), 2016. 28 p. *RICS : website*. URL: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/real-estate/real-estate-management-3rd-edition-rics.pdf> (accessed: 15 October 2019).
4. Талонов А.В. Facility management. Основные задачи фасилити. *Facility management* : вебсайт. URL: <http://www.facility.kiev.ua/osnovnyie-zadachi-fasiliti/> (дата звернення: 25.11.2019).
5. Тарасевич Е.И. Технологии эксплуатации недвижимости. Стратегия лидерства. Санкт-Петербург : Интехнедвижимость ЗАО, 2010. 647 с.
6. PAS 55-1: 2008. Asset management. Specification for the optimized management of physical assets. 15 September 2008. London : BSI, 2008. 26 p.
7. HB50-2004. Glossary of building terms from Standards Australia / editors H. Leslie, R. Potter. 5th edition. Sydney : National Committee on Rationalised building (NSRB) and Standards Australia, 2004. 317 p.
8. ISO 55000:2014. Asset management : Overview, principles and terminology, 2014. 19 p. *ISO: website*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:55000:ed-1:v2:en> (дата звернення: 24.11.2019).
9. Панова А.В. Управление недвижимостью. Анализ зарубежного опыта и возможность его применения в России. *Российское предпринимательство*. 2007. № 4. Вып. 1(88). С. 146–150.
10. Лютова Л.В. Сервейинг как система профессионального управления недвижимостью. *Ползуновский вестник*. 2011. № 1. С. 99–104.
11. Жилкин И.Е., Галеев А.З. Сервейинг как механизм вовлечения в хозяйственный оборот неэффективно используемой недвижимости. *Некоммерческое партнерство «Гильдия сервейеров»* : вебсайт. URL: <http://www.serveying.ru/article.php?sec=24&id=133> (дата звернення: 17.06.2018).
12. Кудрявцева Е.В. Проблематика услуги управления коммерческой недвижимостью. *Известия ТПУ*. 2010. Т. 317. № 6. С. 18–22.
13. Коморская Ю. 8 самых востребованных управляющих компаний в Украине. *Building business*. 2012. № 11(45). С. 22–23.
14. Tuomela A., Puhto J. Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe. Helsinki : Espoo, 2001. 104 p.
15. Lindholm A. Identifying and measuring the success of corporate real estate management : doctoral dissertation. Helsinki : Helsinki University of Technology, 2008. 75 p.
16. Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers / edited by Per Anker Jensen and Theo van der Voordt. London and New York : Routledge, 2017. 381 p.
17. Heywood Chr., Omar A. Defining a corporate real estate management's (CREAM) brand. *Journal of Corporate Real Estate*. 2014. Vol. 16. № 1. P. 60–76. URL: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2013-0031> (accessed: 20 October 2019).

References:

1. Professional'noe upravlenie nedvizhimost'yu pozvolyaet uvelichit' dokhod: interv'yu so spetsialistami kievskoy kompanii "URP group" (2008) [Professional real estate management allows you to increase income: an interview with specialists of the Kiev company "URP group"]. *Tematicheskij katalog statey* [Thematic catalog of articles]. Available at: <http://www.rusarticles.com> (accessed 10 October 2019).
2. Kak upravlyat' nedvizhimost'yu v Ukraine: mneniya rukovoditeley krupneyshikh upravlyayushchikh kompaniy v Ukraine (2012) [How to manage real estate in Ukraine: opinions of the leaders of the largest management companies in Ukraine]. *Building. Portal o nedvizhimosti i stroitel'stve v Ukraine* [Building. Portal about real estate and construction in Ukraine]. Available at: <http://building.ua/Kak-upravlyat-nedvizhimostu-v-Ukraine> (accessed 11 October 2019).
3. Real estate management. RICS professional standards and guidance, global. 3rd edition, October 2016. London : Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), 2016, 28 p. *RICS: web-site*. Available at: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/real-estate/real-estate-management-3rd-edition-rics.pdf> (accessed 15 October 2019).
4. Talonov A.V. Facility management. Osnovnye zadachi fasiliti [Facility management. The main tasks of facility]. *Facility management : web-sayt*. [Facility management: web-site]. Available at: <http://www.facility.kiev.ua/osnovnyie-zadachi-fasiliti/> (accessed 25 November 2019).
5. Tarasevich E.I. (2010) Tekhnologii ekspluatatsii nedvizhimosti. Strategiya liderstva [Technologies for the operation of real estate. Leadership strategy]. Sankt-Peterburg : Intekhnedvizhimost' ZAO. (in Russian).
6. PAS 55-1: 2008. Asset management. Specification for the optimized management of physical assets. 15 September 2008. London : BSI, 2008. 26 p.
7. HB50-2004. Glossary of building terms from Standards Australia / editors H. Leslie, R. Potter. 5th edition. Sydney : National Committee on Rationalised building (NSRB) and Standards Australia, 2004. 317 p.
8. ISO 55000:2014. Asset management : Overview, principles and terminology, 2014. 19 p. *ISO: web-site*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:55000:ed-1:v2:en> (accessed 24 November 2019).
9. Panova A.V. (2007) Upravlenie nedvizhimost'yu. Analiz zarubezhnogo opyta i vozmozhnost' ego primeneniya v Rossii [Property management. Analysis of foreign experience and the possibility of its application in Russia]. *Russian business*, no 4, iss. 1(88), pp. 146–150.
10. Lyutova L.V. (2011) Serveying kak sistema professional'nogo upravleniya nedvizhimost'yu [Surveying as a system of professional property management]. *Polzunovskiy vestnik*, no 1, pp. 99–104.
11. Zhilkin I.E., Galeev A.Z. (2011) Serveying kak mekhanizm вовлечения v khozyaystvennyy oborot neeffektivno ispol'zuemoy nedvizhimosti [Surveying as a mechanism for involving inefficiently used real estate in the economic turnover].

Nekommercheskoe partnerstvo «Gil'diya serveyevov»: sayt [Non-profit partnership “Surveyors Guild”: website]. Available at: <http://www.surveying.ru/article.php?sec=24&id=133> (accessed 17 June 2018).

12. Kudryavtseva E.V. (2010) Problematika uslugi upravleniya kommercheskoy nedvizhimost'yu [Problems of commercial real estate management services]. *News TPU*, vol. 317, no. 6, pp. 18–22.

13. Komorskaya Yu. (2012) 8 samykh vostrebovannykh upravlyayushchikh kompaniy v Ukraine [8 of the most popular management companies in Ukraine]. *Building business*, no. 11(45), pp. 22–23.

14. Tuomela A., Puhto J. Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe. Helsinki : Espoo, 2001. 104 p.

15. Lindholm A. Identifying and measuring the success of corporate real estate management : doctoral dissertation. Helsinki : Helsinki University of Technology, 2008. 75 p.

16. Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers / edited by Per Anker Jensen and Theo van der Voordt. London and New York : Routledge, 2017. 381 p.

17. Heywood Chr., Omar A. Defining a corporate real estate management's (CREAM) brand. *Journal of Corporate Real Estate*. 2014. Vol. 16. No 1. Pp. 60–76. URL: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2013-0031> (accessed 20 October 2019).

УДК 339.13.017

Шабан К.С.,
здобувач кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Shaban Kateryna,
candidate of the Department of Industrial Marketing,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕТЕРМІНАНТ НА МАРКЕТИНГОВУ ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шабан К.С. Аналіз впливу детермінант на маркетингову інноваційну діяльність поліграфічних підприємств. У статті доведено, що основним фактором стійких конкурентних переваг поліграфічних підприємств є їхня інноваційна активність. Діяльність підприємств знаходиться під впливом внутрішніх і зовнішніх детермінант, які стимулюють або дестимулюють інноваційну активність, отже, необхідно дослідити їх взаємозв'язок і вплив. Автором здійснено кількісну оцінку впливу детермінант на маркетингову інноваційну діяльність поліграфічних підприємств із використанням методів кореляційно-регресійного аналізу. Встановлено, що найбільший вплив із визначених факторів мають обсяг фінансування інноваційної діяльності та фінансовий результат діяльності поліграфічних підприємств. На основі лінійної багатофакторної моделі із застосуванням екстраполяції та кореляційно-регресивного аналізу у статті розроблено середньостроковий прогноз обсягу реалізованої інноваційної продукції на 2019–2023 рр. Визначено чинники, які гальмують маркетингову інноваційну діяльність поліграфічних підприємств, такі як: брак фінансових ресурсів; низька інвестиційна та інноваційна активність, висока собівартість продукції; імпортозалежність; технічна та технологічна відсталість; падіння загального обсягу випуску друкованої продукції тощо.

Ключові слова: детермінанти, маркетингова інноваційна діяльність, поліграфічна сфера, кореляційно-регресійний аналіз, середньостроковий прогноз.

Шабан К.С. Анализ влияния детерминант на маркетинговую инновационную деятельность полиграфических предприятий. В статье доказано, что основным фактором устойчивых конкурентных преимуществ полиграфических предприятий является их инновационная активность. Деятельность предприятий находится под влиянием внутренних и внешних детерминант, которые стимулируют или дестимулируют инновационную активность, следовательно, необходимо исследовать их взаимосвязь и влияние. Автором осуществлено количественную оценку влияния детерминант на маркетинговую инновационную деятельность полиграфических предприятий с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа. Установлено, что наибольшее влияние из определенных факторов имеют объем финансирования инновационной деятельности и финансовый результат деятельности полиграфических предприятий. На основе линейной многофакторной модели с применением экстраполяции и корреляционно-регрессионного анализа