

УДК 332 (07)

Ніколаєва Т.В.

*кандидат економічних наук, докторант  
Національного університету державної податкової служби України*

Вітренко Л.О.

*асистент кафедри менеджменту  
Національного університету державної податкової служби України*

## УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМІСТЮ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА МЕТОДИЧНИХ ЗАСАДАХ МЕНЕДЖМЕНТУ АКТИВІВ

### HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS PROPERTY MANAGEMENT ON THE METHODOLOGICAL BASIS OF ASSETS MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті показана актуальність ефективного управління нерухомістю вищих навчальних закладів в умовах переходу до їх господарської автономії. Розглянута концепція менеджменту активів (Assets Management) та можливості застосування її методів та інструментарію для управління об'єктами нерухомості як матеріальними необоротними активами.

**Ключові слова:** нерухомість, активи, управління, вищі навчальні заклади, методи.

#### АННОТАЦИЯ

В статье показана актуальность эффективного управления недвижимостью высших учебных заведений в условиях перехода к их хозяйственной автономии. Рассмотрена концепция менеджмента активов (Assets Management) и возможности применения ее методов и инструментария для управления объектами недвижимости как материальными необоротными активами.

**Ключевые слова:** недвижимость, активы, управление, высшие учебные заведения, методы.

#### ANNOTATION

The paper shows the relevance of effective property management of higher education institutions in the transition to their economic autonomy. The Assets Management concept and the possibility of its methods and tools using to manage the property as tangible fixed assets is considered.

**Keywords:** real estate, asset management, higher education institutions, methods.

**Постановка проблеми.** Нерухомість, як правило, складає значну частину вартості активів підприємств та організацій, зокрема державних установ. Саме тому з початку минулого століття управління нерухомістю стало розглядатися за кордоном як окремий вид менеджменту поруч з менеджментом персоналу, матеріальних ресурсів, фінансів тощо. Першим його завданням було забезпечення управління нерухомістю підприємств, яке мало допоміжний характер по відношенню до процесів основного виробництва і зосереджувалося на підтримці функціонування виробничих об'єктів. Пізніше, коли виявилася чимала частка вартості, яка припадає на створення та експлуатацію об'єктів нерухомості, виникла необхідність у стратегічному підході до її управління, розглядаючи нерухомість на рівні з іншими факторами виробництва.

У наш час управління нерухомістю набуває поширення як професійна діяльність та має стійкий попит на ринку праці завдяки наявності трьох важливих тенденцій: приросту

населення і одночасно зростання його потреб у житлі, збільшення загальної кількості будівель усіх видів; збільшення відсотку нерухомості, яка вважається інвестиційною власністю, а відтак вимагає її розгляду як інвестицій; широкого визнання факту, що для управління нерухомістю необхідні спеціальна підготовка та освіта [1, с. 179].

Для формування системи управління нерухомістю в Україні, державною нерухомістю і в тому числі майном вищих навчальних закладів, потрібно здійснювати аналіз наявного стану об'єктів та ефективності управління ними як складним процесом відтворення нерухомих активів у складі матеріальних необоротних активів. На макрорівні вказана система повинна охоплювати всі етапи життєвого циклу конкретних об'єктів і забезпечувати взаємопов'язане вирішення всіх проблем, пов'язаних зі збереженням та використанням портфелів нерухомості певних власників.

У системі управління державним майном Міністерство освіти і науки України виконує, зокрема, функцію управління нерухомістю навчальних закладів. Особливий інтерес представляє управління нерухомим майном вищих навчальних закладів (університетів), оскільки там формується портфель нерухомості у складі навчальних корпусів та виробничих будівель, житлових об'єктів, будівель соціально-культурного та спортивного призначення, інфраструктури тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні питання управління нерухомим майном були об'єктом дослідження небагатьох вітчизняних науковців, таких як В.В. Губарев [1], Н.М. Бурханова [2], В.Р. Кучеренко та ін. [3].

За суб'єктно орієнтованим визначенням Н.М. Бурханової, управління нерухомістю – це здійснення низки операцій з експлуатації будівель і споруд для ефективного використання нерухомості в інтересах власника [2]. Більш повним об'єктно-орієнтованим визначенням колективу авторів В.Р. Кучеренко, М.А. Заєць, О.В. Захарченко є таке: управ-

ління нерухомістю – це всі види діяльності, що пов'язуються з певним життєвим циклом об'єкта нерухомості [3, с. 185]. Тож, управління нерухомістю охоплює всі види діяльності та всі операції з об'єктом управління – нерухомим майном: будівельні, інвестиційні, володіння і користування, бартерні, посередницькі та інші. Іншими словами, цей процес охоплює усі дії, що пов'язуються з певним життєвим циклом об'єкта нерухомості, – від проектування до його утилізації [1, с. 185].

У сучасній практиці найбільш видимі такі аспекти управління нерухомістю: економічний – постійний аналіз і поліпшення структури доходів і витрат, безпосередньо пов'язаних з використанням та утриманням нерухомості; правовий – дотримання нормативно-правових актів, встановлених державою стандартів та оформлення всіх відповідних документів, що фіксують права власності на об'єкти; технічний (інженерний) – комплекс робіт, спрямованих на підтримку стану як самого об'єкта, так і всіх комунікацій, що забезпечують його повноцінний функціональний стан [1, с. 179].

Тому, враховуючи специфіку та особливості об'єкта, управління нерухомістю можна охарактеризувати як складний процес, який передбачає:

- розумне планування робіт і ресурсів (тактичне і стратегічне);
- попередження будь-яких несправностей систем комунікацій за рахунок регулярного діагностування та проведення ремонтних і відновлювальних робіт;
- постійну модернізацію інженерних систем;
- контроль якості та підвищення професіоналізму фахівців, що працюють з об'єктами, які знаходяться в управлінні;
- доцільне витрачання ресурсів для отримання економічного ефекту від володіння нерухомістю;
- дотримання встановлених законодавчих норм, індивідуальний підхід до кожного замовника [1, с. 179].

В Україні загалом бракує практичних рекомендацій щодо побудови ефективної системи управління нерухомістю вищих навчальних закладів та відповідних методик. Тому цікавим є розгляд і застосування до нерухомості методів управління активами, коли об'єкти проектуються, будуються, утримуються та експлуатуються одним власником – державою в особі Міністерства освіти і науки України, яке має прагнути до оптимізації відповідних сукупних витрат, базуючись на зарубіжному досвіді ефективного управління майновими комплексами університетів, наприклад, описаному у роботі [4].

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних засад управління активами (Assets Management) у порівнянні з управлінням експлуатацією об'єкта (Facility

Management), управлінням власністю (Property Management) та визначення можливостей застосування управління активами в управлінні нерухомістю вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Законі України «Про вищу освіту» вищий навчальний заклад визначено як окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [5]. Матеріально-технічна база вищих навчальних закладів складається з будівель, споруд, земельних ділянок, комунікацій, обладнання, транспортних засобів, службового житла та інших цінностей. Майно, що закріплене за вищим навчальним закладом державної або комунальної форми власності, а також доходи від використання цього майна належать вищому навчальному закладу на правах оперативного управління [6, с. 43]. Тому, з іншого боку, вищий навчальний заклад – це цілісний майновий комплекс, що складає групу об'єктів нерухомості, де постає питання ефективного управління та забезпечення ефективності їхнього життєвого циклу, здійснення капітального будівництва, реконструкції, ремонту, спрямування коштів на будівництво або благоустрій соціально-побутових об'єктів.

Оскільки навчальний заклад розглядається як цілісний майновий комплекс, то щодо нього виникає можливість у використанні методів управління нерухомістю. Нами розглядатимуться згадані вище три із них: Asset Management (AM), Property Management (PM), Facility Management (FM).

В Україні та за кордоном думки науковців розходяться щодо розуміння цих термінів і використання відповідних методик в тому чи іншому випадку, а фахівці-практики вживають відповідні терміни, не завжди вникаючи у їхню сутність і плутаючи їхній зміст, наприклад, описуючи пропозицію послуг інжинірингу чи управління нерухомістю [7].

Так, найбільш відомий російський фахівець А.В. Талонов, критикуючи занадто широке вживання поняття Facility Management як управління нерухомістю, визначив його як управління допоміжними службами, інженерною та соціальною інфраструктурою, зокрема, фізичним простором наявних будівель для кращого забезпечення основних цілей організації. Натомість, Property Management він визначив як управління нерухомістю заради отримання прибутку від власності у процесі експлуатації або купівлі-продажу; Asset Management – як частину фінансового менеджменту стосовно усіх видів активів підприємства (матеріаль-

них і нематеріальних, оборотних і необоротних тощо), використання яких має на меті максимізацію прибутку [7].

Розглядаючи дефініцію методики взагалі як управлінського інструменту, бачимо, що це може бути сукупність взаємопов'язаних способів та прийомів виконання будь-якої роботи або процес здійснення будь-якої діяльності шляхом поетапного застосування прийомів і методів, які є обов'язковими для досягнення конкретної мети [8, с. 479]. Тобто методика прив'язується до процесу або до мети.

Так, у контексті інвестиційного процесу можна, зокрема, класифікувати сфери застосування методів FM та AM, як показано на рисунку 1.



Рис. 1. Предметні області та об'єкти управління нерухомістю

Джерело: розроблено авторами [9]

Інша класифікація з підпорядкуванням інших концепцій саме менеджменту активів наведена у статті [9] (рис. 2).

Як свідчить зарубіжний досвід, методика AM є найбільш широкою, порівняно з іншими. Зарубіжні дослідники трактують дане поняття як методику або методологію (methodology), яка має на меті оптимізацію процесів управління активами в організації та їхній захист.

А. Павлишко, керуючий директор Colliers International у Білорусі, зазначив, що методика AM – це «вищий» рівень управління об'єктом нерухомості, повне управління активами і фінансовими потоками власника нерухомості [10].

Тут вирішуються питання фінансового менеджменту, здійснюється підготовка та задача податкової та бухгалтерської звітності, проводиться інвентаризація і при необхідності – заходи щодо реконструкції нерухомості, а також моніторинг ситуацій на ринку нерухомості. В управлінні активами можуть відстежуватися й оптимізуватися показники вартості життєвого циклу об'єкта. Разом з тим управління активами не розглядає ані технічні питання

їхнього створення, утримання, ані їхню ринкову вартість.

Крім того, активи – це ширше поняття, ніж нерухомість. Так, AM – термін, який поряд з нерухомістю часто використовується для позначення професійного управління інвестиціями, такими як акції та облігації. Як правило, у цьому випадку AM доступний тільки для інституціональних і великих приватних інвесторів, оскільки оплата послуг професійної фірми зазвичай становить значну грошову суму, а успішне управління активами зазвичай вимагає формування великого і диверсифікованого портфеля. Послуги AM пропонує безліч компаній з управління активами та інвестиційних банків, які часто формують команди фінансових професіоналів для досягнення кращих результатів.

Окрім завдань FM і PM, методика AM додатково визначає напрямки інвестиційної діяльності в проектах комерційної нерухомості і включає в себе наступні види діяльності: робота на фондовому ринку; фінансовий менеджмент; оцінка [11]. Відповідно до практики, що склалася на Заході, доходи від оренди об'єктів нерухомості керуючий проектом отримує на свій спеціальний рахунок і діє в залежності від кон'юнктури ринку. Повноваження подібних керуючих у даному випадку дуже великі. Вони, по суті, є розпорядниками фінансів і відповідають не тільки за окремі угоди з нерухомістю, а й за розробку і втілення стратегії щодо максимізації прибутку від керування об'єктів. Керуючому довірено, наприклад, самостійно приймати рішення про те, яку частину об'єктів пустити на реконструкцію, яку – перепрофілювати, а яку – залишити як основне джерело доходу [12].

Процес фінансово орієнтованого управління нерухомістю за допомогою методики AM вважається доцільним для вищих навчальних закладів з урахуванням таких аспектів, як нестабільність економічної ситуації в країні, недостатність фінансового забезпечення з боку держави, необхідність забезпечення діяльності державних закладів усіма необхідними матері-

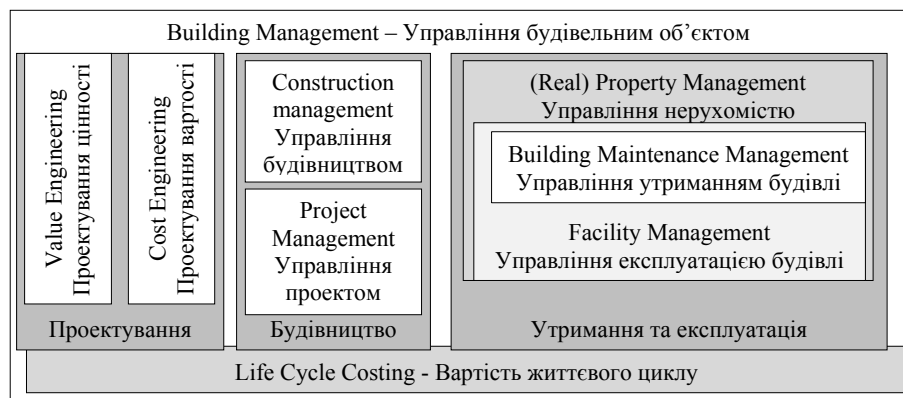


Рис. 2. Класифікація концепцій менеджменту активів

Джерело: розроблено авторами [9]

ально-технічними, кадровими та іншими ресурсами для ведення навчального процесу.

У зв'язку з цим виникає проблема пошуку шляхів оптимізації планування ресурсів навчальних закладів та їх раціонального використання.

Заклади освіти державної або комунальної форм власності фінансуються за кошторисно-бюджетним методом. Тобто діяльність державного вищого навчального закладу здійснюється на підставі кошторису, який надає йому повноваження щодо отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг і спрямування коштів для виконання своїх функцій та досягнення цілей. Показники кошторису навчального закладу повинні плануватись на підставі проведення наукових та економічно обґрунтованих заходів щодо визначення критеріїв розподілу коштів і напрямів використання фінансових ресурсів, а також визначення їх оптимальних обсягів [13, с. 177]. Нерухомість складає суттєву частину витрат та може давати певну частину доходів, що треба відображати у кошторисі.

Кошторис має дві складові джерел видатків: загальний та спеціальний фонди. Загальний фонд містить в собі обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання основних функцій закладу. Спеціальний фонд містить обсяг надходжень із спеціального фонду бюджету на конкретну мету та їх розподіл за повною економічною класифікацією на здійснення відповідних видатків згідно із законодавством, а також на реалізацію пріоритетних заходів, пов'язаних з виконанням установою своїх функцій [14].

Варто зазначити, що проекти кошторисів складаються всіма державними навчальними закладами на наступний бюджетний рік. У доходній частині проектів кошторисів зазначаються планові обсяги надходжень, які передбачається спрямувати на покриття видатків установ із загального та спеціального фондів відповідних бюджетів.

Формування доходної частини загального фонду проекту кошторису ВНЗ повинно здійснюватись на підставі розрахунків потреби бюджетних коштів, виходячи з прогнозованої кількості студентів, що навчатимуться за рахунок бюджетних коштів та прогнозованих витрат на навчання одного студента. Доходна частина спеціального фонду проекту кошторису планується за кожним джерелом доходів спеціального фонду вищого навчального закладу.

Обов'язково варто брати за основу такий показник, як плановий обсяг надання платних послуг, які можуть надаватись закладом освіти, а також інші розрахункові показники. Це може бути ліцензійний обсяг прийому студентів на умовах контракту з фізичними та юридичними особами; ліцензійний обсяг прийому осіб на довузівську підготовку; кількість ліжко-місць

у гуртожитках; площа приміщень і вартість обладнання та іншого майна, що здається в оренду; кількість місць у студентських їдальнях; технічна потужність множильних та копіювальних пристроїв; наявність в університетах редакційно-видавничого бюро та обсяги поліграфічних послуг, які можуть надаватись на комерційній основі; наявність відомчих готелів, спортивно-оздоровчих таборів, баз відпочинку та ін. Під час формування показників кошторису на наступний рік необхідно враховувати фактичні показники одержаних доходів за кожним джерелом за останній звітний рік, а також очікувані зміни в умовах роботи навчального закладу. Спеціальний фонд кошторису складають власні надходження вищих навчальних закладів, які поділяються на 2 групи, зокрема плата за послуги, що надаються ВНЗ, та інші джерела власних надходжень ВНЗ [14, с. 177].

На основі зведеного показника доходів кошторису визначається обсяг видатків спеціального фонду кошторису навчального закладу. Витрачання коштів навчального закладу здійснюється ним самостійно, але відповідно до затвердженого кошторису і суворо за статтями витрат бюджетної класифікації. Під час складання кошторисів особливу увагу варто приділити законності та правильності розрахунків, доцільності запланованих видатків, правильності їх розподілу відповідно до економічної класифікації видатків.

Видатки ВНЗ формуються згідно з економічною класифікацією, яка застосовується всіма бюджетними установами та одержувачами бюджетних коштів за економічними ознаками з детальним розподілом коштів за їх предметними ознаками та складаються з поточних видатків та капітальних видатків [15, с. 178].

Під час планування показників кошторису вищих навчальних закладів варто дотримуватися основних принципів: повноти надходження доходів, законності та правильності розрахунків, системності, обґрунтованості та доцільності кожної статті видатків, максимальної економії коштів, ефективного та раціонального використання коштів та матеріальних ресурсів, оптимальності, вивчення об'єктивної необхідності та правильності розподілу видатків за економічною класифікацією [15]. Також необхідно опрацювати технічні і просторово-територіальні аспекти розвитку нерухомості з урахуванням цільової орієнтації, що має найважливіше значення для ефективного її використання. Доцільно відзначити, що процес прийняття управлінського рішення повинен базуватись на результатах юридичних, технічних, економічних та управлінських експертиз нерухомості, проведення яких забезпечує отримання максимального ефекту від використання об'єктів.

Розглянемо модель основних етапів аналізу та управління нерухомістю, розроблену Р.А. Фалтинським як модель управління активами [16] (рис. 3).

На етапі аналізу існуючого портфеля нерухомості проводиться інвентаризація наявних об'єктів нерухомості, оцінка їх ринкового стану. Одночасно досліджується ринок нерухомості і виявляються тенденції його розвитку.

Даний етап передбачає проведення досліджень за напрямками: моніторинг та аналіз ринку нерухомості; аналіз місця розташування; аналіз правового становища об'єкта нерухомості; технічна експертиза стану об'єкта нерухомості; експертиза фінансового стану об'єкта нерухомості; управлінська експертиза об'єкта нерухомості.

На етапі планування стратегії управління портфелем нерухомості здійснюється планування процесів, уточнюється загальна стратегія формування та управління портфелем нерухомості, плануються процеси розвитку об'єктів нерухомості стосовно кожної стадії життєвого циклу:

- створення (будівництво, придбання) об'єктів нерухомості;
- реконструкція (перепрофілювання) об'єктів нерухомості;
- поточна експлуатація, технічне обслуговування та використання об'єктів нерухомості;
- ліквідація, знесення, продаж об'єктів.

Такі плани повинні складатися як до портфеля нерухомості в цілому, так і стосовно кожного конкретного об'єкта, що входить до портфеля. Окрім того, для кожного конкретного об'єкта нерухомості необхідно скласти програму управління.

На етапі реалізації та оцінки процесів управління нерухомістю відповідно до затверджених на попередньому етапі планів відбувається реалізація намічених заходів, оцінка результатів управління, внесення коригувань в раніше прийняті плани.

Побудова ефективної системи управління окремими об'єктами нерухомості є необхідною передумовою для управління всім портфелем нерухомості. У той же час кожен окремий об'єкт є автономною одиницею, яка виконує певні

функції. Тому при формуванні системи управління об'єктами нерухомості університетського комплексу, з одної сторони, необхідно врахувати специфіку управління окремим об'єктом нерухомості, з іншої, розглядати такий об'єкт як частину більшої і складної системи – портфеля нерухомості. Внаслідок цього важливим є інтегрованість різнорівневих систем управління нерухомістю, у тому числі в розробці моделі управління окремим об'єктом.

При формуванні стратегії управління об'єктами нерухомості університетського комплексу необхідно проводити аналіз відповідності характеристик об'єкта нерухомості можливостям, що визначає його позицію на ринку і в портфелі нерухомості.

У моделі управління об'єктом нерухомості традиційно виділені три основні етапи:

- оцінка факторів, що формують стратегію управління;
- формування стратегії управління об'єктом;
- оцінка та впровадження стратегії управління об'єктом.

Уже на етапі оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища формуються загальні уявлення про ефективні стратегії управління об'єктами нерухомості університету. До зовнішніх факторів відносяться стан і тенденції розвитку ринку нерухомості, нормативне регулювання, а до внутрішніх чинників – стан об'єкта нерухомості та наявні управлінські ресурси.

На вибір стратегії управління об'єктом нерухомості також впливають можливість ринку сприйняти цю стратегію, можливість реалізації даної стратегії, з точки зору потенціалу місця розташування об'єкта нерухомості, законодавчої дозволеності, технічного стану об'єкта, економічної та управлінської обґрунтованості [16].

За кордоном, зокрема у США, існують спеціальні організаційні структури та вироблені критерії управління щодо утримання майна університетів [17]. Більш конкретно розглянемо кожен з них.

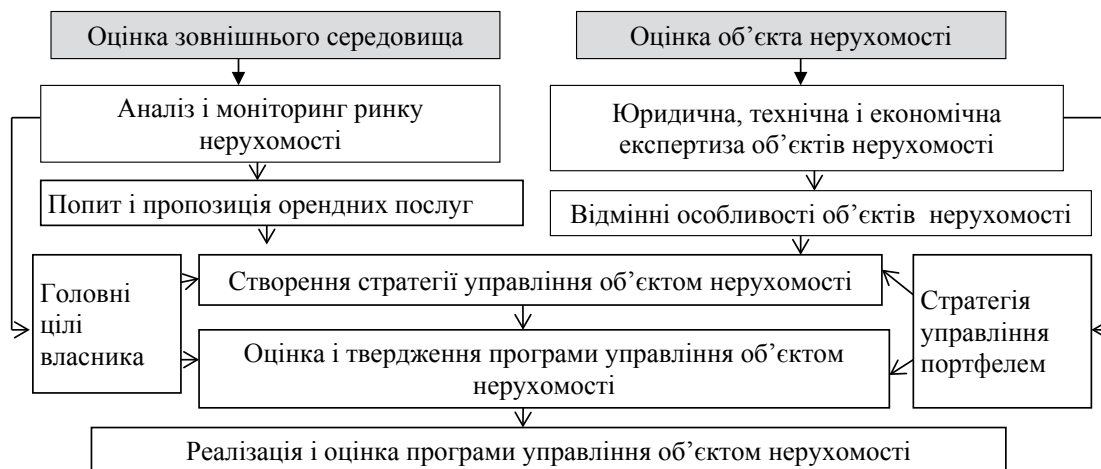


Рис. 3. Модель системного аналізу управління об'єктом нерухомості

Джерело: [16]

1. Зрозуміло, що основною ціллю системи управління майном є ефективне використання наявних матеріальних ресурсів, для успішного функціонування вищих навчальних закладів. Керівництво фінансового відділу навчального закладу – головний орган, що забезпечує послідовне управління та облік основних засобів відповідно до політики університету та держави.

2. Матеріально-технічний відділ – головний орган, який в рамках своїх повноважень, виконує такі завдання, як реєстрація наявності активів університету та фотографування об'єктів. Реєстрація передбачає присвоєння унікального ідентифікаційного номеру кожній одиниці активів. Використання реєстрації дозволяє автоматично розподіляти нові активи по групах. Фотографування забезпечує візуальне уявлення активу. Для оцінки змін, що відбулися, необхідно здійснювати подібне фотографування періодично (наприклад, раз на місяць, квартал, півріччя, рік). Таким чином, такий облік відображає результати діяльності навчального закладу стосовно активів.

3. Фактично, основними засобами виступають земля, будівлі, обладнання, інфраструктура, бібліотечні книги і нематеріальні активи (програмне забезпечення, патенти, товарні знаки, авторські права).

Зазвичай інвентаризація основних засобів проводиться один раз на два роки для того, щоб належним чином охороняти майно та підтримувати фінансову звітність.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління утриманням і експлуатацією об'єктів нерухомості здійснюється, розглядаючи його як створені матеріальні активи, або нерухомість власника, використовуючи методи управління утриманням об'єкта як технічної системи і методи управління експлуатацією як раціональною організацією використання його споживчих властивостей.

Таким чином, на прикладі західних країн можна побачити, що управління активами є загальним і дієвим інструментом управління ефективністю використання нерухомого майна вищих навчальних закладів.

Формування нових і більш ефективних механізмів управління має свій індивідуальний характер, в рамках якого важливо врахувати особливості країни, менталітет, традиції, а також специфіку менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Губарев В.В. Особливості, проблеми та перспективи формування системи управління нерухомістю в Україні / В.В. Губарев // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – 2013. – № 25(2). – С. 177-184.
2. Бурханова Н.М. Економіка нерухомості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.gramotey.com/?open\\_file=1269058823](http://www.gramotey.com/?open_file=1269058823).
3. Кучеренко В.Р. 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. Fixed Asset Management – Old dominion university office of finance procedure manual // Revised February, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.odu.edu/content/dam/odu/offices/finance-office/policies/asset-management-3-800.pdf>.
5. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
6. Обґрунтування запропонованої зміни, Розділ XI Фінансово-економічні відносини в системі вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://konesh.ru/obruntuvannya-zapropovanoyi-zmini-stranica-43.html>.
7. Талонов А.В. Facility Management. Основные задачи / А.В. Талонов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://facility.kiev.ua/news/facility-management-osnovnyye-zadachi>.
8. Український енциклопедичний словник. Том 2. – К. : Поліс-6, 1968. – 854 с.
9. Ніколаєв В.П. Сучасна система знань з економіки та управління будівельними об'єктами / В.П. Ніколаєв, Т.В. Ніколаєва / Будівельне виробництво. Міжвідомчий науково-технічний збірник. – К. : НДІБВ, 2014. – № 56. – С. 89-92.
10. Рынок коммерческой недвижимости в Беларуси начал перестраиваться [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.colliers.com/ru-by/belarus/.../2014-07-18\\_rynok-perestraivaetsya](http://www.colliers.com/ru-by/belarus/.../2014-07-18_rynok-perestraivaetsya).
11. Что такое Управление активами (Эссет менеджмент) | Asset Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allfi.biz/glossary/eng/A/assetmanagement.php>.
12. 10 фактов, которые надо знать о Property Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cre.ru/rus/archivnews/70/0/20061/>
13. Управление торговым центром. Российская практика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.justikon.ru/mall/upravlenie\\_centrom.php](http://www.justikon.ru/mall/upravlenie_centrom.php).
14. Рижина Т.В. Особливості бюджетування вищих навчальних закладів за сучасних умов функціонування / Т.В. Рижина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010, № 2, Т. 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/.../176-182.pdf>.
15. Порядок складання, розгляду, затвердження та основні вимоги до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228 // Офіційний вісник України. – 2002. – № 9. – 414 с.
16. Фалтинский Р.А. Методология концепции системного анализа и управления недвижимостью университетских комплексов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.science-education.ru/104-6577>.
17. Оксамитна Д.А., Вороновська О.В. Особливості обліку видатків у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgjirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgjirbis_64.exe?)