

ВАРТІСТЬ ТА ВИТРАТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ НЕРУХОМИМ МАЙНОМ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

Проаналізовано поширеність послуг професійного управління комерційною нерухомістю в Україні та деяких країнах ближнього зарубіжжя. Виділено основні підходи до формування вартості послуг управління, найбільш поширені схеми оплати та чинники, що обумовлюють диференціацію рівня плати за управління комерційним нерухомим майном. Розкрито способи формування операційного бюджету управління технічною експлуатацією нерухомості, шляхи оптимізації витрат.

Ключові слова: управління комерційною нерухомістю, вартість послуг управління, плата за управління нерухомим майном, витрати управління експлуатацією, бюджетування витрат, чинники вартості послуг.

У західних країнах ринок послуг управління комерційною нерухомістю є на сьогодні важливим сектором економіки, який створює суттєву частину ВВП відповідних країн. Безумовним лідером у цій сфері є датська компанія ISS, що входить до п'ятірки найкрупніших роботодавців у світі, та об'єднує 530000 співробітників по всьому світу. Річна виручка компанії складає близько 10 млрд дол. [1, с.9]. За масштабами операцій ринок послуг управління комерційною нерухомістю в Україні може співставлятись із аналогічними ринками у Польщі та Росії, проте навіть у порівнянні із цими країнами, він ще недостатньо розвинутий. Наприклад, у Росії працює близько 100 управляючих компаній, 15 із яких зосереджують в управлінні понад 1 млн м² кожна. На вітчизняному ринку в цілому працює близько 10 крупних управляючих компаній, які у переважній своїй більшості є дочірніми щодо західних глобальних компаній. Загальний обсяг площ, які знаходяться у їх управлінні, за експертними оцінками, не перевищує 2 млн м² [1, с. 9].

Рейтинг управляючих компаній в Україні, складений аналітиками Buiding Business у 2011 та 2012 рр., охоплює 8 найбільш затребуваних компаній на ринку послуг з управління нерухомістю у трьох основних сегментах об'єктів: офісні будівлі, торговельні центри, логістичні центри (індустріальна нерухомість) [2; 3]. Для складання рейтингу було залучено лідируючих гравців ринку нерухомості: девелоперські, консалтингові,

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

брокерські, інвестиційні та управляючі компанії. Кожен із респондентів вказував на найбільш крупних, на його думку, управляючих комерційною нерухомістю. Аудитором рейтингу виступила консалтингова компанія Ernst and Young. Підсумкові результати рейтингування у 2012 р. представлено у табл. 1.

Послуги з управління нерухомістю прийнято як поділяти на окремі функціональні блоки (управління технічною експлуатацією та інженерною інфраструктурою об'єктів нерухомості; нерухомим майном; будівництвом об'єктів нерухомості; активами (портфелем нерухомості)), так і об'єднувати у групу комплексних послуг. Під "управлінням" у рейтингу розглядалися лише послуги з комплексного управління функціонуючими об'єктами комерційної нерухомості (facility management – технічне обслуговування об'єкта, управління інженерною та соціальною інфраструктурою та property management – оперативне управління об'єктом, робота з орендарями). Тобто, у нього не було включено деякі крупні компанії, які надають управлінські послуги лише одного виду, або ті, які управляють лише своїми власними об'єктами (об'єктами своєї групи компаній) без надання послуг з управління стороннім замовникам [2, с. 27; 3, с. 23].

Таблиця 1

Позиціонування управляючих компаній в Україні згідно загальної кількості об'єктів, що знаходяться в управлінні, у 2012 р.

№ п/п	Назва управляючої компанії	Кількість об'єктів, що знаходяться в управлінні	Загальна площа об'єктів, що знаходяться в управлінні, м ²
1.	FM Standard	понад 500	понад 400000
2.	UTG	7	325000
3.	CB Richard Ellis	7	біля 230000
4.	Arricano Group	5	163000
5.	DTZ	6	161300
6.	ESTA Property Management	9	118362
7.	Compass FM	198	103020
8.	"Рустлер Недвижимость Сервис"	5	76100

Джерело: [3, с. 23].

Серед найкрупніших компаній, управляючих нерухомістю, які були представлені у рейтингу Buiding Business у попередньому, 2011 р. – ООО "ХСГ ЦАНДЕР УКР" (39 об'єктів загальною площею 283500 м²), Depot Development Group (150 об'єктів, 260000 м²) [2, с. 27].

У розрізі окремих крупних міст данні щодо поширеності послуг управління комерційною нерухомістю демонструють дещо більшу подібність в Україні та Росії, ніж в Україні та західних країнах із більш розвиненим ринком нерухомості. Так, у Києві показник управління офісними площами зовнішніми компаніями не перевищує 10%. Регіональні компанії та державний сектор в Україні залучають на аутсорсинг управляючі компанії вкрай рідко, у той самий час, як на заході і навіть у Росії подібна практика є нормою [1, с. 9].

В Москві під управлінням зовнішніх професійних управляючих компаній у 2005–2006 рр. знаходилось біля 10% офісних приміщень та близько 2-3% торгових. У Санкт-Петербурзі відповідно – 15% та менше 5% [4]. З початку 2011 р. ємність ринку управління зросла більш ніж на 15%, поступово зростає попит на послуги управляючих компаній в регіонах [5]. Проте навіть на сьогоднішній день, за оцінками експертів, частка об'єктів офісної нерухомості в Росії, що управляються зовнішніми компаніями, не перевищує 30% [6]. Для порівняння, наприклад, в Польщі показник частки переданих в повне управління об'єктів комерційної нерухомості досягає в сегменті офісної нерухомості – 95%, торгової – 40%, в сегменті логістичної нерухомості також близько 40% [7].

Конкурентоспроможність та подальше поширення послуг управління комерційною нерухомістю в Україні обумовлюється їх вартістю, рівнем витрат на обслуговування об'єктів та сукупністю корисних ефектів від управління.

Питання обґрунтування вартості послуг управління нерухомістю та бюджетування витрат операційного управління в контексті управління нерухомістю як специфічним об'єктом власності, активом підприємства, досі не знайшли відображення у вітчизняній науковій літературі. Натомість вивчаються окремі проблемні питання професійної діяльності з управління нерухомістю, найбільш поширені з яких: методичний інструментарій оцінки вартості нерухомості; методичні засади оцінки ефективності інвестування у нерухомість; способи та етапи формування стратегічних альтернатив і розробки стратегій управління активами.

З огляду на це метою статті є аналіз існуючих у світовій практиці підходів до формування вартості послуг та витрат управління, виявлення основних чинників, які впливають на вартість зовнішнього (професійного) управління.

Послуги з професійного управління нерухомістю мають достатньо високу вартість. Так, наприклад, за даними компаній з управління офісною нерухомістю, підбір орендарів та укладання з ними договорів (так званий брокеридж) обходиться власникам об'єктів приблизно у 4 – 8% від розміру річної орендної плати, супровід проекту – близько 1 % від вартості будівництва, проведення маркетингових досліджень – понад 10 тис. дол. США, розробка концепції проекту – 20–30 тис. дол. США. Вартість послуг управляючої компанії в середньому може складати 15 – 20% від обсягу експлуатаційних витрат проекту, включаючи витрати на маркетинг, забезпечення безпеки, технічну експлуатацію, адміністрування, модернізацію та ін. [6; 8]. В секторі готельної нерухомості винагорода по договору управління складає в середньому 3% від валового продажу плюс 10% від валового операційного прибутку [9]. У цілому, річний оборот компанії, в управлінні якої перебуває понад 100 тис. м², досягає більш як 1,5 млн. дол. [8]. Деякі дані про вартість послуг управління нерухомістю на українському ринку офісної нерухомості в докризовий період (станом на 2006 рік) наведено у таблиці 2.

Аналіз наявних на українському ринку станом на кінець 2013 р. пропозицій послуг з управління комерційною нерухомістю свідчить про те, що їх вартість коливається від 10 до 20% від щомісячної величини орендної плати по укладених договорах оренди. Вартість послуги пошуку та залучення орендарів на об'єкт нерухомості типово складає 100% величини орендної плати одноразово.

Узагальнюючи наведені вище емпіричні дані щодо рівня оплати послуг управляючих компаній в Україні та країнах близького зарубіжжя, можна, на нашу думку, виділити такі підходи до встановлення вартості послуг управління нерухомим майном: ув'язування з експлуатаційними витратами чи загальними витратами будівництва об'єкту нерухомості; ув'язування з показниками результативності та ефективності управлінської діяльності (орендної плати, валового доходу від експлуатації об'єкту, прибутку тощо); визначення фіксованої суми оплати (відповідно до кон'юнктури попиту та пропозиції на даний вид послуг, існуючого рівня оплати за аналогічні послуги інших суб'єктів ринку).

Таблиця 2

Вартість послуг управління нерухомістю на українському ринку офісної нерухомості в 2006 р.

Площа об'єкта, м ² .	Мінімальна вартість послуг управляючої компанії у % від щомісячної орендної плати у бізнес-центрі		
	Клас А (річна орендна плата понад 500 дол. США / м ² .)	Клас В (річна орендна плата 300–500 дол. США / м ²)	Клас С (річна орендна плата 200–300 дол. США / м ²)
до 1000	10	15	20
1001–3000	5	10	15
3001–5000	5	5	10
понад 5001	5	5	10

Джерело: складено за даними управляючих компаній [8].

Відповідно до зазначених підходів на ринку застосовують три основні схеми оплати послуг управляючої компанії: 1) фіксована винагорода; 2) фіксована винагорода плюс відсоток від орендних платежів; 3) змінний відсоток від фіксованої суми винагороди (з врахуванням ступеня заповнюваності об'єкта управління) [10, с. 20–21].

Фіксована винагорода встановлюється переважно у випадку здійснення управління технічною експлуатацією, із розрахунку на квадратний метр площі, придатної для здавання у оренду. Розмір винагороди знаходиться у діапазоні 2–10 дол. /м² [10, с. 20] та залежить від таких чинників: по-перше, від класу об'єкта – чим вищий клас, тим вища винагорода; по-друге, від площі об'єкта – чим більша площа, тим менша винагорода у розрахунку на квадратний метр; по-третє, від значимості конкретного об'єкта для управляючої компанії – розмір винагороди може бути максимально зниженим, у разі, якщо це дає змогу вийти на новий стратегічний ринок або охопити більш високий клас об'єктів управління, що дасть змогу підвищити статус управляючої компанії та розширити її портфоліо.

У разі, якщо компанія займається комплексним управлінням, а не лише управлінням технічною експлуатацією нерухомості, то використовується схема фіксована винагорода плюс сума процент від орендних платежів (приблизно 1%) та процент від непрофільних доходів, які ініціює управлінська компанія (приблизно 10%) (здавання у довгострокову оренду рекламних площ, здавання у короткострокову

оренду місць загального користування для проведення заходів, надання додаткових послуг користувачам об'єктів тощо) [10, с. 20]. На думку фахівців, при встановленні оплати послуг управляючої компанії у відсотках від щомісячного валового доходу від експлуатації об'єкта, остання виявляється зацікавленою у тому, щоб об'єкт нерухомості приносив максимальний дохід протягом тривалого періоду часу.

Змінний відсоток від фіксованої (за домовленістю сторін) суми винагороди для управляючої компанії встановлюється тоді, коли доцільно стимулювати активний брокеридж комерційної нерухомості, підвищувати рівень заповнюваності орендних площ, що передані в управління. Можливий варіант визначення розміру винагороди управляючої компанії у цьому разі – встановлення відсотку винагороди рівного або пропорційного відсотку заповнюваності об'єкта нерухомості: наприклад, якщо об'єкт заповнений лише на 60%, то і винагорода управляючої компанії складатиме у поточний період 60% від суми винагороди, яку узгодили власник і управляюча компанія за обслуговування повністю заповненої і функціонуючої будівлі [10, с. 20].

Фахівці зі США, де загально визнано функціонує найбільш розвинений ринок комерційної нерухомості, звертають увагу на те, що послуги з управління комерційним нерухомим майном складні та специфічні. Вони потребують розробки особливих стратегій встановлення плати. Доцільно зазначити такі основні аспекти визначення вартості послуг за управління нерухомим майном [11].

1. Необхідно враховувати рівень плати за послуги конкурентів, з її диференціацією за типами майна. Для незначних за розміром (вартістю) об'єктів, які передаються в управління, типова плата складає близько 5 – 7 % від валового доходу, що отримується. Чим вищий дохід, який приносить нерухоме майно, тим плата за управління має бути нижчою. Слід зауважити, що плата має покривати усі витрати, пов'язані із наданням професійних послуг.

2. При диференціації плати за управління комерційною нерухомістю доцільно враховувати, що здійснювати управління торгівельною нерухомістю набагато складніше, ніж офісною та індустріальною (складською). З цієї причини, плата за управління торгівельною нерухомістю значно вища, ніж за управління іншими типами комерційного нерухомого майна.

3. Визначення плати має базуватися на типі майна та витратах часу, необхідного для забезпечення послуг управління. Це означає чітке знання регламентів управління, витрат ресурсів та часу на обслуговування кожного окремого клієнта та типу власності. Рівень витрат має співставлятися із рівнем плати за управлінські послуги. Клієнт також має бути готовим до зміни рівня плати за управління. Щодо майна, включеного до портфелю нерухомості, такий перегляд рекомендується робити щонайменше 1 раз на рік.

4. Для уникнення необґрунтованих вимог та гарантування якості наданих послуг, доцільно до укладання договорів на управління проводити опитування клієнтів на предмет затребуваності та частоти надання тих чи інших послуг управління нерухомим майном.

5. Важливо забезпечувати розширення функцій та переліку послуг, які надаються при управлінні об'єктами комерційної нерухомості, оскільки охоплення кожного додаткового виду послуг є підґрунтям для диференціації та підвищення плати за управління.

6. У процесі управління комерційною нерухомістю, протягом середнього періоду (року) управління, мають бути широко використані різноманітні стратегії встановлення орендної плати та лізингових платежів, зокрема, опційні, перегляду орендних платежів. Також має бути встановлений різний рівень плати за оренду/лізинг залежно від характеристик орендаря/лізингодержувача. Так, традиційно при управлінні торгівельною нерухомістю різний розмір плати встановлюється для якірних орендарів та орендарів торгівельної галереї тощо. Розрізняються з точки зору плати вже існуючі орендарі та нові. Наприклад, рекомендується надавати 25% знижку з орендної плати для орендарів, з якими раніше вже уклалися договори оренди. Невід'ємною частиною процесу диференціації орендних та лізингових платежів є структурування плати за послуги професійного управління нерухомістю.

Певні особливості у сфері управління нерухомістю має і встановлення розміру витрат на обслуговування об'єкту нерухомості. Експлуатаційні витрати визначаються індивідуально для кожного об'єкта з врахуванням його технічних характеристик, специфікації інженерного обладнання, вимог до рівня сервісу, що висувуються орендарями та власником нерухомості. Існує два основні способи формування операційного бюджету управління нерухомістю (управління технічною експлуатацією), а саме формування його за типом:

1) відкритого бюджету (open book); 2) закритого бюджету (closed book) [10, с. 20]. За першим способом управляюча компанія узгоджує із власником якомога більш детальний операційний бюджет та протягом року веде роботу за ним. Якщо має місце економія витрат за затвердженим бюджетом, то на кінець року зекономлені кошти повертаються власнику або за їх рахунок проводиться коригування наступних періодів оплати. За другим способом розробляється бюджет та узгоджується загальна сума витрат на експлуатацію, протягом року управляюча компанія працює в межах затвердженого бюджету, проте на кінець періоду перерахунку та повернення коштів у разі їх економії не відбувається. Для розробки бюджету, достатнього для здійснення ефективного управління, необхідне проведення всебічного аудиту функціонування об'єкту нерухомості. Після проведеного аудиту і аналізу витрат попередніх періодів управляюча компанія розробляє заходи по оптимізації витрат на утримання об'єкта та річний операційний бюджет з врахуванням оптимізації витрат.

В умовах розвитку ринку управлінських послуг та під впливом кризових явищ на ринку нерухомості, відбувається зміна схем оплати послуг управляючої компанії, оптимізація витрат на управління. Так, щодо формування вартості послуг та розміру витрат управляючих компаній у Росії, аналітики одного із найкрупніших операторів цього ринку "Besag. Commercial Property" ("NAI Besag") відзначають такі тенденції [4].

1. Підвищення попиту на послуги зовнішніх управляючих компаній та зростання вартості послуг. Зростання вартості послуг російських компаній відбувається до рівня західних, що працюють на ринку Росії та декларують рівень цін, що відповідає європейському. Підвищення вартості послуг управляючих компаній обумовлюється зростанням професійного рівня їх фахівців – маркетологів, інженерів, управляючих.

2. Перехід в оплаті роботи управляючої компанії від отримання процентів від реалізації до процентів від прибутку з об'єкта.

3. Перехід в оплаті послуг за експлуатацію до схеми компенсації управляючій компанії усіх витрат на експлуатацію об'єкта плюс виплата фіксованої суми за організацію побудови процесу експлуатації, а також бонусу за економію.

Необхідність оптимізації витрат управління комерційною нерухомістю обумовлюється кризовими явищами на ринку нерухомості та післякризовим зниженням дохідності та прибутковості управління

нею. Так, за неофіційними даними операторів ринку прибутковість професійного управління нерухомістю в Росії складала у докризовий період (до 2008 р.) приблизно 20–30%, а у післякризовий період знизилась до 7–12%. [12, с. 9].

У структурі витрат управління нерухомим комерційним майном найбільшу питому вагу мають експлуатаційні витрати. За існуючими оцінками фахівців сфери нерухомості, за час служби будівлі (включаючи будівництво) понад 85% усіх витрат припадає на експлуатаційні витрати, основна частина яких зростає по мірі накопичення зносу будівлі [13, с. 107]. Серед експлуатаційних витрат управління нерухомістю, у свою чергу, частки витрат на окремі статті розподіляються у середньому так (дані наведено щодо обслуговування бізнес-центрів): 65% – фонд оплати праці; 14% – субпідрядні роботи; 12% – накладні витрати; 6% – інструменти та обладнання; 3% – витратні матеріали, запчастини та приналежності [14, с.15]. Першим кроком з оптимізації експлуатаційних витрат є проведення технічного аудиту. Можливими шляхами зменшення витрат є наступні: скорочення оплати праці; відмова від використання субпідрядних робіт; скорочення витрат на прибирання; зміна режиму експлуатації. Скорочення оплати праці доцільно досягати через скорочення премій, бонусів, скорочення штату топ-менеджерів, надання переваги при прийомі на роботу фахівцям, що представляють регіональний ринок праці тощо. Варіантами зниження витрат на прибирання є: перехід на дешевші витратні матеріали; зменшення періодичності прибирання; закупівля засобів для прибирання оптом. Зміна режиму експлуатації об'єкту нерухомості може передбачати переведення її у економ режим (зменшення кількості співробітників) або режим мобільної експлуатації (виконання робіт мобільною ремонтно-технічною службою). Скорочення витрат не повинно негативно впливати на якість послуг, які надаються. Відповідно, окремі статті не підлягають урізанню. Зокрема, йдеться про збереження висококваліфікованих працівників, фінансування систем пожежегасіння, витрати на якісні миючі засоби для прибирання тощо.

Регламент управління, витрати на персонал відрізняються залежно від пулу послуг, які надаються за договором власнику нерухомого майна, а також типу майна і його площі (див. табл. 3).

Таблиця 3

Кількість персоналу, що залучений до надання послуг управління, залежно від типу нерухомого майна та площі об'єктів управління

Тип нерухомості	Кількість персоналу, осіб
Адміністративно-офісна (банківські філії)	< 10 (окремі бригади технічних працівників для кожного міста присутності)
Офісна (офісні площі в складі бізнес-центру), 2–3 тис. м ²	< 10 (управлюючий об'єктом, адміністратори ресепшн та автопарку, клінінгові та технічні працівники та ін.)
Офісна (бізнес-центр), 10 тис. м ²	> 10 (управляючий об'єктом, менеджер з управління майном, технічні спеціалісти та ін.)
Торгово-розважальні центри, 20–30 тис. м ²	5–7 (головний інженер, електрик, сантехнік, клінінгові працівники та ін.)

Джерело: складено за даними управляючої компанії Compass FM [1, с. 10].

Управління нерухомістю здійснюється у трьох основних напрямках:

- правовому – розподіл та комбінування прав власності;
- економічному – управління доходами та витратами, що формуються в процесі експлуатації нерухомості;
- технічному – утримання об'єкта нерухомості відповідно до його функціонального призначення.

При цьому перелік послуг управління, які надаються у межах кожного напрямку, є досить широким. Це, зокрема: планування і організація проведеної усіх видів будівельних робіт, контроль за якістю; технічна експлуатація, поточне інженерно-технічне обслуговування інженерних систем та обладнання будівлі; прибирання офісних, службових і спеціальних приміщень, прилеглих територій, організація вивезення сміття; взаємодія із державними і муніципальними структурами міста; забезпечення обслуговування ліфтів та систем пожежегасіння, пожежного оповіщення; контроль за безпекою на робочому місці (охорона); взаємодія із комунальними службами, організація безперебійного постачання та економного споживання електроенергії; ведення статистичної та іншої звітності, фінансовий менеджмент; забезпечення комфортного мікроклімату, контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм; участь у плануванні офісу, розміщення та устаткування конференц-залів, переговорних кімнат, місць відпочинку; розробка внутрішніх технічних

регламентів; участь у створенні іміджу організації (зовнішній вигляд будівлі та прилеглої території, розробка правил поведінки інженерно-технічного та обслуговуючого персоналу, охорони) тощо [13, с. 107–108].

Відмінності комплексних послуг управління від реалізації окремих функцій, наприклад, брокериджу, полягають у тому, що управління договорами оренди не передбачає розподіл ризиків між брокером та власником нерухомості. Процес брокериджу пов'язаний із циклічною зміною орендарів і спрямований на зменшення ставок вакантності. Власник при цьому або отримує прибуток, або ж терпить збитки. До того ж не усі компанії, що надають послуги зі задавання об'єктів комерційної нерухомості в оренду, пропонують повний комплекс професійних послуг з управління технічною експлуатацією (facility management). У випадку ж комплексного управління, яке об'єднує послуги як управління технічною експлуатацією, так і управління нерухомим майном (договорами оренди) (property management), власник отримує стабільний дохід від використання будівлі і при цьому не турбується з приводу рівня її заповнюваності [1, с. 10]. Водночас вартість комплексного управління не обов'язково є вищою, ніж сумарна вартість організації окремих функціональних напрямків управління. Існують прецеденти, коли на етапі входження на ринок, з метою формування сприятливого іміджу в очах клієнтів, управляючі компанії встановлюють надзвичайно низьку у відсотковому відношенні до річного валового доходу плату за розширені послуги управління нерухомим майном. Наприклад, російська управляюча компанія МТЛ (входить до складу ГК "БестЪ") у 2010 р. запропонувала ринку сервіс-проект управління комерційною нерухомістю "Управління за 1%" [15], тоді як типово вартість таких послуг складає 5–10% від доходу та залежить від класу і площі об'єкту.

Вартість створення власної управлінської служби часто вища, ніж вартість контракту із зовнішньою управляючою компанією [16]. Залучаючи підрядну організацію, клієнт може знизити оподатковуваний прибуток, зекономити на адміністративних витратах і створенні власної служби персоналу. З цієї причини у переважній більшості випадків як управляючі компанії, так і власники нерухомості віддають перевагу залученню служб прибиральників та охоронців шляхом аутсорсингу, координуючи дії останніх. Разом з тим, в деяких випадках в межах управляючих компаній для виконання окремих функцій управління створюються окремі служби. Зустрічається на практиці і більш складна організаційна система, коли в

межах однієї управляючої компанії або групи підприємств існують окремі сервісні служби, що мають статус юридичної особи – наприклад, пов'язані із прибиранням, охороною, технічною експлуатацією.

Управління комерційним нерухомим майном на сьогодні є перспективною, але не достатньо розвиненою послугою на ринку нерухомості. На вітчизняному ринку в цілому працює близько 10 крупних управляючих компаній, які у переважній своїй більшості є дочірніми щодо західних глобальних компаній. Загальний обсяг площ, які знаходяться у їх управлінні, за експертними оцінками, не перевищує 2 млн м².

Вартість послуг управління є достатньо високою (знаходиться у діапазоні 5–20% від щомісячної орендної плати), що обумовлюється значними вигодами від управління для власника комерційної нерухомості. Основні схеми оплати послуг управляючої компанії, що використовуються на ринку, передбачають встановлення: 1) фіксованої винагороди; 2) фіксованої винагороди плюс відсотку від орендних платежів; 3) змінного відсотку від фіксованої суми винагороди (з врахуванням ступеня заповнюваності об'єкта управління). Спостерігається поступовий перехід в оплаті роботи управляючої компанії від отримання процентів від реалізації (орендної плати) до процентів від прибутку з об'єкта, що посилює, на наш погляд, відповідальність за ефективність використання нерухомості.

Вартість послуг управління (плата за послуги управління) комерційним нерухомим майном суттєво залежить від таких чинників, як: тип нерухомості (за функціональним призначенням) та клас її якості (А, В, С, D та ін.); розмір площ, що передаються в управління; дохідність нерухомості (рівень валового доходу, прибутку, чистого операційного доходу тощо); спектр послуг управління, які надаються (управління за окремим функціональним напрямком чи комплексне управління); організація управління (зовнішнє, внутрішнє, комбінування аутсорсингу окремих функцій (послуг) управління із створенням внутрішніх організаційних підрозділів).

Витрати управління експлуатацією можуть формуватися за концепцією відкритого (затверджується детальний операційний бюджет, економія витрат повертається власнику) та закритого бюджету (розробляється операційний бюджет, узгоджується загальна сума витрат на експлуатацію, а на кінець бюджетного періоду перерахунку та повернення суми зекономлених коштів не відбувається). Враховуючи досить широкі можливості оптимізації експлуатаційних витрат в умовах кризи і

рецепції на ринку комерційної нерухомості, на наш погляд, формування закритого бюджету є більш привабливим для управляючих компаній.

Література:

1. Марченко А. Коммерческая недвижимость всегда должна зарабатывать // Architecture Construction Technology (ACT). – 2013. – №5 (9). – С. 9–10.
2. Ларионова М. 8 ведущих управляющих компаний Украины / М. Ларионова // Building business. – 2011. – №11(39). – ноябрь. – С. 26–39.
3. Коморская Ю. 8 самых востребованных управляющих компаний в Украине / Ю. Коморская, Е. Потиха // Building business. – 2012. – №11(45). – ноябрь. – С. 22–23.
4. Управление коммерческой недвижимостью [Электронный ресурс] // Rescor Commercial Investment Management: сайт. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.rcim.ru/realty_full.htm. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 26.02.2014).
5. Обзор крупнейших управляющих компаний в сфере недвижимости (25.06.2011) [Электронный ресурс] // Офисы: новый взгляд: интернет-проект компании "Офис-М". – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.office-m.ru/blog/about/>. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 10.01.2014).
6. Управление коммерческой недвижимостью (26.04.2011) [Электронный ресурс] // Недвижимость: Московский интернет-журнал о недвижимости. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://sa-realestate.ru/comrealestate/98-upravlenie-kommercheskoj-nedvizhimostyu.html>. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 10.01.2014).
7. Как управлять недвижимостью в Украине: мнения руководителей крупнейших управляющих компаний в Украине [Электронный ресурс] // Building. Портал о недвижимости и строительстве в Украине. – 26 ноября 2012. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://building.ua> – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 10.10.2013).
8. Гончарук Н. Офісний ЖЕК / Н. Гончарук // Контракти. – 2006. – №37. – 11 вересня.
9. Коваленко И. Гостиничная недвижимость: варианты девелопмента [Электронный ресурс] / И. Коваленко, Н. Лисняк // Commercial Property. – 2006. – №11 (39). – Режим доступа: <http://commercialproperty.ua>
10. Акулич С. На чем зарабатывает управляющая компания / С. Акулич // Property facility management. Недвижимость: управление, эксплуатация, обслуживание. – 2010. – №8. – С. 20–21.
11. Hightman J. Fee Strategies in Commercial Property Management [Electronic resource] / J. Hightman // Commercial Real Estate Agent Training Online: website. – Electronic data. – Access mode: <http://commercialrealestatetraining.info/fee-strategies-in-commercial-property-management/>. – Title from the screen (address date: 25.02.2014).
12. Заикина О. По закону бумеранга / О. Заикина // Property facility management. Недвижимость: управление, эксплуатация, обслуживание. – 2009 – 2010. – №5. – С. 6–9.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

13. Зубова А.В. Совершенствование методов управления недвижимостью // Экономические науки. – 2006. – №9(22). – С. 103–109.

14. Шаратов А. Кризис научил экономить // Property facility management. Недвижимость: управление, эксплуатация, обслуживание. – 2009. – №4. – С. 14–17.

15. Питерское вторжение: новый игрок "МТЛ" обещает уральским собственникам управление объектами за 1% // EkbRealty.ru: портал о недвижимости в Екатеринбурге. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://ekbrealty.ru/articles/567>. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 11.01.2014).

16. Управление коммерческой недвижимостью Перми [Электронный ресурс] // Rezon-realty: информационный портал о недвижимости, строительстве и девелопменте. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rezon-realty.ru/AnalyticsDescription.aspx?analyticsID=104>. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 11.01.2014).

References:

1. Marchenko, A., 2013. Kommercheskaya nedvizhimost vseгда dolzhna zarabatyivat. Architecture Construction Technology (ACT), №5 (9), ss. 9–10. (rus.).

2. Larionova, M., 2011. 8 veduschiy upravlyayuschiy kompaniy Ukrainyi. Building business, №11(39), noyabr, ss. 26–39. (rus.).

3. Komorskaya, Yu., Potiha, E., 2012. 8 samyih vostrebovannyih upravlyayuschiy kompaniy v Ukraine. Building business, №11(45), noyabr, ss. 22–23. (rus.).

4. Upravlenie kommercheskoy nedvizhimostyu. Rescor Commercial Investment Management: website. http://www.rcim.ru/realty_full.htm. (rus.).

5. Obzor krupneyshih upravlyayuschiy kompaniy v sfere nedvizhimosti, 2011. Ofisy: novyy vzglyad: internet-proekt kompanii "Ofis-M". <http://www.office-m.ru/blog/about/>. (rus.).

6. Upravlenie kommercheskoy nedvizhimostyu, 2011. Nedvizhimost: Moskovskiy internet-zhurnal o nedvizhimosti. <http://sa-realestate.ru/comrealestate/98-upravlenie-kommercheskoy-nedvizhimostyu.html>.

7. Kak upravlyat nedvizhimostyu v Ukraine: mneniya rukovoditeley krupneyshih upravlyayuschiy kompaniy v Ukraine, 2012. Building. Portal o nedvizhimosti i stroitelstve v Ukraine. <http://building.ua>. (rus.).

8. Honcharuk, N., 2006. Ofisnyi ZhEK. Kontrakty, №37, 11 veresnia. (ukr.).

9. Kovalenko, I., Lisnyak, N., 2006. Gostinichnaya nedvizhimost: varianty developmenta. Commercial Property, №11 (39). <http://commercialproperty.ua> (rus.).

10. Akulich, S., 2010. Na chem zarabatyivaet upravlyayuschaya kompaniya. Property facility management. Nedvizhimost: upravlenie, ekspluatatsiya, obsluzhivanie, №8, ss. 20–21. (rus.).

11. Hightman, J., 2014. Fee Strategies in Commercial Property Management. Commercial Real Estate Agent Training Online: website. <http://commercialrealestatetraining.info/fee-strategies-in-commercial-property-management/>. (engl.)

12. Zaikina, O., 2009–2010. Po zakonu bumeranga. Property facility management. Nedvizhimost: upravlenie, ekspluatatsiya, obsluzhivanie, №5, ss. 6–9. (rus.).

13. Zubova, A.V., 2006. Sovershenstvovanie metodov upravleniya nedvizhimostyu. Ekonomicheskie nauki, №9(22), ss. 103–109. (rus.).

14. Sharapov, A., 2009. Krizis nauchil ekonomit. Property facility management. Nedvizhimost: upravlenie, ekspluatatsiya, obsluzhivanie, №4, ss. 14–17. (rus.).

15. Pitserskoe vtorzhenie: novyy igrok "MTL" obeschaet uralskim sobstvennikam upravlenie ob'ektami za 1%, 2010. EkbRealty.ru: portal o nedvizhimosti v Ekaterinburge. <http://ekbrealty.ru/articles/567>. (rus.).

16. Upravlenie kommercheskoy nedvizhimostyu Permi. Rezon-realty: informatsionnyy portal o nedvizhimosti, stroitelstve i developmente. <http://www.rezon-realty.ru/AnalyticsDescription.aspx?analyticsID=104>. (rus.).

Надійшла до редколегії 27.02.14

**Чубук Л.П., канд. екон. наук, доц., докторант
КНУ імени Тараса Шевченка**

СТОИМОСТЬ И РАСХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

Проанализирована распространенность услуг профессионального управления коммерческой недвижимостью в Украине и некоторых странах ближнего зарубежья. Выделены основные подходы к формированию стоимости услуг управления, наиболее распространенные схемы оплаты и факторы, обуславливающие дифференциацию уровня платы за управление коммерческим недвижимым имуществом. Раскрыты способы формирования операционного бюджета управления технической эксплуатацией недвижимости, пути оптимизации затрат.

Ключевые слова: управление коммерческой недвижимостью, стоимость услуг управления, плата за управление недвижимым имуществом, затраты управления эксплуатацией, бюджетирование затрат, факторы стоимости услуг.

**Chubuk Lesya P., Ph.D., associate professor, doctoral
Taras Shevchenko National University of Kiev**

COSTS AND EXPENSES OF COMMERCIAL REAL ESTATE MANAGEMENT: MODERN APPROACHES TO FORMATION

There is analyzed the prevalence of professional commercial real estate management services in Ukraine and some neighboring countries. The data for illustrating the current level of management services fees for various types of commercial real estate in domestic practice are offered. The basic approaches to forming of management services cost and most widespread charts of payment are distinguished. On the basis of analysis of empiric data factors stipulating differentiation of level of fees for a commercial real estate management have been educed. The ways of forming of the facility management operating budget, current trends in the pricing of services and cost budgeting in Russian real estate management companies are covered. There are disclosed structure and the main lines of facility management expenses optimization. The range of services for the real estate technical operation management, complex management services (facility and property management jointly) and organizational features of their provision are examined.

Keywords: commercial real estate management, cost of management services, real property management fee, facility management expenses, cost budgeting, cost factors of service.