

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ


ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Підвищення ефективності використання нерухомого майна та земельних ділянок закладами культури та спорту ВК «Козак Палац»


Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
менеджмент закладів освіти, культури та спорту

Філатова М.А. 

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Кургузов А.О.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М. 

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Філатова Маріанна Андріївна

1. Тема роботи «Підвищення ефективності використання нерухомого майна та земельних ділянок закладами культури та спорту ВК «Козак Палац» керівник роботи Кургузов А.О. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК

2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ВК «КОЗАК ПАЛАЦ»

3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЛІ ВК «КОЗАК ПАЛАЦ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

20 таблиць

10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кургузов А.О.		<i>М.А.Ф.</i>
2	Кургузов А.О.		<i>М.А.Ф.</i>
3	Кургузов А.О.		<i>М.А.Ф.</i>

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.19-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент *М.А.Ф.* М.А. Філатова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи А.О. Кургузов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер *С.В.М.* С. В. Маркова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 102 с., 10 рис., 20 табл., 65 джерел.

Об'єкт дослідження - процес забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту.

Предмет дослідження - теоретичні основи та методичний інструментарій забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту.

Методи дослідження - діалектичний, системний, аналіз та синтез, дедукція та індукція.

Мета дослідження - розвиток теоретичних положень та розробка методичних підходів до забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту на прикладі діяльності виставкового комплексу «Козак Палац».

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних завдань: проаналізовано теоретичні положення щодо визначення категоріального апарату управління нерухомим майном та земельними ділянками; визначено особливості суб'єктів і об'єктів управління нерухомим майном та земельними ділянками; встановлено концептуальні основи формування ефективної системи управління нерухомістю; надано організаційно-економічну характеристику Запорізької ТПП та виставкового комплексу «Козак Палац»; здійснено діагностику ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та ВК «Козак Палац»; визначено напрямки підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі ВК «Козак Палац» шляхом організації проведення виставок ВК «Козак Палац», проаналізовано особливості методології оцінки виставкової діяльності Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац» у контексті ефективності використання нерухомого майна.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, рішення органів влади та місцевого самоврядування, результати досліджень, узагальнення та аналітичні матеріали міжнародних урядових та неурядових організацій, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел та внутрішня документація підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження науково-методичних та практичних положень, викладених у роботі, надає змогу забезпечити підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та виставковим комплексом «Козак Палац».

УПРАВЛІННЯ НЕРУХОМИМ МАЙНОМ, ДЕВЕЛОПМЕНТ НЕРУХОМОСТІ, УПРАВЛІННЯ ВЛАСНІСТЮ, УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТОМ ЕКСПЛУАТАЦІЇ, ВИСТАВКОВИЙ КОМПЛЕКС.

ABSTRACT

Master's qualification work: 102 pages, 10 pictures, 20 tables, 65 sources.

The object of study is the process of ensuring the efficient use of real estate and land by cultural and sports facilities.

The subject of the study is theoretical foundations and methodological tools for ensuring the efficient use of real estate and land by cultural and sports institutions.

Research methods are dialectical, systemic, analysis and synthesis, deduction and induction.

The purpose of the research is the development of theoretical provisions and the development of methodological approaches to ensuring the efficient use of real estate and land by cultural and sports institutions on the example of the activity of the Kozak Palace exhibition complex.

The specificity of the work is to solve the following problems: Theoretical provisions for determining the categorical apparatus for managing real estate and land are analyzed; the peculiarities of the subjects and objects of real estate and land management are determined; the conceptual foundations of forming an effective real estate management system are established; the organizational and economic characteristics of the Zaporizhzhya Chamber of Commerce and the Kozak Palace Exhibition Complex have been provided; diagnostics of the efficiency of real estate and land use by Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry and Kozak Palace; the directions of increase of efficiency of use of real estate and land of the EC Cossack Palace are determined by organizing the exhibitions of the EC Cossack Palace;

The information base of the study was: regulatory acts of Ukraine, statistical reporting of the State Committee of Statistics of Ukraine, decisions of authorities and local self-government, research results, generalizations and analytical materials of international governmental and non-governmental organizations, textbooks, monographs, periodicals and foreign publications Internet sources and internal documentation of the enterprise.

The practical significance of the obtained results is that the implementation of the scientific and methodological and practical provisions outlined in the paper makes it possible to increase the efficiency of the use of real estate and land by the Zaporozhye CCI and the Kozak Palace Exhibition Complex.

REAL ESTATE MANAGEMENT, REAL ESTATE DEVELOPMENT,
PROPERTY MANAGEMENT, OPERATION MANAGEMENT, EXHIBITION
COMPLEX.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК.....	11
1.1 Управління нерухомим майном та земельними ділянками: сутність та види	11
1.2 Суб'єкти і об'єкти управління нерухомим майном та земельними ділянками.....	22
1.3 Концепція формування ефективної системи управління нерухомістю.....	33
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ВК «КОЗАК ПАЛАЦ»	42
2.1 Характеристика Запорізької ТПП та виставкового комплексу «Козак Палац».....	42
2.2 Діагностика ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та ВК «Козак Палац».....	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЛІ ВК «КОЗАК ПАЛАЦ».....	67
3.1 Організація проведення виставки ВК «Козак Палац» як спосіб підвищення ефективності використання його майна	67
3.2 Оцінка ефективності роботи виставки «Машинобудування, Металургія».....	74
3.3 Особливості методології оцінки виставкової діяльності Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац» у контексті ефективності використання нерухомого майна.....	83
ВИСНОВКИ.....	92
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	95
ДОДАТКИ.....	102

Фундаментом розвитку будь-якої соціально-економічної системи є стабільне, стійке в часі, надійне її функціонування в довгостроковій перспективі. Одним із базових елементів, без яких неможливо забезпечити діяльність підприємства, є основні виробничі фонди, чия структура та параметри кругообігу виступають рушійною силою у формуванні кінцевого продукту. До основних виробничих фондів відносять нерухоме майно та земельні ділянки. Організація ефективного їх використання може стати як елементом успіху, так і фактором необгрунтованого зростання собівартості продукції та наданих послуг.

Управління нерухомим майном та земельними ділянками відноситься до нових видів послуг, які затребувані в національній економіці та динамічно розвиваються у кількісному та якісному вимірі. Необхідність підвищення ефективності інвестування у нерухоме майно, дохідності його використання, зростання вартості та капіталізації тощо, особливо у післякризовий період, зумовлює значний інтерес до інструментів, особливостей, тенденцій розвитку послуг управління. Потребують подальших розробок теоретичні й прикладні аспекти пошук шляхів підвищення ефективності управління нерухомим майном та земельними ділянками, що й зумовило вибір теми, мету й завдання дослідження.

В останні десятиріччя у зарубіжній науковій літературі проблемам управління нерухомістю приділяється значна увага. Теоретичні засади управління комерційною нерухомістю та земельними ділянками, методи розробки та види стратегій управління, оцінка ефективності і ризиків управління як окремими об'єктами, так і портфелем нерухомості, розглядаються у роботах ряду вчених, таких як А.Н. Асаул, Л.П. Бєлих, Н.В. Васильєва, П.Г. Грабовий, С.В. Грибовський, С.Н. Максимов, Е.С. Озеров, Є.І. Тарасевич, В.С. Чекалін. Серед польських науковців відомі праці у галузі дослідження різних аспектів управління нерухомістю М. Брукса, Є. Кухарської-

Стивс, Я. Левандовські, К. Шахуловича. У спеціалізованих публікаціях західних авторів, таких як П. Фрідман, Н. Ордунг, Р. Руттерфорд, К. Меннінг, С. Рулак, Г. Меллер, Р. Мюлбан, Х. Ноурс, Д. Капотта, Е. Мак-Лак, Г. Елдред, Ч. Хамлет, Г. Куфман та ін. висвітлюються питання: формування доходу від об'єкта нерухомості з врахуванням власного та позичкового капіталу; розрахунку ставок дисконту та капіталізації для визначення вартості нерухомості; структурування систем управління корпоративною нерухомістю та інвестиційним портфелем; врахування ризику, дохідності та диверсифікації інвестиційного портфелю, портфелю нерухомості; оцінки привабливості інвестування у нерухомість; розробки стратегій компаній у сфері нерухомості.

У вітчизняній науковій літературі відокремлено питання управління нерухомістю як специфічним об'єктом власності, активом підприємства досі практично не досліджуються. Вивчаються лише окремі проблемні питання, що стосуються професійної діяльності з управління нерухомістю, але, як правило, у рамках дослідження загальних функцій оцінки, інвестування, управління. Найбільш поширені з них: методичні засади оцінки вартості та ефективності інвестування у нерухомість, розробки стратегій управління активами та деякі інші. Разом з тим, відсутні публікації, у яких аналізувались би ці та інші проблеми під кутом зору виявлення специфіки саме управління комерційним нерухомим майном. Та насамперед, відсутня постановка питання про зміст, переваги управління комерційним нерухомим майном, тенденції та особливості розвитку послуг з управління комерційною нерухомістю.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка методичних підходів до забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту на прикладі діяльності виставкового комплексу «Козак Палац».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні положення щодо визначення категоріального апарату управління нерухомим майном та земельними ділянками;

- визначити особливості суб'єктів і об'єктів управління нерухомим майном та земельними ділянками;
- встановити концептуальні основи формування ефективної системи управління нерухомістю;
- надати організаційно-економічну характеристику Запорізької ТПП та виставкового комплексу «Козак Палац»;
- здійснити діагностику ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та ВК «Козак Палац»;
- визначити напрямки підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі ВК «Козак Палац» шляхом організації проведення виставок ВК «Козак Палац»;
- проаналізувати особливості методології оцінки виставкової діяльності Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац» у контексті ефективності використання нерухомого майна.

Об'єкт дослідження - процес забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту.

Предмет дослідження - теоретичні основи та методичний інструментарій забезпечення ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту.

Методи дослідження. Теоретичною й методичною базою дослідження є положення економічних шкіл, науково-практичні доробки вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані Державної статистичної служби України й звітність підприємств.

У ході дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний і спостережень, узагальнення, класифікації - для розвитку категоріального апарату, класифікації нерухомого майна та узагальнення особливостей його ефективного використання; аналізу та синтезу - для аналізу особливостей, стану й динаміки показників ефективності використання нерухомого майна та землі; логіки та оцінювання ефективності - для

обґрунтування організаційно-економічних заходів щодо забезпечення підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі.

Новизна одержаних результатів полягає в узагальненні й розвитку теоретико-методичних основ, розробці інструментарію та практичних рекомендацій щодо ефективного використання нерухомого майна та землі закладами культури та спорту, а саме виставкового комплексу «Козак Палац».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження науково-методичних та практичних положень, викладених у роботі, надає змогу забезпечити підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та виставковим комплексом «Козак Палац».

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА
ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК1.1 Управління нерухомим майном та земельними ділянками: сутність та
види

З точки зору вартості, в управлінні об'єктами теоретично існує одне оптимальне рішення щодо розподілу поточних і капітальних витрат у часі в реалізацію кожного проекту будівництва та експлуатації об'єкту. З урахуванням того, що інвестиції на етапі експлуатації за період життєвого циклу нерухомості істотно перевищують (за різними даними, від двох до десяти разів) початкові вкладення в будівництво або придбання об'єкта, для власників великих «портфелів нерухомості», виникає управлінська проблема, яким чином обґрунтовувати потреби необхідних інвестицій в експлуатацію при обмежених фінансових ресурсах, розподіляючи їх по поточних та капітальних заходах упродовж життєвого циклу.

Наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних авторів з даної проблематики можна умовно згрупувати за двома основними науковими напрямками: 1) капітальні інвестиції та управління будівництвом; 2) управління утриманням та експлуатацією об'єктів. Однак, незважаючи на практичну потребу вирішення загальної для національної економіки проблеми підвищення ефективності управління нерухомим майном - відповідні дослідження не об'єднуються у комплекс, а наявні роботи щодо вирішення окремих задач не відображають новітній зарубіжний рівень теорії, методів, засобів управління.

Наукові публікації вітчизняних авторів, на жаль, взагалі практично зникають увагою проблему ефективності використання та експлуатації нерухомого майна, зокрема державної та комунальної власності.

У розвинених країнах, передусім у Великій Британії та США, завдяки виникненню і поширенню у 70-80-х роках минулого століття концепції вартості життєвого циклу (Life Cycle Costing) відбулося докорінне переосмислення критеріїв та методів управління нерухомим майном [2; 3]. Виявилось, що яка кращішою вартість спорудження об'єктів доповнюється ще більшою вартістю їхньої подальшої експлуатації, а обидві ці частини суттєво впливають як на результати основної діяльності організацій, так і на муніципальні чи державні витрати у випадку державної власності на об'єкти нерухомості.

З тих часів пошуку критеріїв оптимізації, розробці відповідних методів управління нерухомим майном присвячуються численні наукові дослідження, за їхніми результатами видаються нормативні акти, у відповідності до яких трансформуються та здійснюються функції органів управління щодо нерухомого майна [4;5].

Наприклад, уряд США в особі Федеральної палати по стандартах фінансового обліку (FASAB) у 1996 році випустив спеціальний стандарт для державного сектора економіки «Бухгалтерський облік нерухомості, машин і обладнання», в якому вперше для цілей фінансової звітності було введено наступне визначення: «Утримання (maintenance) - це дії з підтримання постійних активів (fixed assets) у прийнятному стані. Воно включає профілактичне, превентивне (preventive) утримання, звичайний ремонт, заміну частин і конструктивних елементів та інші дії, необхідні для збереження активів так, щоб вони продовжували забезпечувати прийнятну експлуатацію і досягли очікуваного терміну служби. Утримання виключає дії, спрямовані на розширення обсягу активів або ж на їх вдосконалення для задоволення потреб, відмінних або значно кращих від тих, які були визначені спочатку» [6].

Наведене визначення розглядає поточний ремонт як відносно окрему підсистему утримання. Однак, у спеціальній літературі з управління нерухомістю утримання та ремонт розглядаються як окремі дії з різними цілями. Якщо утримання визначається як поточні заходи з обслуговування нерухомості та обладнання, тобто дія, яка необхідна для реалізації очікуваного

терміну «організаційна структура» означає, то речення включає дії з відношенням «власницького або іншого об'єкта нерухомості до нерухомого робочого стану». Таким чином, документально відслідкована зміна дії (можливої чи неможливої) може призвести до більш серйозних дефектів і потреби в інших заходах капітального характеру (ремонті), а це, з точки зору управління нерухомістю, означає нерівність об'єктів дій.

Важливість змістовної і організаційної визначеності утримання нерухомості для формування витрат можна показати це на одному зразку колективного вимоги визначення, який описує утримання як дію «з підтримання постійних витратів у оптимальному стані». Але текст стандарту не вказує визначення «оптимального стану». З одного боку, це дозволяє досить вільно трактувати рівень «оптимального стану», і відповідно, оцінювати витрати на його підтримання. З іншого боку, це забезпечує державним та муніципальним структурам гнучкість у встановленні своїх власних стандартів, які можуть визначати приватний або ефективний стан об'єкта, який базується на типі використання, типі об'єкта та його відношенні до інших діяльності конкретної структури.

З урахуванням аналізу поняття «утримання нерухомості», можна констатувати, що спроби дати повний і вичерпний зміст терміну на нормативному рівні навіть на Заході залишаються безрезультатними, та дають можливість для неоднозначного тлумачення. Тому сьогодні для розвитку ефективних моделей управління утриманням вадяться більш продуктивним не тільки обговорювати існуючі недоліки нормотворчості в цілому, а вивчатися встановити чітку структуру змістовних компонентів утримання нерухомого майна в їхньому взаємозв'язку із завданнями вітчизняного управління державним майном, а також на цих же засадах - комунальним майном і житловим майном спільної власності.

У зарубіжній практиці такі майнові системи спільного володіння чи використання називаються корпоративною нерухомістю (corporate property).

Як зауважує С. Тарасевич, до 1970-х років у великих американських і європейських компаніях функція управління корпоративною нерухомістю, як самостійна, була відсутня. Компанії в основному працювали у будівлях, які знаходились у їхній власності, а рішення стосовно подальшої долі нерухомості компаній, зазвичай приймалися керівниками так званих у нас адміністративно-господарських підрозділів.

Спеціальні функції управління нерухомістю виникали тоді, коли корпорації починали різко зростати. Функції управління корпоративною нерухомістю перейшли на верхній рівень менеджменту, і хоча фахівці, які виконували ці функції, були досить компетентними в галузі управління нерухомістю, як правило, перед ними не ставилось завдання пошуку зв'язку витрат на нерухомість з основним бізнесом компаній. Тому, функції управління корпоративною нерухомістю часто сприймалися іншими підрозділами як допоміжні, подібно тому, що має місце у наших умовах.

Коли ж у 1980-х роках почала швидко зростати ринкова вартість нерухомості, саме по собі заняття девелопментом перетворилося на нову бізнес-сферу, що часто призводило до перегляду як пріоритетів основного бізнесу компаній, так і ролі експлуатаційних витрат на підтримання відповідного стану об'єктів у витратах компаній.

С. Тарасевич відзначає, що прийняття рішень щодо нерухомості в кінці 1980-х та на початку 1990х років являло собою мислення, націлене на мінімізацію витрат, при якому об'єкти нерухомості розглядалися в основному як генератори витрат. Усю увагу було зосереджено на скороченні витрат за рахунок скорочення використовуваних площ або за рахунок аутсорсингу послуг експлуатації [7].

До кінця 1990-х років сформувалося очевидне розуміння того, що мінімізація витрат на експлуатацію матеріальних активів у близькій перспективі може призвести у віддаленій перспективі до невідповідного підвищення витрат і навіть до певної втрати конкурентних переваг для основного бізнесу компаній. Саме в цей період була сформульована ідея

необхідності «стратегічного мислення» щодо нерухомості, яка підкреслює, що рішення з управління об'єктами повинні бути взаємопов'язані із загальною стратегією компанії.

Як зафіксовано у ряді зарубіжних документів [8; 9], у перспективі до 2030-х років «стратегічне мислення» відносно нерухомого майна державної власності стало розглядатися у розвинених країнах світу як важлива складова державної економічної політики. Що стосується приватного сектору економіки, то великі компанії в умовах глобальної конкуренції вже сьогодні отримують конкурентні переваги за рахунок використання відповідних методів та інструментів управління.

Залежно від цілей власників стратегія щодо оптимального використання об'єктів нерухомості та базова концепція життєвого циклу трансформувалася за кордоном у похідні суто прикладні управлінські концепції та інструментарій: девелопмент нерухомості (Development), управління будівництвом (Construction Management), власністю (Property Management), будівлею (Building Management), активами (Assets Management), а також управління об'єктом експлуатації (Facilities Management).

Зазначимо, що основним об'єктом управління в усіх названих концепціях є майно власника та його вартість. Але у названих вище концепціях критерії, цілі та адресність управління, методи, відповідне інформаційне забезпечення істотно відрізняються. У залежності від цього нерухоме майно виступає та обліковується не тільки як об'єкт власності, але і як матеріальний об'єкт будівництва та подальшого утримання, об'єкт вартості, площі та потужності при експлуатації, як активи у фінансовій звітності, як засоби праці, капітал тощо. Між цими поняттями як у вітчизняних джерелах, так і закордонних не прослідковується чіткого розмежування.

В Україні відповідні дослідження з управління нерухомим майном, розуміючи їх міждисциплінарний характер, з практичного боку, передбачають необхідність комплексного вирішення низки правових, облікових, фінансових

проблем різних галузей науки. При цьому повинно існувати ціле розуміння того, чим є наш об'єкт управління у кожній із згаданих галузей.

Стосовно існуючих термінологічних протиріч, у вітчизняних фінансово-економічних публікаціях можна знайти дискусії в основному щодо збігів та співвідношення понять «основний капітал», «основні фонди» та «основні засоби», «активи», причому без прив'язки до конкретних управлінських цілей чи висновків. Фахівці з інвестицій та управління будівництвом розглядають співвідношення капітальних інвестицій, вартості (капітального) будівництва та основних (фондів) засобів. Фахівці-юристи дискутують здебільшого щодо поняття майна, нерухомого майна, об'єктів та відносин власності.

Спробуємо обґрунтувати нерухоме майно як основне поняття відповідного об'єкту управління. Покажемо його зв'язок з іншими поняттями суміжних наук та тих, що використовуються у нормативних документах, економіці, фінансах, обліку та статистиці.

Треба підкреслити, що у рамках відгалужень управлінської науки і практики немає спільного розуміння нерухомого майна як об'єкта управління. Так, наприклад, російський фахівець-практик Ю. Бабюшин розглядає поняття нерухомості крізь призму девелопменту, тобто як капітальні об'єкти, які приносять доходи (рос. - доходоприносящие), а методи девелопменту як такі, що повинні збільшувати ці доходи. Він пише: «Об'єктами девелопменту як галузі управління бізнесом є об'єкти нерухомості, що приносять доходи в майбутньому або в даний час. Девелопмент охоплює всі стадії існування об'єкта нерухомості, в тому числі й ті, протягом яких об'єкт, який приносить дохід, не існує фізично або бути не може вживатися за функціональним призначенням, наприклад - ще не введений в експлуатацію» [10].

Виходить, що об'єкти нерухомості які здебільшого не зорієнтовані на доходи, не можуть використовувати методичний арсенал девелопменту.

Російські науковці А. Гакаєв і А. Талонов, натомість, вважають управління нерухомістю в цілому відповідним до Facility Management як найбільш повної концепції, але у їхньому розумінні - концепції менеджменту

«інфраструктури організації», тобто допоміжними і, по суті, не дохідними, а витратними об'єктами у складі виробничої діяльності підприємств.

А. Гакаєв у своїй дисертації зазначає: «Об'єкт експлуатації досі сприймається як набір приміщень, інженерних мереж, території, а не як єдиний комплекс, головним завданням якого є забезпечення діяльності організації. Чи не забуло поширення уявлення про роботи із життєзабезпечення організації як про діяльність, основними завданнями якої є не просто прибирання, ремонт, охорона, а підвищення продуктивності праці основного персоналу, економія коштів і підвищення престижу організації в очах клієнтів. На досягнення цих цілей повинні бути спрямовані зусилля по створенню системи управління службами життєзабезпечення як єдиного комплексу. Таке управління нерухомістю, інженерної та соціальної інфраструктурою організації, простором будівлі в роботі досліджується як фасиліті менеджмент - усталене за кордоном поняття, яке не отримало досі широкого поширення в нашій країні. У великих західних компаніях існують посади віце-президент по фасиліті менеджменту, діють фірми з комплексного обслуговування організацій, виявляються відповідні консалтингові послуги [11].

Згадані автори відмічають відсутність чіткого розмежування понять менеджменту нерухомості у закордонних публікаціях. А. Талонов пише: «Ринок управління об'єктами нерухомості сьогодні в світі сильно професіоналізованих і диференційованих; при цьому він розділений на три напрямки: управління самим об'єктом, управління активами і управління портфелем. При цьому кожен напрямок орієнтований на досягнення зовсім різних цілей. Тим часом, їх продовжують змішувати і не проводять між ними чітких відмінностей на практичному і теоретичному рівні» [12].

А. Литвин та С. Чувашов розглядають Facility Management через поняття матеріальних ресурсів: «Під матеріальними ресурсами (facilities) розуміються земельні ділянки, власне будівлі, прилади, машини тощо. Ці ресурси являють собою, з точки зору економіста, засоби виробництва, бухгалтера - матеріальні активи, юриста - рухоме і нерухоме майно» [13, с. 25]. Як бачимо, тут випадає

з-від уваги ставля спорудження об'єктів, знішується рухоме і нерухоме майно, а також людські ресурси. Не розділяється управління об'єктом як, з одного боку, утриманням технічної системи та експлуатацією площ, з іншого боку.

Найбільш авторитетний російський вчений у галузі нерухомості С. Тарасевич робить наголос на експлуатації, а в ній розглядає інші цілі і технології управління. Він вважає, що зміст, цілі, технології та інструменти експлуатації можуть мати суттєві відмінності залежно від того, в контексті якої системи управління нерухомим майном вони реалізуються. Він зазначає, що ми маємо справу з наслідками термінологічної еволюції, в результаті якої, в тому числі через відмінності в освіті, у способі мислення і культурі, має місце плутанина і відсутність згоди серед різних спеціалістів навіть всередині галузі нерухомості [14].

То ж, у професійній зарубіжній літературі з управління нерухомістю багатьма авторитетними дослідниками визнається факт того, що змістовна структура термінів на повсякденному рівні розуміння не завжди диференціюється. На наш погляд, розмежування має враховувати наступне (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Предметні області та об'єкти управління нерухомістю

Змістовно, традиційне управління нерухомістю як власністю зводиться до управління грошовими потоками чи від комерційного (орендного) використання об'єкта, чи від його продажу, відак - концентрується на існуючій кон'юктурі ринку нерухомості. Поза увагою управління власністю залишаються питання проектування та спорудження ефективних об'єктів нерухомості, тривалого збереження їхніх споживчих якостей, планування утримання, виходячи з оптимізації вартості життєвого циклу.

Управління активами, навпаки, показує, як стратегічна ціль та функції менеджменту підприємства, організації зумовлюють необхідність придбання, утримання та ліквідації активів як фінансово-облікових об'єктів. Управління активами орієнтоване на довгостроковий період, аналогічний періодам життєвого циклу конструктивних елементів об'єктів, включаючи обладнання, тобто 15-20 і більше років. В управлінні активами можуть відстежуватись і оптимізуватись показники вартості життєвого циклу. 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.

Натомість, управління будівлею розглядає якраз техніко-економічні питання в залежності від мети проекту. У широкому сенсі, управління будівлею охоплює сфери управління в основному підрядним будівництвом на методичних засадах управління проектами та управління утриманням будівлі і концентрується на інженерно-економічних та організаційних питаннях безвідносно до стратегічних цілей підприємства чи організації - власника. Наприклад, не розглядається використання будівлі для власних цілей, чи як нерухомості для отримання доходів; ефективність використання площ і таке інше.

Управління об'єктом експлуатації, як деякі вважають, інтегрує в собі методи практично всіх перелічених вище концепцій, але стосується усіх активів - елементів функціонального середовища об'єкта. При цьому до категорії нерухомості відноситься велика частина активів, але не всі. Управління об'єктами експлуатації складатиметься з кількох змістовних складових стосовно

нерухомості: управління активами об'єкта, включно з управлінням утриманням об'єктів та реновацією; управління послугами об'єкта у процесі експлуатації включно з управлінням нерухомістю.

Об'єкти нерухомого майна розрізняються залежно від їхнього функціонального призначення та відповідного формування вартості утримання та експлуатації:

- будівлі та їхні частини, що використовуються для здійснення функцій, економічної вигоди від яких важко виміряти. Це – наприклад, невиробничі будівлі бюджетних установ. Управління такими об'єктами нерухомості зводиться до мінімізації витрат на утримання (методи управління будівлями) та раціоналізацію використання їхніх площ (методи управління експлуатацією об'єктів);

- будівлі та їхні функціональні частини, в результаті використання яких отримуються доходи (виробничі будівлі для реалізації товарів та послуг). Управління в цьому випадку передбачає застосування усього арсеналу методів управління будівлями та експлуатацією задля раціоналізації витрат та максимізації доходів;

- адміністративні та виробничі об'єкти, (пасивні основні засоби) підприємств, які створюють умови для виробничого процесу. У цьому випадку застосовуються методи управління будівлями та експлуатацією, розширені до рівня організації виробництва;

- об'єкти інвестиційної нерухомості, які використовуються для отримання доходів від оренди або перепродажу. Для управління застосовуються методи управління нерухомістю.

Розрізнити чіткіше предмет і методи кожної з цих концепцій можна лише, розглядаючи їх по відношенню до центрального об'єкта власності одночасно:

- з правових, фінансових, технічних та економічних (експлуатаційних) позицій;

- у динаміці - по стадіях проектного циклу: створення, функціонування та ліквідації;

- стоківно різних грошових потоків (витрат, доходів).

Намагаючись удосконалити управління нерухомим майном, у тому числі, використовуючи зарубіжні напрацювання, дослідники і практика будуть стикатися з неоднозначністю розуміння і використання ключових понять, що вже призводить до певної неузгодженості сенсу нормативних документів, цілей і практики управління, його обліково-аналітичного та статистичного забезпечення, адже у практиці західного менеджменту вартість нерухомого майна на всіх етапах життєвого циклу стала об'єктом уваги юристів, економістів, менеджерів, фінансистів, об'єктом обліку та статистики.

Отже, поява у 1980-х роках концепції управління вартістю життєвого циклу об'єктів призвела до зміщення критеріїв в управлінні нерухомим майном з витрат на будівництво та доходів від оренди або продажу до загальних капітальних і поточних експлуатаційних витрат, а також доходів (вигод), пов'язаних з об'єктом нерухомості упродовж усього періоду від проектування до знесення.

На Заході, залежно від конкретних цілей власників щодо об'єктів нерухомості, управління життєвим циклом та відповідний інструментарій, з нашого погляду, розвивалися не через наукові дослідження та їх впровадження, а як «кращі практики». Відповідні функції управління, як правило, здійснювалися зовнішніми професійними компаніями, що виникали і намагалися запропонувати якнайширший набір послуг. Прагнучи розширити ринок, вони під тією чи іншою назвою стали пропонувати різні набори послуг, що ускладнило розуміння і визначення кожної з перелічених вище областей менеджменту. Спільною їх рисою, однак, є орієнтація на вартісні критерії в управлінні.

За запропонованою систематизацією, такі області вартісно-орієнтованого менеджменту в залежності від цілей наступні: управління будівництвом (Construction Management) - скорочення витрат при спорудженні об'єктів; управління будівлею (Building Management) - оптимізація витрат на утримання об'єктів; девелопмент нерухомості (Real Estate Development) - підвищення їх

ринкової вартості за рахунок інвестицій; управління власністю (Property Management) - максимізація доходів від оренди та купівлі-продажу об'єктів; управління активами (Assets Management) - максимізація фінансових результатів діяльності підприємства чи організації від придбання, продажу чи використання наявних об'єктів, у тому числі, нерухомих; управління об'єктом експлуатації (Facilities Management) - раціональне використання площ, виробничих потужностей тощо, максимальна віддача від експлуатації у процесі виробничої діяльності підприємства. Іноді навіть Facilities Management трактують взагалі як організацію виробництва.

Якісний стрибок в управлінні нерухомих майном державної власності в умовах України, на нашу думку, передбачає спочатку систематизацію перелічених спеціалізацій управління як наук, розмежування і визначення їхніх предметів і методів з подальшою розробкою, апробацією та адміністративним впровадженням загальної вартісно орієнтованої методології управління нерухомих майном, її використанням усіма державними підприємствами, організаціями та установами з моніторингом та контролем результатів по конкретних об'єктах і на макрорівні.

1.2 Суб'єкти і об'єкти управління нерухомих майном та земельними ділянками

Основою управління складає особливий вид розумової діяльності, що застосовує різноманітні засоби і методи впливу на процес. Під управлінням прийнято розуміти дію з боку якогось активного начала стосовно певних об'єктів або з боку суб'єкта управління стосовно об'єкта управління.

ІА.Бланк управління майном визначає як одну із найбільш значних функціональних напрямків системи фінансового менеджменту, тісно пов'язану з іншими системами управління; це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, ефективним

використанням майна в різних сферах підприємницької діяльності, а також організація операцій їх реалізації [15].

Управління нерухомістю охоплює всі види діяльності й всі операції з нею: будівельні, інвестиційні, володіння та користування, застава, бартерні, посередницькі (ріелторські) й інші. При цьому досвідчений ріелтор дає своїм клієнтам можливість добре зорієнтуватися на великому і різноманітному ринку об'єктів нерухомості. Він може дати швидко та достовірно об'єктивну оцінку тому чи іншому виставленому на продаж майну, визначити позитивні й негативні його сторони, рекомендувати його до покупки або поради утриматись від неї.

Суб'єктами такого управління є всі учасники відносин цієї нерухомості: власники, користувачі, орендарі, інвестори, професійні посередники (ріелтори), уповноважені державні органи, організації інфраструктури і т.п.

Об'єктами управління нерухомістю виступають як окремі будови (офісні, складські, торгівельні), так і відповідні їх системи (наприклад, фонд держмайна).

Управління нерухомістю як особливого виду підприємницької діяльності залежно від ситуації може означати або може виступати як:

- управління конкретним видом об'єкта в процесі його експлуатації для комерційного використання;
- прийняття рішень і оформлення документів по відношенню до майнових прав на об'єкти власності;
- процес реалізації функцій управління для отримання певних соціально-економічних результатів;
- самоуправління ринку нерухомості професійними його учасниками та їх об'єднаннями (наприклад, Всеукраїнське об'єднання власників нерухомості, Українське товариство оцінювачів, Асоціація ріелторів України);
- система законодавчо-виконавчого регламентування та контролю поведінки всіх учасників відносин на ринку нерухомості, яка здійснюється

державними органами для стабілізації й ефективного розвитку економіки, що називають регулюванням [16].

Управління нерухомістю (рис. 1.2) - це діяльність, здійснювана за рахунок та в інтересах споживачів і пов'язана з певним циклом життя *об'єкта* нерухомості:

- програма найкращого використання земельної ділянки (*об'єкта* нерухомості, території);
- проектування як самого *об'єкта* нерухомості, так і невіддільних поліпшень;
- інвестування;
- маркетинг;
- виготовлення (зведення, будівництво, монтаж) як самого *об'єкта* нерухомості, так і невіддільних його елементів;
- оцінка *об'єкта*;

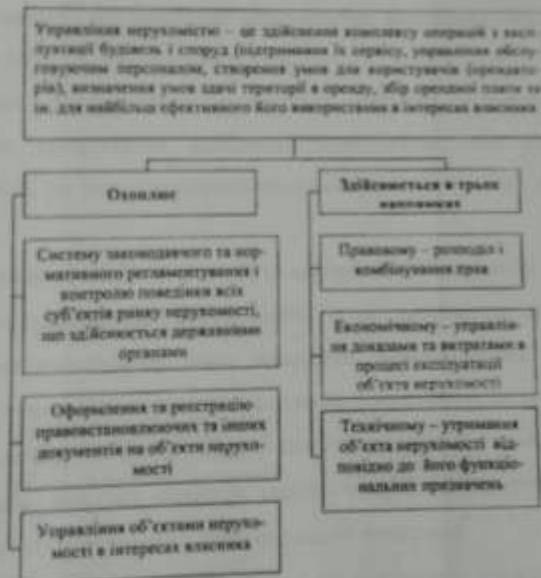


Рис. 1.2 Напрями процесу управління нерухомістю [17]

- обіг (купівля-продаж, оренда), лізинг, застава (іпотека), довірче управління, передача прав господарського ведення та оперативного управління, дарування тощо;

- споживання (сервіс);

- технічне обслуговування, експлуатація й ремонт (поточний, неперезабачуваний);

- капітальний ремонт, модернізація, реконструкція і реставрація;

- перепрофілювання за функціональним призначенням;

- утилізація (знос і поховання).

Основним завданням цього виду підприємницької діяльності є досягнення максимального ефекту від використання об'єктів нерухомості в інтересах власника.

Отже, управління нерухомістю — це діяльність, здійснювана на свій власний ризик, спрямована на отримання прибутку (від свого імені або за дорученням власника) від реалізації повноважень володіння, користування та розпорядження об'єктами нерухомості [18].

Управління нерухомістю реалізується шляхом формування об'єкта управління, що представляє комплекс технологічно або функціонально пов'язаного майна, до якого належить земельна ділянка, будівлі, споруди та їх частини тощо.

Управління нерухомістю може бути внутрішнім і зовнішнім.

Внутрішнє управління нерухомістю - це діяльність суб'єкта ринку нерухомості, регламентована його власними нормативними документами (кодексом, статутом, положеннями, правилами, договорами, інструкціями і т.п.), тобто те керівництво, що формується в самій керованій системі, усередині неї Орган управління, той, що реалізує управлінський вплив, утворює разом з управлінською системою єдиний господарський комплекс.

Зовнішнє управління нерухомістю - це діяльність державних структур (або їх уповноважених) і саморегулюючих професійних об'єднань, спрямована

на створення нормативної бази, а також контроль за дотриманням усіма суб'єктами ринку нерухомості встановлених норм і правил.

Суб'єкти ринку здійснюють різні види впливу на об'єкт нерухомості (рис. 1.3).

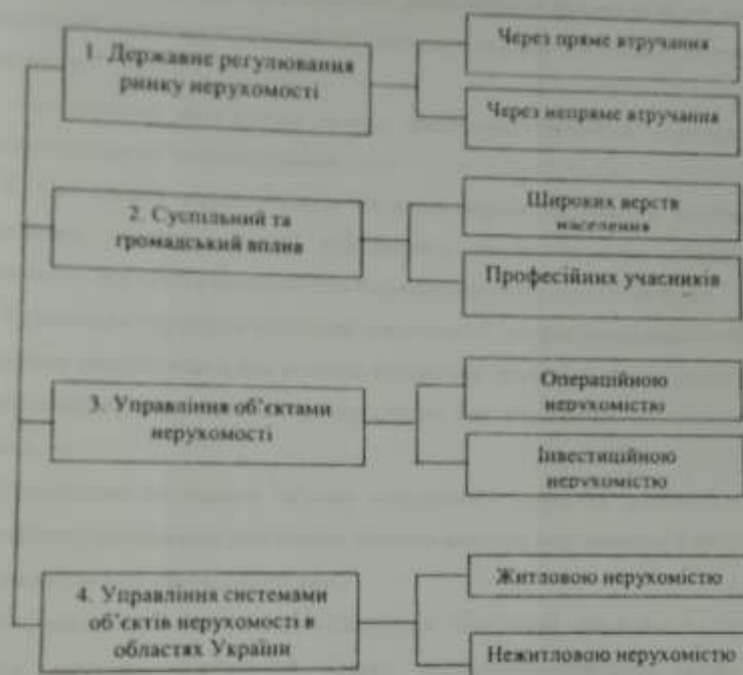


Рис. 1.3 Зовнішній вплив на об'єкт нерухомості [19]

1. Державне регулювання нерухомості:

- через пряме втручання (пряме адміністративне управління), що охоплює: створення законів, постанов, правил, інструкцій та положень, що врегульовують функціонування об'єктів нерухомості; введення механізму відповідальності за порушення нормативних вимог під час здійснення операцій з об'єктами нерухомості; контроль за дотриманням усіма суб'єктами ринку

встановлених норм і правил; реєстрацію прав на об'єкти нерухомості й операцій з ними; ліцензування підприємницької діяльності у сфері нерухомості;

- через непрямої вплив (економічні методи управління об'єктами нерухомості), охоплюючи: оподаткування об'єктів нерухомості й надання пільг; реалізацію державних цільових програм; установлення амортизаційних норм; реформування житлово-комунального господарства; випуск та обіг житлових сертифікатів;

- комплексне розв'язання питань землекористування й приватизації, розвитку інженерної інфраструктури і т.д.

2. Суспільний вплив. Реакція широких верств суспільства, зокрема й професійних учасників ринку нерухомості, на ті чи інші операції з нерухомістю, яка слугує основою для нормативних актів, положень тощо.

Управління окремими об'єктами нерухомості: операційною нерухомістю, яку власник використовує для ведення конкретної підприємницької діяльності, та інвестиційної, яку власник використовує для отримання максимального прибутку.

Управління системами об'єктів нерухомості суб'єктів: муніципальною нерухомістю; земельними ресурсами; лісовим фондом; нерухомістю в житловій сфері; нежитловою нерухомістю [20].

У правовому аспекті передбачається створення державною владою суб'єктів системи законів й інших нормативно-правових актів, що регламентують прийняття адміністративних, організаційних і технічних рішень у сфері управління об'єктами нерухомості, що забезпечують ефективне їх використання в інтересах власника. В основу системи управління нерухомістю покладено принцип пооб'єктного управління, який полягає в пооб'єктному розмежуванні (формуванні) нерухомості; класифікації та єдиної реєстрації об'єктів; пооб'єктній реєстрації майнових прав і оцінці нерухомості; обліку особливостей управління об'єктами нерухомості за напрямками економічної діяльності.

Під формуванням об'єкта нерухомості розуміється його технічний та економічний опис, юридичне обґрунтування, внаслідок якого об'єкт отримує технічні й економічні характеристики та юридичний статус, що дозволяє однозначно виділяти його з-поміж інших об'єктів. Формування об'єкта нерухомості складається з його інвентаризації, сервітутів і реєстрації.

Професійні керівники здатні управляти будь-якими об'єктами: офісними та адміністративними будівлями, нежитловими приміщеннями, житловими будинками, об'єктами соціальної сфери, підприємствами, земельними ділянками. Керівна компанія, що приймає на себе відповідальність за об'єкт нерухомості, здійснює адміністративно-управлінські функції на основі результатів маркетингу. При цьому будь-яка робота з об'єктом розпочинається із з'ясування цілей власника. Професійний керівник спроможний не лише виконувати волю власника, але й виконувати роль консультанта, пропонувати різні варіанти використання об'єкта нерухомості [21].

Виходячи з чітко сформульованих цілей, керівник розробляє бізнес-план для конкретного об'єкта. Рекомендації, що містяться в такому документі, можуть мати декілька варіантів розвитку, і повинні бути описані так, щоб при бажанні власник був здатен здійснити вибір варіанта самостійно.

Наступний етап - укладання з власником договору управління й безпосередня робота з його реалізації відповідно до обраного власником варіанта використання, будівлі чи території. При цьому керівник об'єкта нерухомості спроможний планувати свою роботу як «з нуля», так й поширюючи вже існуючу практику.

Керівники об'єктами нерухомості виконують низку функцій:

- реалізують рекламу компанії щодо об'єкта управління, здійснюючи розсилку пропозицій, використовуючи газети, журнали, що розповсюджуються серед потенційних клієнтів, особисті контакти;
- регулюють відносини власників з орендарями та державними структурами;
- ведуть фінансову звітність;

- здійснюють підбір професійного обслуговуючого персоналу;
- здійснюють страхування об'єкта нерухомості;
- проводять техніко-експлуатаційне обстеження й приймання;
- укладають будь-які необхідні за договором дії з управління технічним станом об'єктів, одночасно здійснюючи контроль за їх виконанням [22].

За українських умов реалізація управління об'єктом нерухомості можлива за такою схемою:

1. Керівна компанія публічно надає інформацію про себе: свідчення про державну реєстрацію; документи, що підтверджують кваліфікацію (навчання й атестацію) співробітників; тарифи та розцінки на надання послуг; зразки типових договорів, протоколів, доручення; книгу скарг і пропозицій; процедуру оскарження дій посадових осіб керівної компанії.

2. Між власником та керівною компанією укладається договір на управління об'єктами нерухомості. Договір укладається в письмовій формі з чіткими формулюваннями за обов'язками та зобов'язаннями сторін. У договорі повинні бути вказані: сторони договору і його предмет; обов'язки виконавця; обов'язки споживача; вартість послуг й порядок розрахунку; термін дії договору та умови його розірвання; відповідальність сторін; порядок вирішення суперечок; юридичні адреси й реквізити сторін.

3. Керівна компанія є приватною підприємницькою організацією будь-якої організаційно-правової форми, штат якої укомплектований кваліфікованим персоналом, який пройшов навчання та атестований у порядку, встановленому керівним органом з сертифікації.

4. Керівна компанія за послуги з управління об'єктами нерухомості отримує винагороду, розмір і форма якої визначені в договорі. Теоретично цей розмір може становити 15% обороту або чистого прибутку, але з досвіду, він коливається в межах 8-50% залежно від стану та прибутковості об'єкта.

5. Керівна компанія надає власнику об'єкта нерухомості гарантійне забезпечення договору у формі застави, страхування або інших законних способів забезпечення зобов'язань.

6. Відбір приватних компаній з управління об'єктами нерухомості здійснюється на основі особливого довір'я керівній компанії (її керівнику).

7. Власник об'єкта нерухомості здійснює контроль за якістю управління об'єктом[23].

- Послуги з управління нерухомістю мають задовольняти такі основні вимоги: конфіденційність обслуговування; відповідність призначенню; етичність обслуговування; повнота і своєчасність виконання; відповідальність керівника.

Керівник здійснює підбір штату залежно від цілей, які ставить власник, а також відповідно до розміру об'єкта нерухомості й масштабу обсягів робіт, що передбачаються з його експлуатації. Власник може обмежитися наймом професійного керівника, в обов'язки якого будуть входити загальне керівництво, визначення концепції, формування бізнес-плану об'єкта нерухомості, переговори, контроль за виконанням договорів третіми сторонами (орендарями, сервісними службами) і звіти власнику.

За більш масштабних планів на ту або іншу будівлю чи комплекс будівель керівна компанія може виділяти групу фахівців, здатну виконати необхідний обсяг робіт [24].

Переважаючими об'єктами нерухомості для управління вважаються великі (від 3000-5000 м²) офісно-адміністративні, складські, торгові, виробничі приміщення, незалежно від форми власності й міри зайнятості. Оптимальною для управління є наявність декількох будівель різної спрямованості (загальною площею до 100000 м²).

Послугами професійної керівної компанії, як правило, користуються власники великих об'єктів нерухомості (що знаходяться як у власності, так й у довгостроковій оренді), які відчувають явний дискомфорт від неефективного або недостатньо ефективного використання належних їм будівель і територій. Серед них можуть бути проектні, дослідницькі та комерційні організації, в розпорядженні яких є об'єкти нерухомості, отримані від державних муніципальних органів на умовах довгострокової оренди, або

приватизовані, площі яких надмірні для сьогоденних потреб власника. Держава, як і раніше, є найбільшим власником нерухомості, однак, управління державною власністю залишається прерогативою державних унітарних підприємств (ДУП), хоч професійні керівники спроможні «витягнути» з цих об'єктів нерухомості додатковий прибуток із збільшення їх капітальної вартості [25].

У ринковій економіці альтернативи професійному управлінню державною (муніципальною) власністю немає.

Відносини керівника з власником мають бути легітимні, прозорі та належним чином оформлені.

Реалізуючи контракт, керівник переслідує дві основних цілі: забезпечення поточної прибутковості об'єкта нерухомості та збільшення його капітальної вартості. З цією метою він визначає центри витрат і прибутку, виявляє й вилучає неефективні інформаційні та грошові потоки в процесі розвитку проекту управління об'єктом нерухомості, у міру виникнення зовнішніх і внутрішніх чинників (продаж часткою власності, борги власника) стратегія розвитку проекту управління об'єктом нерухомості буде корегуватися.

Пристаючи до роботи, менеджер повинен залучити в процес управління об'єктом персонал, який на початковому етапі може бути не зацікавлений в його діях. При цьому використовують різні методи: від пояснення людям цілей та завдань управління об'єктом нерухомості до застосування систем грошової винагороди, а за необхідності - й звільнення (із згоди власника) працівників, що чинять опір змінам [26].

Як правило, приступаючи до роботи, керівник стикається з низькою якістю фінансового аналізу, неефективним документообігом, порушеннями в бухгалтерському обліку, надлишками малоцінного майна тощо. Визначити шляхи реорганізації підприємства з конкретним виокремленням напрямів можливо лише після ґрунтовного аналізу. Як показує практика, на першому етапі комерційного використання об'єктів нерухомості увесь прибуток повинен інвестуватися в самі об'єкти, на, другому - прибутки можуть бути розподілені

між власником та інвестиціями в об'єкт нерухомості, і лише на третьому етапі весь прибуток може надходити в розпорядження власника [27].

Повноцінна експлуатація об'єктів нерухомості протягом усього нормативного терміну служби досягається за умов вмілого використання технічних норм і правил, методів дослідження й оцінки стану окремих конструктивних елементів.

Особлива роль у роботі керівника нерухомістю відводиться ефективному використанню ввірених йому об'єктів нерухомості.

У комплекс послуг з управління об'єктами нерухомості входить:

- конкретизація цілей споживача за умов володіння об'єктом нерухомості;
- консультування власника з питань стану та аналізу ринку нерухомості щодо встановлення прав на об'єкт, на предмет відповідності об'єкта потребам власника;
- приймання об'єкта нерухомості в управління;
- фізична, правова й економічна експертиза об'єкта;
- аналіз варіантів подальшого використання об'єкта і вибір найкращого використання об'єкта з урахуванням потреб споживача;
- розробка програми управління об'єктом та її реалізація з періодичним коректуванням;
- представлення інтересів власника перед третіми особами з питань переданого в управління об'єкта;
- організація й здійснення процедури взаєморозрахунків між суб'єктами, що беруть участь у забезпеченні життєдіяльності об'єкта;
- подання періодичної звітності власникам про хід реалізації програми з управління [28].

Послуга з управління об'єктом нерухомості може виявлятися одночасно з додатковими послугами (брокерської, з експлуатації, виконання функцій замовника, рекламними, транспортними тощо).

Управління майном в Україні ще не набуло значного поширення, а правовідносини між власником майна та його управителем регулює Цивільний кодекс України.

1.3 Концепція формування ефективної системи управління нерухомістю

В сфері підприємництва управління нерухомістю — це діяльність, що здійснюється на власний "страх і ризик", спрямована за дорученням власника на отримання прибутку від реалізації повноважень власника володіти, користуватися й розпоряджатися своїм нерухомим майном.

Управління нерухомістю, як і в будь-якій іншій сфері підприємницької діяльності, неможливо без чітко сформованих, конкретних (точність і ясність формулювання змісту, обсягу і терміну), реальних (поетапне досягнення з рахуванням можливостей і існуючих обмежень), вимірних (кількісна і якісна оцінка ступеня досягнення - вартісні і не вартісні вимірники) цілей, які визначають: вихідні моменти управлінських дій, основу побудови критерію оцінки результатів підприємницької діяльності, основу аналізу проблем невідповідності бажаного і досягнутого стану - і розробка нових рішень [29].

В найширшому розумінні ціль - це майбутній бажаний стан, або сукупність досягнутих результатів в процесі і в кінці визначених дій. Ціль з'являється на основі мотивів і виступають у формі потреб, на задоволення яких направляється діяльність. Мотив являє собою внутрішній психологічний стан, який спонукає людину до дій, що дозволяє задовольнити різні потреби - матеріальні, духовні, в процесі праці і її результатами, самовираження і соціальна значущість.

Так, ринок теж розвивається та функціонує в певному напрямку і відповідно відповідних критеріїв.

До основних цілей управління ринком нерухомості слід віднести:
- формування дієвої системи, котра дозволить забезпечити реалізацію прав і виконання належних обов'язків громадянами на нерухоме майно.

- встановлення на ринку нерухомості справедливого порядку й умов роботи для усіх його учасників.
- забезпечення захисту учасників ринку від недобросовісної конкуренції, маніпулювання, кримінальних зазіхань.
- встановлення таких умов, що забезпечуватимуть розгортання процесу вільного ціноутворення на об'єкти нерухомості відповідно до існуючого
- створення умов для стимулювання фінансування та інвестування ринку нерухомості.
- розв'язання низки гострих соціально-економічних проблем, серед яких житлове питання, безробіття, економічне зростання.
- формування системи оподаткування нерухомого майна, котра дозволить врахувати інтереси усіх сторін на ринку та ін. [30].

З іншого боку, управління нерухомістю має базуватися на низці принципів, які дозволяють досягнути сформульованих цілей:

- соціальна справедливість – забезпечення створення рівних можливостей та спрощення умов доступу учасників на ринок нерухомості, недопущення монопольних проявів дискримінації прав і свобод суб'єктів ринку;
- надійність захисту учасників ринку - створення необхідних умов (соціально-політичних, економічних, правових) для реалізації інтересів, суб'єктів ринку та забезпечення захисту їх майнових прав;
- урегульованість - створення гнучкої і ефективної системи регулювання ринку нерухомості;
- контрольованість - створення надійно діючого механізму обліку і контролю, запобігання і профілактики зловживань та злочинності на ринку нерухомості;
- ефективність - максимальна реалізація потенційних можливостей ринку нерухомості щодо мобілізації та розміщення фінансових ресурсів у сфері будівництва, що сприятиме забезпеченню прогресу ринку нерухомості та задоволенню життєвих потреб населення;

- правова упорядкованість - створення розвиненої правової інфраструктури забезпечення функціонування ринку нерухомості, яка чітко регламентує правила поведінки й взаємовідносини його суб'єктів;

- прозорість, відкритість - забезпечення надання громадянам та іншим учасникам ринку повної й доступної інформації, що стосується умов отримання та користування об'єктами нерухомості, усунення проявів дискримінації суб'єктів ринку;

- конкурентність - забезпечення необхідної свободи підприємницької діяльності усіх учасників ринку нерухомості, створення умов для змагання за найбільш вигідне залучення вільних фінансових ресурсів та встановлення немонопольних цін на послуги фінансових посередників за умов контролю за дотриманням правил добросовісної конкуренції учасниками ринку нерухомості.

Невід'ємним атрибутом формування ринкових відносин в будь-якій країні є приватизація. Вона дозволяє виявити справжнього власника, зробити неліквідні майнові об'єкти ліквідними, забезпечити високий рівень їх функціонування. За цих умов виняткової потреби набуває вивчення проблем, пов'язаних з формуванням регіональної програми управління нерухомістю [31].

Комплексна система управління створюється для максимального, стабільного, довгострокового наповнення міського бюджету доходами і спрямована на вирішення таких задач: управління об'єктами нерухомості, що є в комунальній власності, а саме приватизація й оренда нерухомості, облік прав користування землею, передача земельних ділянок в оренду та їх продаж; експертна оцінка нерухомого майна і контроль за її виконанням незалежними експертами з метою оформлення бухгалтерської документації, розрахунку орендної плати, визначення початкової аукціонної ціни продажу, інвестиційної вартості, вартості викупу, оподаткування; облік і реєстрація об'єктів нерухомого майна; розробка заходів щодо залучення інвестицій у нерухомість; аналіз поточного використання, планування і прогнозування розвитку, розробка заходів, спрямованих на створення різних видів міської нерухомості; управління корпоративними правами; систематичний облік і регулювання

збору податків, інших платежів і зборів від володіння, використання та інших операцій з нерухомістю і корпоративними правами; програмно-інформаційна та інформаційно-аналітична підтримка всіх елементів системи управління нерухомістю; створення системи моніторингу використання нерухомості, управління корпоративними правами, оцінка ефективності цього управління; створення комплексної міської й регіональної нормативних баз з управління й ефективного використання нерухомості [32].

Управління нерухомістю в Україні не носить системного характеру. Частка доходів від нерухомості щодо міського бюджету вкрай мала і не перевищує 6%. В розвинених країнах тільки земельні платежі становлять 30-40% у структурі доходів муніципальних бюджетів. Неefективність залучення інвестицій у розвиток і збереження нерухомості призводить до відставання у будівництві, капітальному ремонті, реконструкції об'єктів.

Існуюча система управління нерухомістю не сприяє підвищенню ефективності організації експлуатації житлового фонду внаслідок повільного впровадження нових форм управління. На цей час частка витрат на капітальний ремонт житлового фонду становить 1-1,5%, а на дотації житлово-комунальному господарству 2-2,5%. Засоби, які фактично одержують на поточне утримання житлового фонду, в середньому в 5-6 разів менші від розрахункової потреби, а існуюче фінансування капітального ремонту житлового фонду - у 15 разів більше [33].

Недостатня дієвість існуючої системи управління обумовлюється низкою причин:

- недосконалістю єдиної реєстраційної та інформаційно-облікової бази нерухомого майна;
- нерухомістю міста розпоряджається кілька окремих відомств (центральні та регіональні органи виконавчої влади - загальнодержавною власністю; органи місцевого самоврядування - комунальною власністю), слабка координація діяльності яких унеможливає формування й проведення довгострокової загальноміської політики у сфері управління та використання

нерухомості, проведення економічного аналізу обґрунтованості прийнятих рішень;

- недосконалістю системи оцінки й стягування платежів за володіння та використання нерухомості, що призводить до постійного заниження вартості майна, недоодержання рентних платежів;

- існуюча система збору платежів від об'єктів нерухомості не дозволяє контролювати реальні грошові потоки, планувати їх надходження, проводити аналіз економічної ефективності й тенденцій, що складаються, прогнозувати надходження до міського бюджету;

- недосконалістю процедури запису майнових прав на нерухомість [34].
Основні напрямки розвитку, використання й управління нерухомістю.

1. Підвищення ефективності поточного використання об'єктів нерухомості на основі створення єдиної системи моніторингу і контролінгу операцій з нерухомістю.

2. Інтенсифікація процесів більш ефективного використання землі.

3. Організація цільових позик через випуск муніципальних облігацій.

4. З метою залучення інвестицій у міську нерухомість передача землі у власність за результатами реалізації інвестиційних проектів по будівництву або реконструкції будинків.

5. Вироблення і впровадження єдиного механізму використання об'єктів міської нерухомості на основі її ранжування за ознаками належності до пам'яток історії і культури, технічного стану і ступеня ліквідності.

6. Упровадження єдиної системи моніторингу і контролю за діяльністю підприємств некомунальної власності з метою недопущення нерационального використання міських економічних ресурсів і запобігання нанесення місту збитків незалежно від природи їх походження.

7. Використання в практиці господарської діяльності такого механізму фінансування і кредитування, як іпотека.

8. Розширення бази об'єктів нерухомості, призначених для здачі в оренду: майданчики під установку антен, міські пляжі тощо.

9. Придбання житлового фонду для забезпечення пільгового контингенту на вторинному ринку [35].

На другому етапі удосконалення системи управління слід удосконалити існуючу систему державної реєстрації нерухомості й прав на неї.

Формування об'єктів нерухомості - це технічний та економічний опис, а також юридичне відокремлення об'єкта нерухомості, у результаті якого об'єкт одержує такі технічні, економічні характеристики і юридичний статус, які дозволяють однозначно його ідентифікувати. Така ідентифікація здійснюється за допомогою зведення на кожний новосформований об'єкт нерухомості спеціальної Кадастрової справи встановленого зразка [36].

Державна реєстрація об'єктів нерухомості - процедура внесення в державні реєстри записів про ідентифікацію об'єктів нерухомості, суб'єктів прав на них, а також про перехід прав на нерухомість. Кожному сформованому об'єкту нерухомості надають ідентифікаційний код, що зберігається за об'єктом доти, поки той фізично і юридично існує як єдине ціле. Унікальність такого коду полягає в тому, що на території міста не може бути двох об'єктів нерухомості, які мають однакові коди. Ідентифікаційний код фіксується в спеціальних реєстраційних книгах, в інших спеціальних документах і вводиться в єдиний банк об'єктів нерухомості й корпоративних прав.

Державна реєстрація прав на нерухомість - акт, з моменту здійснення якого державою визнаються за громадянами і юридичними особами права на нерухомість. Реєстрацію здійснюють за допомогою внесення підтвердженої документами достовірної інформації про права на нерухомість у відповідні документи [37].

До компетенції органів державної реєстрації прав належать: державна реєстрація прав і обтяжень; ведення державного реєстру прав; надання інформації про зареєстровані права; забезпечення збереження інформації про зареєстровані права. Суб'єкту реєстрації видається Свідоцтво про право власності на нерухомість установленого законодавством зразка.

Третім кроком пропонуваної концепції є створення системи оцінки нерухомості.

Практика постійної ринкової оцінки майнових і немайнових прав є загальноприйнятною у всіх розвинених країнах світу. Служби економічного моніторингу за кордоном організують за територіальним принципом, а методи, застосовувані для оцінки нерухомості, нематеріальних активів, корпоративних прав визначаються національною економічною традицією й тісно зв'язані з національною системою реєстрації майнових і немайнових прав та принципами оподаткування [38].

Дві головні задачі такої системи оцінки: фінансова, тобто створення бази для визначення величини платежів за землю й об'єкти нерухомості (податки, рента, орендна плата тощо) на основі моніторингу їх ринкової вартості з метою недопущення заниження платежів, що підлягають стягуванню; економічна, тобто створення системи економічних важелів і методів регулювання розвитку комунальної власності.

Наступним етапом удосконалення управління нерухомістю є інформаційна підготовка населення, а також підготовка необхідного персоналу.

Метою інформаційної підготовки є досягнення усвідомлення населенням і підприємцями необхідності змін в управлінні нерухомістю та корпоративними правами міста, захисту прав власності й гарантії цих прав, формування цивілізованого ринку нерухомості. До початку практичної реорганізації системи управління міською нерухомістю і прийняття нових правил на ринку нерухомості населення, підприємницькі структури, працівники органів міського управління, депутатський корпус повинні мати уявлення про загальну концепцію системи управління, своє місце й роль в цій системі, права та обов'язки, наслідки прийнятих рішень [39].

Організаційна структура системи управління і повноваження з управління нерухомістю можуть розподілятися в такий спосіб:

Робоча група із здійснення координації діяльності органів місцевого самоврядування у сфері реалізації положень Концепції управління нерухомістю.

Управління комунального майна і приватизації головного управління економіки і комунального майна - управління об'єктами нерухомості, що є комунальною власністю (відчуження, здача в оренду), управління корпоративними правами й оцінка ефективності, контроль за оцінкою нерухомості, розробка нормативно-методичного апарата щодо методики і порядку оцінки об'єктів нерухомості, включаючи й корпоративні права.

Управління соціально-економічного розвитку, планування й обліку приватизації головного управління економіки і комунального майна – аналіз економічної ефективності використання комунальної власності (землі, нерухомості), перспективне планування розвитку [40].

Головне управління бюджету і фінансів - управління доходами від використання нерухомості й витратами на неї, централізований облік і контроль фінансових потоків.

Міське бюро технічної інвентаризації - формування об'єктів нерухомості, реєстрація правовстановлюючих документів на об'єкти нерухомості.

Управління містобудування й архітектури головного управління міського господарства - координація і контроль діяльності міських органів управління у сфері містобудування й інженерної інфраструктури міста, перспективне планування містобудівного розвитку міста і формування його вигляду.

Управління з будівництва, ремонту і реконструкції міста головного управління міського господарства — координація і контроль діяльності міських органів у сфері будівництва, експлуатації, капітального ремонту і реконструкції об'єктів нерухомості.

Управління земельних ресурсів Головного управління міського господарства - надає ідентифікаційний код земельної ділянки відповідно до земельно-кадастрової інформації, підтверджує дійсність реєстрації земельних ділянок за матеріалами інвентаризації меж землекористування, дає довідку про

хід оформлення документів, що підтверджують права користування або власності на земельну ділянку.

Отже, завершальним етапом розробленої концепції є організація системи надходження і витрати доходів від використання об'єктів нерухомості [41].

Джерелами фінансування заходів щодо створення системи управління нерухомістю можуть бути:

- кошти міського бюджету, зокрема частина орендної плати за нежитлові приміщення; частина платежів від продажу землі;
- частина засобів від продажу об'єктів нерухомості, збір за реєстрацію прав на нерухоме майно;
- платні послуги за виконання оцінки нерухомості;
- плата за надання інформації про нерухомість міста і регіону;
- бюджетні кошти, включаючи кредити, благодійну допомогу, пайову участь у проектах.

Упровадження запропонованої системи управління призведе до збільшення частки доходів від використання нерухомості в бюджеті міста і спричинить зміну їхньої структури.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА
ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ВК «КОЗАК ПАЛАЦЬ»2.1 Характеристика Запорізької ТПП та виставкового комплексу «Козак
Палац»

Виставковий комплекс «Козак Палац» є структурним підрозділом Запорізької торгово-промислової палати. У 2019 році Запорізька ТПП провадила роботу зі сприяння економічній діяльності, вдосконалення форм інформаційної підтримки підприємництва Запорізького регіону: проведені міжнародні інвестиційні форуми та спеціалізовані виставки, коопераційні біржі за участю німецьких, австрійських компаній; організовано поїздки ділових місій, зокрема до Федеративної Республіки Бразилія; тривало співробітництво ЗТПП з партнерами з Грузії, Казахстану, Німеччини, Республіки Білорусь, Чехії, Словаччини [41].

Реалізовувались навчальні проекти для бізнесу у сфері зовнішньоекономічної діяльності та митного регулювання, податкового і бухгалтерського обліку, започатковано проведення вебінарів – семінарів із застосуванням інтернет-технологій у режимі прямої трансляції.

Проаналізуємо етапи становлення діяльності Запорізької ТПП в інфраструктурній підтримці підприємництва регіону (табл. 2.1).

Функціональна організаційна структура Запорізької ТПП складається з окремих елементів, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу й обов'язки (функціональна департаменталізація) (Додаток А). В цілому управлінська структура Запорізької торгово-промислової палати являє собою приклад саморегульованої громадської організації: збори (конференція) дійсних членів Палати збирається 1 раз на п'ять років для обрання Ради, Президії та Президента [57].

Заснування та основні етапи розвитку Запорізької ТПП [42]

Рік	Подія
1	2
1995	Рішенням зборів Запорізька торгово-промислова палата отримала своє сучасне ім'я і статус. В експертизі з'явилися нові послуги: радіаційний контроль, експертиза маси вантажів у морських і річкових судах, сертифікація відповідності за системою "CERTEX", контроль металобрухту на вибухобезпечність, розробка та реєстрація товарних знаків підприємств та інші. Продовжив свою роботу відділ з оцінки майна. Значно розширено спектр юридичних послуг, почав діяльність Юрclub. Одним з пріоритетних напрямків стає виставкова діяльність.
1998	Палата рішенням облдержадміністрації призначена генеральним розпорядником виставок, що проводяться в Запорізькій області. Широку популярність здобули міжнародна виставка "Машинобудування. Металургія" і "Покровський ярмарок". Проведена робота з реєстрації Запорізької ТПП у Каталозі Світової мережі торгово-промислових палат. Створено новий WEB-сайт управління виставок з інформацією про поточну виставкову діяльність ЗТПП.
1999	Для вирішення виникаючих господарських спорів та розбіжностей учасників зовнішньоекономічної діяльності при Запорізькій ТПП створений Третейський суд.
2001	Почав діяти регіональний Центр якості. З ініціативи Запорізької ТПП та за підтримки облдержадміністрації в рамках структури Палати створений обласний Центр міжнародного співробітництва (ОЦМС). Його головними завданнями визначено: сприяння розвитку міжнародних зв'язків підприємств області, впровадження нових інформаційних технологій, інформаційна підтримка підприємств, протокольна робота. Для більш тісної співпраці з АПК і надання ефективної підтримки сільгоспідприємствам, Запорізька ТПП, в доповнення до діючих філій в Бердянську та Мелітополі, відкрила своє представництво в найвіддаленішому сільському районі області - Розівському.
2002	Заснований журнал "Співдружність". Створення при Запорізькій ТПП Комітету підприємств АПК. Послуги Палати сертифіковані на відповідність стандарту ISO 9001:2000 в системах TUV CERT и УкрСЕПРО.
2003	Дано старт програмі впровадження Системи соціально-економічних стандартів розвитку територій "Запорізький стандарт", яка передбачає встановлення нового рівня відносин між владою і бізнесом, є одним з перспективних напрямків діяльності ЗТПП.
2004	Відкрито нові представництва Палати в Приморському, Якимівському, Веселівському та Михайлівському районах, що дало можливість значно поглибити роботу з агробізнесом в сільській місцевості. У Токмаку та Розівському районі створено інформаційні центри для надання підприємцям професійних навичок з орієнтації в інформаційному маркетинговому просторі.
2005	Прийняття 500-го члена Палати. При Запорізькій ТПП створено Агентство по роботі з іноземними інвесторами. Відомості про дійсних членів ЗТПП введені в головну інформаційну мережу Торгових палат SYN-OPSIS.

1	2
2005	Згідно рішення Запорізької міської ради, затверджена рейтингова програма «Бізнес-лідер Запоріжжя» - для підтримки кращих виробників товарів та послуг регіону серед представників малого підприємництва, а також створення позитивного інвестиційного іміджу Запоріжжя. Її організаторами виступили Запорізька ТПП, Запорізький міський виконком і Запорізький міський фонд підтримки підприємництва.
2006	Створення Українсько-німецького коопераційного бюро.
2007	У Запорізькій ТПП відбувся перший Міжнародний інвестиційний форум, організований спільно з облдержадміністрацією, обласною радою та ЗОСІП «Потенціал».
	Запорізька ТПП стала членом Виставкової федерації України. Розпочато будівництво виставкового комплексу «Козак-Палац».
2009	У структурі відділу експертиз ЗТПП створено сектор судової будівельно-технічної експертизи.
2010	Проведені міжнародні інвестиційні форуми та спеціалізовані виставки («Машинобудування. Металургія. Литво», «АгроТехСервіс», «Енергія», «Композити і Склопластики»), коопераційні біржі за участю вітчизняних і іноземних компаній.
2011	ЗТПП пройшла ресертифікаційний аудит системи менеджменту якості на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2008.
	До членів палатівського руху стали 34 компанії що збільшило загальну кількість членів Палати до 516 учасників.
2012	Німецька фірма "Менеджес Енерджі ГмбХ" встановила фотоелектричну установку загальною потужністю 32,64 кВт на даху виставкового залу "Козак Палац" у рамках проекту «Сонячний дах України».
	Підписано угоди про співробітництво з освітнім центром «Assotiation» та університетом ім. Пуркіне в Устінад Лабем (Чеська Республіка), завдяки яким палата стала офіційним представником в області освітніх програм ЧР.
2016	Запорізька ТПП увійшла до мережі центрів підтримки бізнесу ЄБРР, що створені у 15 регіонах України
	Відбувся перший міжнародний форум інтеграції та кооперації "InCo Forum"
2017	Грудовий колектив Запорізької торгово-промислової палати відзначений високою нагородою - Грамотою Верховної Ради України "За заслуги перед Українським народом"

Зазначимо, що частка членів-підприємств Запорізької ТПП серед сукупної кількості підприємств області на 1 січня 2020 р. складала 4%. Детальніше членську базу та напрям діяльності підприємств зобразимо у табл. 2.2.

Як член Палати, кожне підприємство має можливість [43]:

- безкоштовно приймати участь у семінарах, бізнес-зустрічах, організованих для членів Палати; приймати участь у бізнес-місіях, форумах, закордонних ділових та виставкових заходах;

- отримувати безкоштовні консультації з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- отримувати розсилку з планом заходів Запорізької ТПП та ТПП України;
- безкоштовно отримувати діловий електронний журнал Запорізької ТПП «Співдружність»;
- безкоштовно розміщувати на сайті Запорізької ТПП та діловому електронному журналі «Співдружність» інформацію про діяльність свого підприємства;
- скористатись безкоштовною розсилкою комерційних пропозицій іншим членам Палати.

Таблиця 2.2

Робота з членами Палати за напрямками діяльності підприємств-членів
ЗТПП [44, 45]

Галузь	Кількість членів за 2018 р.	Кількість членів за 2019 р.
Підприємства оптової торгівлі	158	152
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство	82	84
Виробництво машин та устаткування	59	61
Металургія та оброблення металу	50	48
Виробництво електричного та електронного устаткування	45	45
Харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів	42	42
Інші галузі	80	105
Всього	516	537

Інформація про стан ділових кіл в області, про основні економічні і соціальні досягнення підприємств-членів ЗТПП, про реалізацію регіональних інвестиційних проектів також розміщуються у офіційному журналі ТПП України «Діловий вісник».

Структурні відділи Запорізької ТПП та їх функції [46]

Відділ	Функції відділу
1	2
1. Обласний центр міжнародного співробітництва	організація зустрічей та робота членів інтегрованих делегацій і представників підприємств та організацій Запорізької області; організація і проведення інформаційно-консультаційних семінарів для промисловців і підприємців з питань організації і ведення бізнесу; організація ділових мійс з широким наданням всієї необхідної інформації партнерам; проведення презентацій широким колом; пошук інтегрованих партнерів; відвідування виставок за рубежом; послуги по значній участі підприємств на широким міжнародних виставках з розміщенням інформації про підприємство в каталогах учасників виставки і системі торгово-промислових палат світу; розміщення комерційної інформації про підприємство в широким економічних виданнях.
2. Оформлення і адміністративна документація	підготовка документів для участі в різних міжнародних освітніх програмах, стажуваннях, семінарах; на одержання технічної допомоги від міжнародних організацій.
3. Відділ сертифікації декларування	експертиза поводження товарів і послуг; оформлення сертифікатів поводження; консультації з питань застосування митних преференцій; легалізація підпису і печатки; здійснює присвоєння товару коду по ТН ЗЕД з видачею експертного висновку; акредитує і готує документи суб'єктів ЗЕД на митниці.
4. Юридичне керування	ведення прелекційно-ознайомлюючої роботи і представництво інтересів суб'єктів підприємницької діяльності в судах, у тому числі міжнародних; складання господарських договорів, включаючи зовнішньоекономічні контракти і їхній правовий аналіз; надання консультацій і допомоги в розв'язанні питань, що виникають у сфері Автономного законодавства; розробка установчих документів і послуги по реєстрації підприємств усіх форм власності та ін.
5. Регіональний Центр якості	розробка і впровадження систем керування якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000; розробка і впровадження систем керування навколишнім середовищем відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000; проведення семінарів і тренінгів, підготовка персоналу підприємств із питань системного керування якістю і навколишнім середовищем; консультаційно-методична підтримка підприємств в освоєнні Європейської моделі досконалості і принципів загального керування якістю (TQM).
6. Відділ експертизи	експертиза кількості і якості товарів відповідно до вимог нормативних документів (ДСТ, ТУ), умовами контрактів; експертиза якості, комплекстності устаткування, увезеного на митну територію України; експертиза виходу готової продукції з дзальницької сировини; експертиза якості товарів, з визначенням вартості по постановках слідчих органів, судів (при розірванні шлюбів і розділі майна); експертиза для приватних осіб при ввозі/вивозі, при покупці неякісного товару; визначення маси вантажу по осіданню судна, з видачею сертифікатів міжнародного зразка; контроль вантажів на радіаційну безпеку і вибухобезпечність з видачею сертифікатів; присвоєння товару ідентифікаційного номера в системі ЕАН.

Продовження таблиці 2.3

1	2
7. Відділ виставок	оформлення участі підприємств у системі ЕАН; консультації з питань штрихового кодування; сертифікація якості продукції за правилами системи CERTEX; - проведення регіональних і міжрегіональних виставок і ярмарків з міжнародною участю (проведення виставок затверджене Радою по виставочній діяльності в Україні); проведення в ході виставочних заходів конференцій, семінарів, презентацій для підприємств і приватних осіб.
8. Відділ перекладів	запевнення правильності перекладів комерційної і технічної документації; швидке і якісне виконання іноземних перекладів текстів будь-якої складності; переклад документації для надання в іноземні посольства; усні переклади.
9. Відділ оцінки майна	експертна оцінка усіх видів рухомого і нерухомого майна при: - приватизації; визначенні орендної плати; купівлі - продажу; банкрутстві, ліквідації підприємств і т.д.; проведення аукціонів із продажу: об'єктів приватизації, у тому числі незавершеного виробництва; заставного майна; майна ліквідованих підприємств, підприємства-банкрутів; майна, що належить фізичним і юридичним особам усіх форм власності..
10. Відділ Інформації	інформаційні послуги (надання ценової й адресної інформації); розробка і розміщення WEB-сайтів на сервері; виготовлення інтерактивних презентаційних компакт-дисків; підтвердження ціни зовнішньоекономічного контракту; пошук іноземних бізнес партнерів; розміщення реклами на сервері; виготовлення мультимедійних презентацій по підприємствах і їхній продукції, що випускається; маркетингові дослідження ринків різних товарів; розробка бізнес-планів підприємствам різних форм власності; розробка знаків для товарів і послуг; державна реєстрація знаків для товарів і послуг.
11. Відділ підготовки персоналу	організація і проведення інформаційно-консультаційних семінарів для промисловців і підприємців з питань організації і ведення бізнесу; фінансовий менеджмент; маркетинг; керування бізнесом; керування персоналом.
12. Відділ по зв'язках із громадськістю і роботі з членами Запорізької ТПП	формування сприятливої суспільної думки про діяльність Палати; вивчення проблем і потреб дійсних членів ЗТПП; аналіз актуальності й ефективності послуг, що робляться ЗТПП; робота з дійсними членами Палати; розширення членської бази Палати.
13. Редакційно - видавничий відділ	підготовка і розміщення рекламно-інформаційних матеріалів замовника у всеукраїнському діловому журналі "Співдружність"; розробка оригіналів-макетів поліграфічної продукції; видавничі послуги;
14. Відділ по роботі з агропромисловим комплексом	проведення семінарів і тренінгів з питань ведення бізнесу в АПК; консультаційні послуги по застосуванню нових технологій розробок сільськогосподарських НДІ, досвідчених станцій; проведення презентацій і рекламних кампаній для підприємств.

При Запорізькій ТПП діє Третейський суд [47]. Звертання в третейський суд має значні переваги, а саме: оскільки рішення третейського суду є остаточними й оскарженню не підлягають, - це дозволяє підприємствам уникати довгострокового судового позову і невизначеності.

Проведемо аналіз сильних і слабких сторін Запорізької ТПП та виставкового комплексу «Козак Палац», який входить до складу ТПП в якості структурної одиниці, а також можливостей і загроз для розвитку бізнес-асоціації, що пов'язані з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, з використанням SWOT-аналізу. Згрупуємо отримані дані динаміки та тенденції розвитку Запорізької ТПП за період 1995-2019 р. у матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати SWOT-аналізу Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
1	2	3
	1. Більш активне залучення інвестицій і нових технологій у зв'язку з інтеграцією України до Євросоюзу	1. Зниження обсягу іноземних інвестицій в українську економіку у зв'язку з невизначеним становищем на сході країни
	2. Тенденція до зростання ролі бізнес-асоціацій у недержавному регулюванні бізнес-процесів	2. Наявність в Україні великої кількості організацій, які позиціонують себе як посередників між владою та з бізнес-середовищем (часто з дублюючими функціями)
	3. Зростання кількості малого та середнього сегменту бізнесу	3. Відсутність єдиних стандартів та ділової етики бізнесу
	4. Підвищення базовими галузевими (сільське господарство, металургія, машинобудування) підприємствами Запорізької області рівня експортно-імпорتنих операцій	4. Світова економічна криза
	5. Зростання попиту малих регіональних підприємств на юридичні послуги	5. Процес зміни законодавства у зв'язку з інтеграцією України до ЄС

Продовження таблиці 2.4		
1	2	3
Сильні сторони	SO - стратегії	ST - стратегії
1. Існування власного виставкового центру "Kosak Palace", найбільшої виставкової площі в південно-східній частині України	1.1 Заклучення до участі у виставкових заходах та співробітництві з місцевим бізнес-середовищем іноземних партнерів	1.1 Розвиток послуг підтримки зовнішньоекономічної діяльності регіональних підприємств-членів
2. Досвідчений професійний персонал	2.2 Монополізація ринку інфраструктурної підтримки діяльності малих та середніх підприємств	2.2 Міжнародна сертифікація всіх видів послуг, що пропонуються ЗТПП
3. Наявність більш ніж 550 компаній-членів ЗТПП – представників різних секторів економіки	3.3 Збереження наявної членської бази та поступове придбання нових підприємств регіону до діяльності ТПП	3.3 Формування ефективного ділового та комунікативного клімату взаємодії з підприємствами-членами. Вдосконалення іміджу
4. Унікальний досвід в організації міжнародних інвестиційних форумів та виставкових заходів	4.4 Ефективне просування та підтримка експортних операцій членів. Взаємодія з науковими установами регіону	4.4 Використання географічної спрямованості на експорт Запорізького регіону.
5. Надання послуг Третейського суду	5.5 Закріплення позицій на ринку юридичних послуг для підприємств	5.5 Розроблення гнучкої цінової політики щодо надання юридичних послуг
Слабкі сторони	WO - стратегії	WT - стратегії
I. Відсутність чіткого пріоритету співпраці ТПП з владою з питань економічної політики	I.I Привернення уваги нових клієнтів шляхом вдосконалення іміджу	I.I. Лобіювання інтересів ТПП в органах місцевого самоврядування
II. Низька ділова активність регіонального підприємництва	II.II Заклучення нових членів через координацію маркетингової та стратегічної політики ТПП	II.II Диверсифікація діяльності, вхід на ринки експертних послуг
III. Відсутність технічних можливостей передачі інформації в сільських районах Запорізької області	III.III Зосередження підтримки на певних активно діючих членах ТПП	III.III Реалізація програм вебінарів-семінарів із застосуванням інтернет-технологій у режимі прямої трансляції
IV. Недостатній рівень сприйняття ТПП як ділового контрагента на ринку	IV.IV Поступове впровадження програм ТПП, призначених для розвитку економіки регіону	IV.IV Переорієнтація якості консультативно-інформаційної підтримки
V. Законодавчі обмеження на здійснення фінансової діяльності ТПП	V.V Робота над пропозиціями щодо зміни законодавства про бізнес-асоціації	V.V Оптимізація та скорочення обсягу послуг нерентабельних відділів.

За результатами проведеного SWOT-аналізу Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац» виявлено, що стратегії диверсифікації і виходу на нові ринки мають дуже високий рівень ризику і можуть спричинити великі втрати в обсязі продажів послуг ТПП.

Найбільш оптимальними є стратегії проникнення на ринок і розвитку послуг, які направлені на реалізацію сильних сторін з метою отримання віддачі від можливостей у зовнішньому середовищі, а саме:

1) збільшення частки ринку за рахунок співробітництва з іноземними партнерами та розширення спектра зовнішньоекономічних послуг, що надаються;

2) монополізація ролі Запорізької ТПП як посередника між бізнесом, владою та суспільством через вдосконалення іміджу ЗТПП;

3) формування ефективного ділового та комунікаційного клімату як з наявними членами палати, так і з новими учасниками руху;

4) необхідність активніше просувати експортний потенціал підприємств-членів ЗТПП за допомогою міжнародних виставок та ярмарок;

5) необхідність оптимізувати роботу відділів ЗТПП, спрямувати фінансові потоки на розвиток рентабельних відділів;

6) необхідність розробки комплексної стратегії розвитку ЗТПП.

Виходячи з розробленого аналізу було виділено 5 факторів підвищення ролі ЗТПП у регіоні:

1) легітимність і унікальний зворотний зв'язок з бізнесом;

2) наявність доступу до мережі зарубіжних і регіональних ТПП;

3) організація участі підприємців у виставках та конгресах на базі найбільшого ВЦ південно-східній частині України – «Козак Палац»;

4) наявна матеріально-технічна база ЗТПП, висока кваліфікація і професійна підготовка частини персоналу, відпрацьована система організації та проведення заходів за окремими напрямками, накопичений багаторічний досвід роботи з представниками бізнесу, влади та вітчизняних і іноземних інституцій;

5) відсутність конкуруючих структур палат в регіоні, певний авторитет у органах влади і в бізнес-середовищі регіону, сформоване положення в системі ТПП України.

Запропонуємо можливості для ВК «Козак Палац», що входить до складу ЗТПП, для застосування своїх переваг у контексті розвитку української економіки, підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі:

1) активна участь у реалізації мегарегіональної інтеграційної політики держави. ЗТПП у перспективі націлена на участь у реалізації інвестиційних та інноваційних проектів, розвитку експортного потенціалу компаній регіону, підвищенні ефективності регулюючого інституційного впливу. За рахунок використання одного з найбільших виставкових комплексів Сходу України яким є ВК «Козак Палац» ЗТПП може сприяти досягненню цих цілей;

2) співпраця ЗТПП з державними інститутами розвитку (агентствами по залученню іноземних інвестицій, з підтримки експорту, по інноваційно-технологічного розвитку). У результаті очікується підвищення ефективності діяльності вітчизняних інститутів та зростання авторитету системи ТПП України;

3) підвищення синергії від взаємодії ТПП України і Запорізької ТПП.

Виходячи з розробленого аналізу було виділено 5 груп проблем, які знижують ефективність використання нерухомого майна ВК «Козак Палац»:

1) відсутність комплексної маркетингової та стратегічної програми залучення нових членів ЗТПП;

2) відсутність фінансового важелю впливу на управлінські рішення підприємств-членів ЗТПП;

3) відсутність фонду фінансово-кредитної підтримки підприємств-членів ЗТПП;

4) недостатній рівень взаємодії з управлінською ланкою підприємств-членів ЗТПП;

5) необхідність удосконалення систем довгострокового планування та оцінки результативності.

Розробимо основні етапи реалізації маркетингового плану ЗТПП та ВК «Козак Палац» за методикою, запропонованою Р. Хібінгом, С. Купером [33]. Так, першим етапом маркетингового плану визначимо формування цільових обсягів продажів послуг для ЗТПП. Цільовий обсяг продажів у подальшому може бути розрахований за трьома методам: зовнішній макрометод, внутрішній мікрометод і метод витрат.

Другим етапом плану визначимо місці, маркетингові цілі і стратегії ЗТПП. У загальному вигляді місцем ЗТПП є: «відстоювати інтереси малого та середнього підприємництва Запорізького регіону з урахуванням інтересів усього суспільства в цілому». Цільовий ринок Запорізької ТПП представлений підприємствами малого та середнього бізнесу області, які за підсумками 2018 р. становили 14301. Найбільша частка кількості підприємств належала малим підприємствам (94,8%), найменша – великим (0,2%), середні займали 5,0% [48].

Перед ЗТПП поставлено дві групи цілей на 2020 р. Відносно існуючих клієнтів: утримання клієнтської бази на рівні 2019 р. і підвищення обсягів продажів послуг на 10 %. Відносно нових клієнтів: збільшення кількості членів ТПП на 8-10% від кількості існуючих членів ТПП за рік.

Серед першочергових цілей у галузі зв'язків з громадськістю перед ЗТПП поставлено мету – забезпечити зміни у сприйнятті існуючих клієнтів стосовно якості та надійності співробітництва з палатою. Супутні цілі полягають у поліпшенні іміджу ТПП, а для нових клієнтів у підвищенні обізнаності про ЗТПП та її повному спектру послуг в тому числі.

Виставковий комплекс «Козак Палац» в якості основної мети на 2020 рік визначає підвищення якості обслуговування клієнтів комплексу, збільшення кількості та якості заходів, що проводяться на його території.

Наступний етап реалізації плану полягає в поетапній розробці комплексу маркетингу.

1. Асортиментна політика. Для оптимізації асортименту послуг ЗТПП використано новий підхід категорійного менеджменту, тобто послуги палати розбиті на відповідні їм ролі, де для кожної ролі підходять свої принципи

просування послуг. Таким чином, для послуг з базовою роллю, що забезпечують основний прибуток підприємства («генератор прибутку»), тобто виставкових заходів, що проводяться на базі ВК «Козак Палац», надання послуг з експертизи, декларування та сертифікації товарів, підходять маркетингові заходи з просування, розширення асортименту послуг та нецінового стимулюванням збуту.

Для послуг з унікальною роллю, тобто проведення ділових зустрічей з інземними делегаціями, оформлення документів, організація семінарів та конференцій («творець іміджу» і «захисник») підходять наступні маркетингові заходи – акції, публікації, PR-заходи, майстер-класи та презентації. Ці послуги ЗТПП формують її імідж серед вітчизняного ділового співтовариства, тому потребують активної реклами у ЗМІ та Інтернет-мережах.

Послуги з якірними ролями – «творець потоку» і «генератор готівки» потребують розвитку та вдосконалення Веб-сторінки ЗТПП, роботи відділу перекладів та інформаційних послуг з використанням онлайн-консультацій.

2. Цінова політика. Що стосується цінової політики Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац», то доцільно працювати за системою диференційованого ціноутворення, а для стимулювання попиту на неприбуткові або такі послуги, що займають невеликий частку попиту в обсязі продажів, застосовувати систему знижок.

3. Комунікаційна політика. Для просування послуг ЗТПП та ВК «Козак Палац» необхідно проводити заходи, направлені на роботу з громадськістю та бізнес-середовищем регіону: реклама, публікації у ділових журналах, презентації, майстер-класи, співпраця з освітніми установами міста, участь у благодійних акціях. У першу чергу наголос робиться на презентаціях послуг «творці іміджу» і «генератори прибутку». Зазначимо, що досить сучасною і відповідною потребам підприємств регіону є послуга ЗТПП «Огляд ринків» (експрес-аналітика, огляди цін українських та товарних ринків), з якою можна ознайомитися на Веб-сторінці палати та ВК «Козак Палац» [49].

Для подальшого розвитку Веб-сторінок пропонуємо застосування технології «Віртуальні виставки». Створення ресурсу «Віртуальні виставки» передбачає розміщення на віртуальних виставочних стендах розширеної інформації українською та англійською мовами про вітчизняні та іноземні підприємства і організації, їх товари і послуги, комерційні пропозиції, з використанням графічних і відеоматеріалів. У практиці Запорізької ТПП є досвід координації діяльності підприємств, з яким можна ознайомитись на Веб-сайті у розділах «Міжнародні зв'язки», «Комерційні пропозиції українських компаній» та «Комерційні пропозиції закордонних компаній» та «Міжнародні тендери». З використанням системи «Віртуальних виставок» учасники у перспективі зможуть представляти свою продукцію в режимі он-лайн, застосовуючи один з трьох типів стендів: економ-стенд, стандарт-стенд і бізнес-стенд.

4. Організація маркетингу. Існує необхідність реорганізації відділу по зв'язках із громадськістю і роботі з членами Запорізької ТПП у повноцінний маркетинговий відділ. Заключним етапом маркетингового плану має стати розробка бюджету комплексу маркетингу.

Основними стратегічними загрозами для ЗТПП та ВК «Козак Палац» є поява державних та недержавних інститутів розвитку (агентств та інвестиційних спілок), що працюють у традиційній сфері діяльності регіональної палати, а отже є її конкурентами на ринку надання послуг бізнесу, а саме – будівництво нових виставкових комплексів. Однак за умов співпраці над спільними інституційними завданнями удосконалення підприємницького клімату у регіоні, можливо створення партнерських зв'язків між зазначеними структурами та ЗТПП.

Так, послідовне та постійне розширення членської бази ЗТПП, збільшення обсягів надання послуг свідчать про достатній стратегічний потенціал палати. Подальші заходи для реалізації стратегічного потенціалу ЗТПП мають бути направлені на збільшення частки ринку за рахунок поповнення членської бази, що в першу чергу сприятиме зростанню доходів

ТПП та матиме вплив на покращення рівня довіри до діяльності бізнес-асоціації з боку бізнес-середовища.

2.2 Діагностика ефективності використання нерухомого майна та землі Запорізькою ТПП та ВК «Козак Палац»

Ефективність використання нерухомого майна та землі Запорізькою торгово-промисловою палатою та виставковим комплексом «Козак Палац» здійснено досліджуючи ефективність їх діяльності. Реалізуючи завдання щодо встановлення і розвитку взаємовигідних відносин між Україною та її торговельними партнерами, Запорізька ТПП з 1994 по 2019 рр. уклала 54 угоди про співпрацю з профільними організаціями та установами зарубіжних країн. У рамках цих домовленостей (рис. 2.1) ЗТПП має реальну можливість сприяти своїм членам у пошуку потенційних контрагентів в різних галузях торгівлі [50]. Так, під час спільної організації з іноземними палатами міжнародних виставок та ярмарок, партнери ЗТПП публікують дані по вітчизняним підприємствам у своїх каталогах, тим самим розширюють коло потенційних іноземних партнерів підприємств області.

Угода про співробітництво між торгово-промисловими палатами передбачає активну роботу по обміну інформацією між сторонами угод про ділові зустрічі, семінари, конференції, виставки, ярмарки та інші заходи з метою ознайомлення з їх експортно-імпортними можливостями. На міжнародному рівні угоди свідчать не тільки про ділові, але й дипломатичні стосунки між Україною та іноземними державами.

Виявлена динаміка роботи ЗТПП з укладання угод про співробітництво свідчить про збереження тенденції росту у період з 1994 по 2009 роки, зі зростанням активності роботи з іноземними ТПП у 2010-2019 рр.

Здійснено аналіз членської бази ЗТПП за критерієм найбільших підприємств-експортерів регіону, серед яких основними є [51]: ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», ПАТ «Запоріжтрансформатор», ПАТ

«Укртрафіт», ПАТ «Виробничо-торгова фірма «Селена», ПАТ «АЗМОЛ», ПАТ «Запоріжжкокс», ВАТ «Запорізький абразивний комбінат», ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна, ПАТ «Запоріжсклофікс», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат», ПАТ «Запоріжсталь», ТОВ «Запорізький машинобудівний завод», ПАТ «Акціонерна компанія «Південтрансенерго», ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка, ЗДП «Радіоприлад», ПАТ «Запорізький сталепрокатний завод», ДП «Запорізький титано-магнієвий комбінат», ВАТ «Запорізький завод феросплавів», ПАТ «Азовкабель», ПАТ «Запорізький кабельний завод», ПАТ «Мотор Січ», Акціонерне товариство «Перетворювач», Публічне акціонерне товариство «Запорізький завод «Ольф», ТОВ «Таврійська ливарна компанія «ТАЛКО», ТОВ «ВКФ «Продмаш», ООО «Агрофірма Злагода», ТОВ «Аква Фонтана», ТОВ «Оліс», ЗАТ «Запорізький оліяжиркомбінат» та інші.

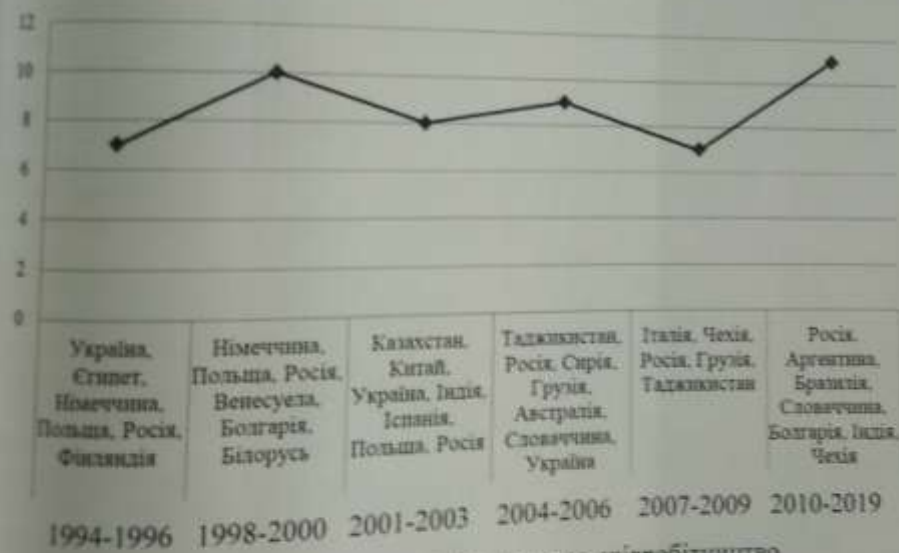


Рис. 2.1 Структура переліку угод про співробітництво

Згрупуємо кількісні дані по членській базі виробників товарів та послуг Запорізької ТПП та ТПП України у цілому (табл. 2.5).

Виробники товарів та послуг-члени ТПП України та ЗТПП [51]

Таблиця 2.5

Галузевий показник	ТПП України	ЗТПП	Частка членів ЗТПП серед членів ТПП України
Сільське господарство, мисливство та лісове господарство			
Добувна промисловість	364	84	23,1%
Текстильна промисловість та пошиття одягу	145	5	3,4%
Виробництво деревини та виробів з деревини	305	7	2,3%
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення та ядерного палива	229	10	4,4%
Виробництво гумових та пластмасових виробів	54	4	7,4%
Металургія та оброблення металу	205	9	4,4%
Виробництво електричного та електронного устаткування	518	48	9,3%
Виробництво меблів; інші види виробництва	499	45	9,0%
Будівництво	256	13	5,1%
Оптова торгівля і посередництво у торгівлі	666	39	5,9%
Готелі та ресторани	2241	152	6,8%
Фінансова діяльність	155	13	8,4%
Дослідження та розробки	283	11	3,9%
Опрова здоров'я та соціальна допомога	275	11	4,0%
Харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів	74	2	2,7%
Виробництво шкіри та шкіряного взуття	793	42	5,3%
Целолюзно-паперова промисловість; видавнича справа	48	3	6,3%
Хімічне виробництво	228	10	4,4%
Виробництво інших неметалевих мінеральних виробів	283	13	4,6%
Виробництво машин та устаткування	299	14	4,7%
Виробництво транспортного устаткування	707	61	8,6%
Виробництво електроенергії, газу та води	196	16	8,2%
Виробництво електроенергії, газу та води	45	3	6,7%
Торгівля транспортними засобами та їх ремонт	184	9	4,9%
Роздрібна торгівля побутовими товарами та їх ремонт	791	28	3,5%
Транспорт та зв'язок	845	28	3,3%
Діяльність, пов'язана з обчислювальною технікою	155	6	3,9%
Послуги, надані переважно юридичним особам	849	33	3,9%
Освіта	156	18	11,5%
Надання комунальних, соціальних та персональних послуг	216	15	6,9%

Домінуючу частину виробників-членів Запорізької ТПП у розрізі членів ТПП України складають представники наступних галузей: сільське господарство, мисливство та лісове господарство (23,1%), освіта (11,5%), металургія та оброблення металу (9,3%), виробництво електричного та електронного устаткування (9,0%).

Зазначимо, що за підсумками 2019 р. питома вага по обсягу реалізованої продукції підприємствами в Запорізькій області склалася: на великих підприємствах – 56,3%, середніх – 26,6%, малих – 17,1% загальнообласного обсягу. Відмітимо, що найбільшу питому вагу по обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) серед великих та середніх підприємств займали підприємства промисловості (96,9% та 41,8%), серед малих – підприємства оптової та роздрівної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (54,8%) [43].

Розглянемо географічну структуру торгівлі товарами Запорізької області, відокремивши регіони та країни, з бізнес-асоціаціями яких, Запорізька ТПП уклала угоди про співробітництво (рис. 2.1) і має найбільш тісні ділові стосунки у розрізі проведення міжнародних виставкових заходів, промислових та наукових форумів, роботи у складі бізнес-делегацій та організації ділових візитів, як вітчизняних так і іноземних представників бізнесу.

Регулюючись даними обсягами експорту та імпорту області, основними регіонами для аналізу показників зовнішньоекономічного обороту обрано країни СНД, Європи та Азії (табл. 2.6-2.8).

Таблиця 2.6

Географічна структура торгівлі товарами Запорізької області у 2019 р.
Країни СНД, з якими ТПП уклала договори про співробітництво [43]

Регіон, країна	Показники експорту, тис. дол. США	Показники імпорту, тис. дол. США
Україна	873646,6	9482,4
Крайни СНД	2028262,2	22795,1
Білорусь	76615,4	
Казахстан	146617,3	

Найвагомішу частку продукції підприємств Запорізької області, що були поставлені до країн СНД становлять експортні поставки до Республіки Казахстан та Білорусь (43%).

Таблиця 2.7
 Географічна структура торгівлі товарами Запорізької області у 2019 р.
 Країни Європи, з якими ТПП уклала договори про співробітництво [43]

Регіон, країна	Показники експорту, тис. дол. США	Показники імпорту, тис. дол. США
Європа	818010,1	557900,8
Австрія	29966,3	7270,1
Болгарія	91084,6	1805,9
Італія	44467,3	42202
Іспанія	26840,4	13005,3
Польща	151913,9	46756
Німеччина	100063,1	135531,2

Найвагомішу частку продукції підприємств Запорізької області, що були поставлені до країн Європи становлять експортні поставки до Польщі (12%) та Німеччини (8%).



Рис. 2.2 Частка експорту країн, з якими ТПП уклало угоди про співробітництво в загальному обсязі експорту країн Європи

Зазначимо, що Запорізька ТПП уклала угоди про співробітництво з польськими підприємцями-членами Польсько-литовської господарської палати (м. Сувалкі) та Лодзинської ТПП. Німецькі бізнес-асоціації є одними з перших ділових партнерів ЗТПП, так, у 1995 р. було встановлено співробітництво з ТПП Рейн-Некар та з Магдебурзькою ТПП у 1999 р. У цей період ЗТПП приділяла увагу питанням розвитку двосторонніх відносин із зарубіжними колегами з метою збільшення обсягів взаємних інформаційних потоків, спільного проведення виставково-ярмаркових заходів, вивчення досвіду їх роботи.

У рамках підтримки вітчизняного експорту ЗТПП надає своїм членам доступи по налагодженню бізнес-зв'язків з підприємницькими колами Болгарії, частка експорту до якої склала 7%. Так, ЗТПП уклала угоди про співробітництво з палатами міст Бургаса та Варни та з Болгарським виконавчим агентством допомоги малим і середнім підприємствам.



Рис. 2.3 Частка імпорту країн, з якими ЗТПП уклало угоди про співробітництво в загальному обсязі експорту країн Європи

Таблиця 2.8
 Географічна структура торгівлі товарами Запорізької області у 2019 р.
 Країни Азії, з якими ЗТПП уклала договори про співробітництво [43]

Регіон, країна	Показники експорту, тис. дол. США	Показники імпорту, тис. дол. США
Азія	797750,7	419865,2
Індія	101578,4	9926,2
Китай	37463,3	182432,8
Грузія	25973,8	739,7
Сирійська Арабська Республіка	17485,8	-

З країн-імпортерів найбільша п'ятома вага поставок припала на Німеччину – 17% та Польщу (6%) та Італію (5%), незначними по частці імпорту у загальному показнику імпорту з країн Європи є товари з Австрії (1%) та Іспанії (2%). Палатами, які представляють інтереси підприємців Італії в Запорізькому регіоні є Група «ЕвроВосток» - Міжнародний центр Торгових Палат області Венето та Італійська ТПП для зарубіжних країн.



Рис. 2.4 Частка експорту країн, з якими ЗТПП уклало угоди про співробітництво в загальному обсязі експорту країн Азії

Найвагомішу частку продукції підприємств Запорізької області, що були експортовані до країн Азії становлять експортні поставки до Індії (10%). Крім того, що Запорізька ТПП уклала угоди про співробітництво з Індійською організацією з розвитку торгівлі (ІТРО) міста Нью-Делі.



рис. 2.5 Частка імпорту країн, з якими ЗТПП уклало угоди про співробітництво в загальному обсязі експорту країн Азії

З країн-імпортерів найбільша питома вага поставок припала на Китай – 30%, незначними по частці імпорту у загальному показнику імпорту з країн Азії є товари з Індії (2%).

Палатами, які представляють інтереси підприємців Китаю в Запорізькому регіоні є Чунцинське відділення Китайського комітету сприяння міжнародній торгівлі, договір з якою був підписаний ЗТПП у 2002 р.

Так, у 2019 році ЗТПП за підтримки регіональних палат Росії та України провела 2 тематичних форуми та презентацію: форум-виставку «Біопаливо, інноваційні технології», II Промисловий Інвестиційний Форум та презентацію «Інвестиційний потенціал Запорізької області» «Модернізація ЖКГ на засадах державно-приватного партнерства» [49].

Детальніше розглянемо вплив міжнародних заходів організованих ЗТПП з підприємств діяльності вітчизняних підприємств (табл. 2.9) на загальні показники зовнішньої експортних та імпорتنних операцій з Європейським Союзом у 2019 р. (рис. 2.5).

Міжнародна виставкова діяльність Запорізької ТПП у 2019 р. [46]

Таблиця 2.9

Назва виставки	Місяць	Площа, кв.м	Кількість учасників	Географія учасників	Кількість відвідувачів
1	2	3	4	5	6
AGROTECHSERVICE - 2019	II	1 000	32	Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Харків, Київ, а також з Естонії, Республіки Білорусь, Фінляндії та Королівства Нідерланди	700
ZAPORIZHZHYA INDUSTRIAL FORUM - 2019	V	4 000	118	Україна, Австрія, Республіка Білорусь, Німеччина, Італія, Нідерланди, Словаччина, США, Туреччина, Чехія, Швейцарія, Швеція.	3 000
Інв Форум - 2019	V	4 000	82	Україна, Республіка Білорусь, Німеччина, Італія, Нідерланди, Словаччина, Туреччина, Чехія.	4 000
360 Forum 2019	X	4000	200	Австрія, Болгарія, Грузія, Латвія, Норвегія, Туреччина, Україна, Франція, Швеція.	4 000

Традиційно міжнародні виставки ЗТПП проходять у лютому, травні та листопаді кожного року. З метою виявити можливі залежності між діяльністю ЗТПП та обсягом зовнішньоекономічної діяльності регіональних підприємств розглянемо динаміку обсягів експорту-імпорту товарів країни ЄС за місяцями 2019 р.



Рис. 2.6 Динаміка обсягів експорту-імпорту товарів країн ЄС за місяцями, млн. дол. США [49]

За 2019 р. середньомісячні експортні поставки (рис. 2.6) товарів показали найбільший приріст у травні (75,2 млн. дол. США), що опосередковано пов'язано з проведенням в області масштабних міжнародних виставок «Машинобудування. Металургія», «Литво», «Композити і Склопластики», які проводяться в рамках ZAPORIZHZHYA INDUSTRIAL FORUM – 2019 на базі ВК «Козак Палац». У грудні обсяг імпортованої продукції в області виріс до показника у 48,4 млн. дол. США, що також співпадає з проведенням міжнародних енергетичних виставок «Енергія», «Енергоефективність і Енергозбереження», «Екотехнології. Альтернативна енергетика».

Основними організаторами виставок та ярмарків (у тому числі міжнародних) в Запорізькому регіоні є: ЗТПП, ТОВ «Експоцентр», ПП «Медвін», ПП «ДСС-Експо», ТОВ «Модус Ві», причому на одному професійному рівні є ЗТПП та ПП «Медвін».

Для організації та проведення виставок і ярмарок, зокрема міжнародних виставок відділ виставок Запорізької Торгово-промислової палати вже декілька років укладає договір про технічне оформлення виставки з ВК «Козак Палац».

Згідно Статуту основними видами діяльності ВК «Козак Палац» є:

- організація участі юридичних та фізичних осіб як експонентів або консультантів у виставкових заходах інших організаторів в Україні та за кордоном;
- організація та проведення семінарів, конференцій, презентацій, бізнес-ланчів, офіційних прийомів;
- організація та проведення лотерей, конкурсів;
- організація та проведення аукціонів;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- реклама, видавничська та друкарська діяльність;
- надання консультаційних послуг з будь-яких проблем економічної діяльності;
- надання юридичних послуг;
- здійснення роздрібної, комісійної, закупівельної, дрібнооптової, оптової, посилочної торгівлі, торгівлі за зразками та каталогами;
- надання готельних послуг;
- надання туристичних послуг;
- надання складських приміщень для консигнаційної торгівлі та інше.

Останнім часом ВК «Козак Палац» організував ряд виставок як у м. Запоріжжя. Характерною особливістю виставкової діяльності останніх років є як більш активна участь у ній представників малого та середнього бізнесу, кількість яких досягає 90% від загальної кількості експонентів. Якщо великі підприємства, як правило, ставлять перед собою мету презентувати нову продукцію та знайти нових ділових партнерів, то для невеликих та зовсім малих фірм участь у ярмарках – це можливість значно збільшити свій торговельний обіг. Тим більше, що стаціонарних торгових точок у м. Запоріжжя явно недостатньо, а плата за оренду приміщень часто дуже висока. За оцінками спеціалістів, один день участі у ярмарку дає можливість отримати результат, який можна порівняти з двома тижнями роботи у стаціонарній торговій точці. Тому виставковий обіг має чітку тенденцію до зростання.

ВК «Козак Палац» пропонує своїм клієнтам високу якість послуг. Консультант має повний набір професійного обладнання, що дозволяє зробити виставку максимально привабливою як для її учасників, так і для споживачів. Прокладаючи те, що для немалої кількості підприємців придбання власного обладнання, а спеціалісти працюють по всій Україні. Крім того, учасники виставки можуть отримати професійну консультацію з оформлення експозиції для того, щоб товари було видно у найбільш вигідному світлі. Все це гарантує учасникам високий обсяг продажів та стійкий інтерес споживачів.

У перспективі ВК «Козак Палац» – розвиток спеціалізованих та галузевих виставок, а також залучення до них інтересу споживачів за рахунок проведення різних видів акцій, які будуть направлені на заохочення постійних споживачів та учасників, що призведе до підвищення ефективності використання нерухомого майна комплексу.

РОЗДІЛ 3 67

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
НЕРУХОМОГО МАЙНА ТА ЗЕМЛІ ВК «КОЗАК ПАЛАЦЬ»

3.1 Організація проведення виставки ВК «Козак Палац» як спосіб підвищення ефективності використання його майна

Проаналізуємо процедуру організації проведення виставки ВК «Козак Палац» на прикладі міжнародної виставки «Машинобудування. Металургія». Організація здійснюється за такими етапами (рис. 3.1). На першому етапі розробляється та затверджується план підготовки та проведення виставки.

На другому етапі здійснюється попереднє інформування потенційних учасників через:

- рекламу в ЗМІ («Урядовий кур'єр», УНІАН, «УТ-1», «СТБ», «ТВ-5», «Алекс» та ін.);
- рекламу в Інтернет;
- адресну розсилку запрошень, які містять умови участі.

Для адресної розсилки запрошень створена база даних, яка містить постійних та потенційних учасників виставкових заходів.

Третій етап – це попередні переговори за телефоном або через Інтернет та отримання заявки експонентом, в якій вказуються термін подачі заявки та інформації в каталог, а також термін оплати участі у виставці і роботи виставки.

Експоненти, які прийняли рішення про участь у виставці, заповнюють форму заявки-контракту, яка додається, та надсилають її організатору у встановлений термін.

На четвертому етапі здійснюється оформлення заявки на участь експонента у виставці: обирається необхідна площа стенду та, у разі необхідності, додаткове обладнання та послуги. На цьому етапі здійснюється також калькуляція вартості участі, причому враховуються надбавки та знижки.

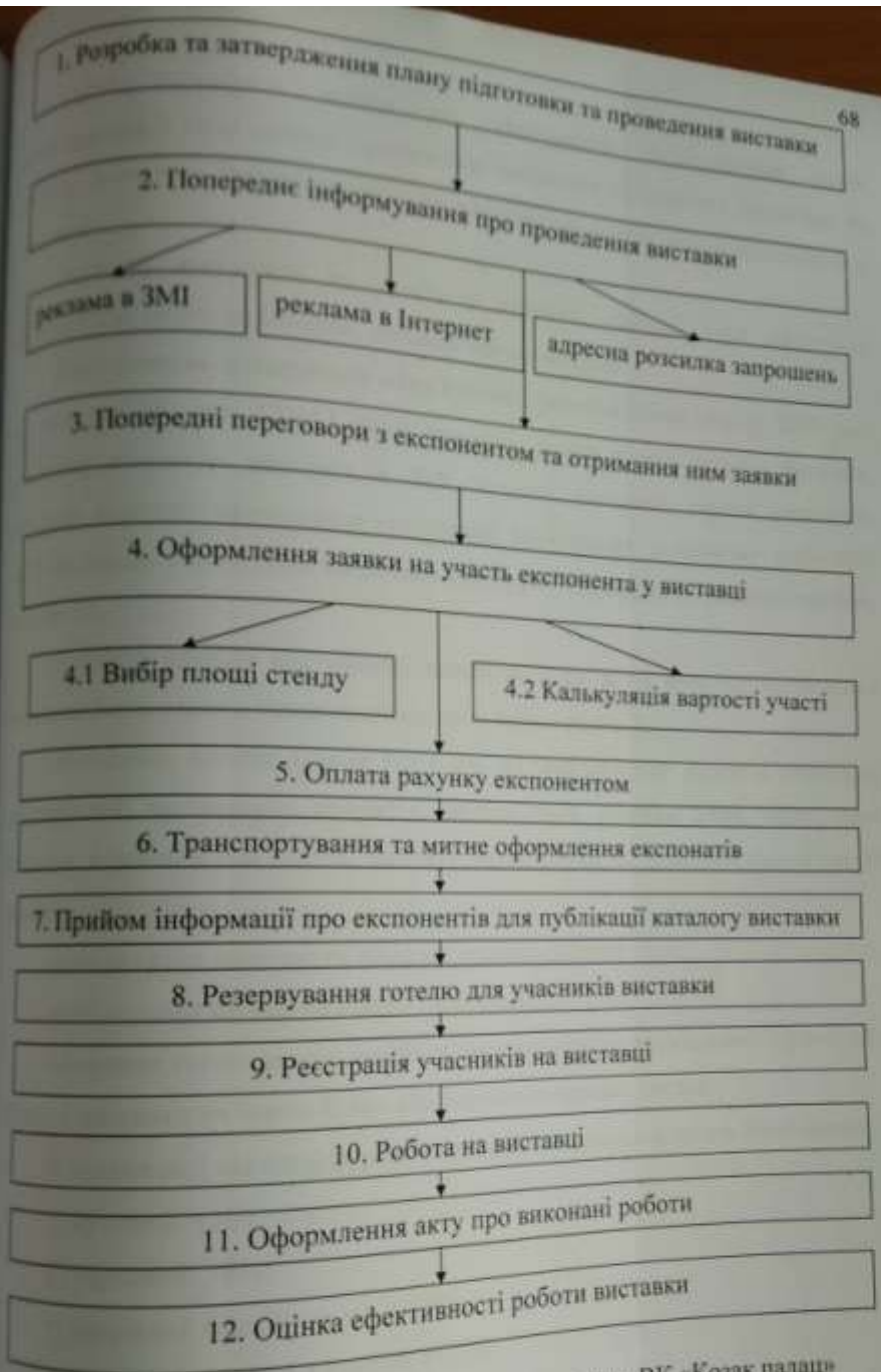


Рис. 3.1 Етапи організації та проведення виставки ВК «Козак палац»

Після отримання заявки від експонента, затвердження місця розміщення і типу стенда, організатор направляє експоненту підписану та опечатану печаткою заявку-контракт та рахунок на оплату участі експонента у виставці.

Заявочні документи на участь у виставці повинні бути оформлені експонентом тільки на бланках, наданих організатором.

Експонентом сплачується обов'язковий реєстраційний збір (у 2019 році він склав 190 дол. США), який включає: участь у всіх заходах виставки, рекламну кампанію виставки в ЗМІ, каталог виставки, картки учасників, загальне художнє оформлення експозиції, прибирання та охорону експозиції всієї виставки, запрошення на заходи культурної програми (офіційний прийом, дискусії).

Вартість оренди виставкової площі за 1 кв. м на весь час проведення виставки варіюється в залежності від типу площі (табл. 3.1):

обладнана площа: (стенд від 6 кв. м), яка включає вартість стендових інструкцій, килимового покриття, світильників, розетки 220В, столу, двох стільців, корзинки для сміття, надпису назви фірми на фризівій панелі (до 20 літер);

необладнана виставкова площа в експозиційному залі;

необладнана площа на відкритій площадці.

Можлива також заочна участь у виставці, тобто розміщення інформації в шапці виставки на чорно-білих або повнокольорових листах.

В залежності від конфігурації стенда збільшується вартість його оренди:

а) кутовий: +5%;

б) торцевий: +8%;

г) острівний (від 50 кв. м): + 15%.

Всі ціни в таблиці 3.1 вказані з ПДВ.

Вартість участі експонента у виставці «Машинобудування. Металургія»
Таблиця 3.1

№ п/п	Найменування послуги	Вартість у дол. США
1.	Обов'язковий реєстраційний збір	
2.	Оренда виставкової площі за 1 кв. м:	190
	- обладнана площа	110
	- необладнана виставкова площа в експозиційному залі	80
	- необладнана площа на відкритій площадці	40
3.	Заочна участь - розміщення інформації в каталозі виставки:	
	- 1 чорно-біла сторінка	170
	- 1 повнокольорова сторінка	260
4.	Заочна участь - розміщення інформаційних матеріалів на стенді організатора	70

У разі необхідності експоненту надасться додаткове обладнання та послуги, для чого експонент повинен надіслати разом з заявкою-контрактом замовлення на додаткове обладнання та/або послуги. Вартість додаткового обладнання та послуг у цінах 2019 року наведена у таблиці 3.2. Всі ціни вказані разом з ПДВ (20 %)

Експонентам також можуть надаватися знижки:

- для вітчизняних товаровиробників - 10%;
- для дійсних членів Запорізької ТПП - 5%;
- для постійних учасників виставок ЗТПП - 5%;
- у разі оренди виставкової площі 10 кв. м і більше - 3%;
- у разі оренди виставкової площі 30 кв. м і більше - 5%.

Таблиця 3.2

Вартість додаткового виставкового обладнання та послуг

№ п/п	Додаткове виставкове обладнання	Вартість додаткового виставкового обладнання та послуг		
		дол. США	Кіль- кість	Вар- тість
1	Елемент стінної конструкції	15		
2	Дверня-жалюзі / штора	40/10		
3	Полум під експонати 1000x1000x250 мм	20		
4	Полум під експонати 1000x1000x500 мм	20		
5	Полум під експонати 1000x1000x1000 мм	20		
6	Полум під експонати 1000x500x1000 мм	20		
7	Полум напівкруглий 1000x1000x1000 мм	20		
8	Закрита вітрина 1000x500x2500 мм	25		
9	Відкрита вітрина 1000x500x2500 мм	80		
10	Вітрина-прилавок 1000x500x1000 мм	45		
11	Скляні куби – 2 секції, кожна 420x420x420 мм	35		
12	Стелаж (3 рівня)	20		
13	Стіл пластмасовий (діаметр 1 м)	20		
14	Стілець пластмасовий	10		
15	Вішалка на підлогу	5		
16	Корзинка для сміття	6		
17	Палатка 2,5 x 2,5 м	3		
		110		
Електричне обладнання				
18	Світильник	15		
19	Розетка 220 В / 380 В	10/20		
20	Електрочайник	15		
21	Відеодвійка	100		
22	Холодильник	80		
Додаткові послуги				
23	Розміщення логотипу на фризівій панелі	20		
24	Розміщення логотипу на запрошенні	80		
25	Надпис на фризівій панелі одного додаткового знаку	3		
26	Розміщення інформаційних щитів, баніє рів (1 кв. м)	30		
27	Запис аудіоролика (до 1 хв.) з трансляцією по експозиції (6 виходів на день)	45		
28	Послуги перекладача	Дог.		
29	Послуги автопогрузчика / автокрану (1 год.)	25		
30	Послуги з прибирання стенду	3		
31	Організація презентації товару чи послуги	Дог.		
32	Відеосюжет на місцевому телеканалі	Дог.		
33	Фотопослуги	20		
34	Замовлення запрошень на виставку (100 шт.)	X	X	
РАЗОМ				

Організатор надає експоненту площу згідно заявці-контракту. Місце розташування стенду експонента визначається при оформленні заявки у

відповідності до загального дизайну виставкової експозиції та враховуючи побажання експонента.

П'ятий етап – оплата рахунку експонентом. Всі платежі за участь у виставці (реєстраційний збір, оренда виставкової площі, додаткове обладнання і послуги) експонент повинен здійснити у встановлені організатором терміни. Реєстраційний збір підлягає оплаті протягом 5 банківських днів з дати реєстрації заявки і виписки рахунку за участь. Термін остаточного розрахунку за участь у виставці за 10 днів до початку виставки.

Якщо експонент не оплатив участь у виставці у встановлений термін, організатор має право в односторонньому порядку анулювати заявку-контракт і запропонувати площу іншому учаснику.

Платежі за участь у виставці здійснюються на підставі рахунку, виписаного організатором після отримання від експонента заповненої належним чином заявки-контракту.

Банківські збори і комісії, пов'язані з переказом платежів за участь у виставці, бере на себе експонент.

У разі відмови від участі у виставці експонент письмово інформує про це організатора. Датою відмови від участі вважається дата отримання організатором письмового повідомлення експонента.

У разі відмови від участі за 2 тижні до виставки експоненту повертаються сплачені кошти за винятком реєстраційного збору.

У разі відмови від участі за 1 тиждень до виставки експоненту повертаються сплачені кошти за винятком реєстраційного збору і 25% від суми оплати замовленої площі, обладнання і послуг.

При відмові від участі менше, ніж за 1 тиждень до відкриття виставки, перераховані експонентом кошти поверненню не підлягають.

Шостим етапом в організації проведення виставки є транспортування і митне оформлення.

Митне оформлення експонатів та інших вантажів виконують тільки зарубіжні експоненти.

Витрати з транспортування, пересилки, доставки і митного оформлення виставкових експонатів та інших вантажів несе експонент.

Всі виставкові зразки, рекламні матеріали, обладнання і предмети для представницьких цілей, які ввозяться зарубіжними експонентами, підлягають обов'язковому митному декларуванню.

Організатор гарантує збереження зданого під охорону за описом майна, що знаходиться на стенді експонента, після щоденного закриття роботи експозиції і до відкриття наступного дня.

Під час роботи виставки відповідальність за збереження майна на стенді несе експонент.

Експонент дотримується на виставці правил протипожежної безпеки і несе, у разі їх порушення, відповідальність у розмірі 100% заподіяних пожежею збитків.

Після закінчення виставки експонент здає організатору орендоване обладнання і звільняє виставкову площу, наперед попередивши організатора. Демонтаж виставкового стенду і експонатів до закриття виставки допускається тільки за умови узгодження з організатором. У разі пошкодження виставкового обладнання експонент в тижневий термін оплачує організатору згідно акту експертизи ринкову вартість пошкодженого обладнання.

До початку роботи виставки організатор приймає інформацію про експонентів для публікації каталогу виставки. Інформація також подається експонентом у формі заявки. У заявці вказується назва організації експонента, тематичний розділ експозиції, інформація для каталогу, яка не повинна перевищувати 40 слів, а також у разі необхідності додаткове розміщення інформації в каталозі, яке сплачується окремо. Вартість додаткового розміщення інформації у каталог наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Додаткове розміщення інформації в каталог виставки

№	Варіант розміщення інформації	дол. США
1.	Розміщення логотипу в каталозі	20

Продовження табл. 3.3

2.	1 чорно-біла сторінка	
3.	1 повнокольорова сторінка	170
4.	½ повнокольорової сторінки	260
5.	2-га повнокольорова сторінка обкладинки каталогу	180
6.	3-тя повнокольорова сторінка обкладинки каталогу	420
7.	4-та повнокольорова сторінка обкладинки каталогу	360
8.	Розміщення рекламної закладки в каталозі	510
		350

Наступним сьомим етапом є резервування готелю для учасників виставки, реєстрація учасників на виставці та безпосередньо робота на виставці.

Після завершення виставки оформляється акт про виконані роботи та проводиться оцінка ефективності роботи виставки, яка подається ВК «Козак Палац» Запорізькій ТПП, обласній державній адміністрації, а також публікується в засобах масової інформації. Оцінку ефективності роботи виставки «Машинобудування. Металургія» за останні роки проведено в п. 3.2 даної роботи.

3.2 Оцінка ефективності роботи виставки «Машинобудування. Металургія»

Щорічно запорізька виставка «Машинобудування. Металургія» збирає сотні промисловців і підприємців з усіх регіонів України, країн СНД і далекого зарубіжжя. Високий інтерес до цієї виставки обумовлений розвинутою структурою промисловості регіону, традиційним складом учасників, що представляють практично всі сфери важкої індустрії. Характерною особливістю даного заходу є його висока популярність і широке міжнародне представництво. Динаміка участі підприємств у виставці «Машинобудування. Металургія» наведена в таблицях 3.4-3.5.

Динаміка участі підприємств у виставці «Машинобудування. Металургія»

Таблиця 3.4

Рік	Кількість учасників, осіб.	Частка зарубіжних учасників, %	Частка вітчизняних учасників, %	Кількість країн	Перелік країн
1	2	3	4	5	6
2015	258	14%	86%	10	Україна, Росія, Білорусь, Німеччина, Молдова, Польща, Латвія, Узбекистан, Чехія, США
2016	263	25,5%	74,5%	17	Австрія, Білорусь, Німеччина, Голландія, Італія, Латвія, Польща, Росія, Румунія, Словаччина, США, Туреччина, Україна, Фінляндія, Чехія, Швейцарія, Швеція
2017	278	26%	74%	18	Україна, Білорусь, Росія, Німеччина, Австрія, Латвія, Естонія, США, Іспанія, Швейцарія, Угорщина, Італія, Польща, Словаччина, Чехія, Туреччина, Швеція, Фінляндія
2018	258	20%	80%	20	Україна, Росія, Білорусь, Німеччина, Австрія, США, Туреччина, Чехія, Швейцарія, Польща, Фінляндія, Італія, Франція, Голландія, Швеція, Словаччина, Латвія
2019	226	19%	81%	16	Україна, Росія, Білорусь, Німеччина, Австрія, Туреччина, Чехія, Швейцарія.

Показники відвідування міжнародної виставки «Машинобудування. Металургія»

Рік проведення виставки	Кількість зарубіжних учасників	Загальна кількість учасників виставки
2019	65	275
2018	43	226
2017	52	258
2016	72	278

З таблиці 3.4 можна бачити, що існує тенденція до збільшення кількості країн-учасників, що приймають участь у виставці.

Коефіцієнт відвідування міжнародної виставки «Машинобудування. Металургія» зарубіжними учасниками розрахуємо на основі даних таблиці 3.5 за формулою (3.1)

$$K_{\text{вкл}} = ЗУ/Уч, \quad (3.1)$$

де ЗУ – кількість зарубіжних учасників;

Уч – загальна кількість учасників виставки.

Маємо:

$$K_{\text{вкл}}(2019) = 65 / 275 = 0,24;$$

$$K_{\text{вкл}}(2018) = 43 / 226 = 0,19;$$

$$K_{\text{вкл}}(2017) = 52 / 258 = 0,2;$$

$$K_{\text{вкл}}(2016) = 72 / 278 = 0,26.$$

З наведених вище даних можна зробити висновок, що динаміка відвідування міжнародної виставки «Машинобудування. Металургія» не була стабільною. Це, можливо, було обумовлено нестабільною ситуацією у

політичному та економічному житті України та небажанням зарубіжних країн співпрацювати з підприємствами, які працюють у таких нестабільних умовах.

Основні розділи виставки та динаміка участі в них представлені в таблиці 3.6. Як можна бачити з таблиці 3.6, збільшилася кількість підприємств, що представляють розділи електротехніки, кабельно-провідникової продукції, контрольно-вимірювальних приладів, інструменту, гідро- і пневматичного обладнання, товарів народного споживання, сільськогосподарської техніки, автотранспортної і шляхобудівельної техніки, збільшилася частка представленого наукомісткого машинобудування.

Таблиця 3.6

Основні розділи виставки та динаміка участі

№ п/п	Розділ виставки	Кількість учасників, %			
		2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
1.	Нові технології, матеріали	6,0%	-	7,2%	10,8%
2.	Машини, механізми, технологічне обладнання	18,8%	34,22%	21%	21,2%
3.	Важке машинобудування	5,5%	5,07%	5,1	9,13%
4.	Верстатобудування, приладобудування	6,7%	12,55%	12,7%	16,6%
5.	Автотранспортна і дорожня техніка, автосервіс	2,9%	3,8%	6,2%	4,6%
6.	Сільськогосподарська техніка	2,4%	3,04%	4,0%	6,6%
7.	Паливно-енергетичний комплекс	4,8%	8,75%	4,7%	7,5%
8.	Металургія, металообробка, ливарне обладнання	16,6%	26,61%	23,8%	26,6%
9.	Абразивні матеріали	1,9%	4,6%	4,0%	3,7%
10.	Зварка	4,1%	6,46%	4,0%	5,8%
11.	Електротехніка, кабельно-провідникова продукція	6,7%	11,78%	17%	22,8%
12.	Промислова електроніка, електронні прилади	4,8%	11,4%	9,4%	12,5%
13.	Обчислювальна техніка, радіоелектроніка, зв'язок, АСУ	3,6%	6,46%	6,9%	7,9%
14.	Гідро- і пневматичне обладнання	2,4%	8,36%	9,1%	14%
15.	Хімічна промисловість	3,1%	7,6%	5,1%	5%

16.	Промислова санітарія, спеодяг	0,7%	3,04%	2,2%	3,3%
		Продовження табл. 3.6			
17.	Інноваційні та інвестиційні проекти	3	4	5	6
18.	Товари народного споживання	2,4%	3,04%	3,2%	3,7%
19.	Спеціалізовані ЗМІ	2,7%	6,08%	8%	4,6%
20.	Інструмент та оснастка	-	9,5%	-	-
21.	Енергозбереження	-	-	13,4%	14%
		-	-	7,2%	12,9%

Більше 60% підприємств, що взяли участь у виставці в 2016-2019 роках, є достійними експонентами виставки "Машинобудування. Металургія".

В ході роботи виставки "Машинобудування. Металургія – 2019" на стендах було проведено більше 1600 презентацій, більше 8000 ділових переговорів, укладено близько 300 договорів про співпрацю. Під час роботи виставки "Машинобудування. Металургія – 2019" було проведено 4619 ділових переговорів та укладено 488 угод про співпрацю. Міжнародна виставка «Машинобудування. Металургія – 2019» зібрала 226 експонентів – лідерів вітчизняної та іноземної промисловості. За даними експонентів під час роботи виставки проведено 3668 ділових переговорів, укладено 429 угод про співпрацю. Під час проведення виставки "Машинобудування. Металургія – 2019" відбулася міжнародна науково-практична конференція «Шляхи розвитку машинобудування».

Про ефективність проведення виставки "Машинобудування. Металургія" для підприємств-учасників говорять дані стосовно кількості укладених угод про співробітництво, що наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Дані щодо результативності виставки «Машинобудування. Металургія»

Рік	Кількість угод, що укладені під час проведення виставки	Загальна кількість учасників виставки
2019	450	275
2018	429	226
2017	488	258
2016	300	278

2015	744	263
------	-----	-----

Розрахуємо на основі даних таблиці 3.7 показники результативності участі у міжнародній виставці «Машинобудування. Металургія» за формулою (3.2)

$$\text{Крез.} = D/Uч, \quad (3.2)$$

де D – кількість угод, що укладені під час проведення виставки;
 Уч – кількість учасників виставки.

Міємо

$$\begin{aligned} \text{Крез.}(2019) &= 450 / 275 = 1,64; \\ \text{Крез.}(2018) &= 429 / 226 = 1,9; \\ \text{Крез.}(2017) &= 488 / 258 = 1,8; \\ \text{Крез.}(2016) &= 300 / 278 = 1,1; \\ \text{Крез.}(2015) &= 744 / 263 = 2,8. \end{aligned}$$

Як можна бачити з розрахунків, показник результативності участі у виставці в 2019 році знизився у порівнянні з відповідними показниками 2017-2018 років.

З метою виявлення того, наскільки експоненти задоволені результатами участі у виставці, по її закінченню проводиться анкетування. Як правило, учасники задоволені рівнем організації та результатами виставки. Так, у 2017 році 57,33% - задоволені і 30,67% - частково задоволені. У 2017 році 67% учасників відмітили позитивні результати своєї участі і 59% учасників виразили намір про участь у виставці 2019 року.

Причому головною метою участі компаній у виставці «Машинобудування. Металургія» учасники зазначили «пошук ділових партнерів» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Мета участі компанії у виставці «Машинобудування. Металургія»	
№	Мета участі компанії у виставці
	Частка, %

		82,67%
2	Презентація нової продукції	Продовження табл. 3.8
3	Іміджеві участь	58,67
4	Презентація фірми	44%
5	Вивчення конкурентів	43,33%
6	Створення (або розширення дилерської мережі)	28,67%
		22,67%

Визначимо ефективність проведення виставки «Машинобудування. Металургія» для організатора – ЗТПП та ВК «Козак Палац».

Для цього необхідно провести розрахунки витрат на організацію та проведення даного заходу, організованого виставковим комплексом «Козак Палац» у 2019 році та доходів від нього. З 21 по 23 травня 2019 р. у ВЦ «Козак Палац» відбувся Запорізький Промисловий Форум, який об'єднав п'ять спеціалізованих виставок: «Машинобудування. Металургія», «Литво», «Зварювання», «Електротехніка та автоматизація», «Композити та склопластики». Це один із найбільших в Україні промислових форумів, що презентує новинки в галузях металургії, ливарних технологій, машинобудування, композиційних матеріалів, енергетики, електротехніки, автоматизації, IT-рішень, об'єднує серію науково-практичних конференцій, майстер-класів, практикумів, коопераційних зустрічей. Захід вже понад 20 років організовує Запорізька торгово-промислова палата.

У 2019 році були представлені експозиції понад 120 учасників – підприємств України, Німеччини, Польщі, торгові марки компаній Великобританії, Італії, Китаю, Нідерландів, США, Туреччини, Франції, Швейцарії, Чехії, Японії та інших країн. Загальна виставкова площа складала 5600 кв.м.

Розрахунок витрат на організацію та проведення виставки наведено в таблиці 3.9.

Калькуляція витрат на проведення виставки «Машинобудування. Металургія»

Таблиця 3.9

Стаття витрат	2018 р.		2019 р.	
	в %	сума, грн.	в %	сума, грн.
I. ЦЕЛЬОВІ ВИТРАТИ				
1. Витрати, що включені до реєстраційного збору:				
а) рекламна кампанія				
б) публікація каталогу	23%	100000	24,5%	150000
Разом п. 1	6,2%	27000	5%	30000
2. Витрати на обладнання:				
а) оренда виставкового залу (на 10 днів)				
б) оренда виставкового обладнання	18,4%	10x8000 =80000	16,4%	10x10000 =100000
в) рекламно-технічні рішення в зал:	17,2%	1150м ² x65,0 =74750	13,7%	1200м ² x70,0 =84000
- світлові короби				3шт. x 20000 грн. =60000
- оформлення залу тканиною	-	Не було	9,8%	2000м ² x5,00 грн. =10000
- виготовлення наочної екіпіровки експозиції (2 шт. x 5000 грн.)	2,3%	2000м ² x5,00 грн. =10000	1,6%	2шт. x 5000 =10000
г) охорона	2,1%	2шт. x 4500 =9000	1,6%	15000
д) прибирання виставкової площі	2,8%	12000	2,6%	2000
е) участь в культурній програмі виставки	0,4%	2000	0,3%	150000
Разом п. 2	27,6%	120000	24,5%	431000
	70,8%	307750	70,5%	611000
Всього п. I:				
	100%	434750	100%	
II. НЕЦЕЛЬОВІ ВИТРАТИ				
1. Витрати на утримання та експлуатацію приміщення	0,5%	3769	0,5%	4165,5
2. Телефонний зв'язок	1,5%	11307	1,5%	12496,5
3. Транспортні витрати	0,5%	3769	0,5%	4165,5
4. Утримання центрального апарату і нерентабельних відділів	3%	22614	3%	24993
5. Витрати на відрядження	0,5%	3769	0,5%	4165,5
	6%	45228	6%	49986
Всього п. II (% від доходу)				

Розрахуємо доходи від проведення виставки «Машинобудування, Металургія». Отримані дані зведемо в таблицю 3.10.

Доходи від проведення виставки «Машинобудування, Металургія»
Таблиця 3.10

Стаття надходжень	2018 р.	2019 р.
1. Доходи від реєстраційного збору	236300	245100
2. Доходи від оплати за орендовану площу	517500	588000
Разом:	753800	833100

Розрахуємо прибуток виставки:

- 1) в 2018 році $Pr = 753800 - 434750 = 319050$ грн.
- 2) в 2019 році $Pr = 833100 - 611000 = 222100$ грн.

Сукупні витрати (цільові та нецільові) склали:

- 1) в 2018 році $B = 434750 + 45228 = 479978$ грн.
- 2) в 2019 році $B = 611000 + 49986 = 660986$ грн.

Результати розрахунків говорять про те, що прибутковість виставки «Машинобудування, Металургія» у 2019 році була нижчою за 2018 рік, через те, що сукупні витрати на організацію та проведення виставки у 2019 році збільшились на 181008 грн. ($660986 - 479978$), а кількість учасників виставки була меншою на 20 організацій ($278 - 258$). Навіть при тому, що вартість реєстраційного збору та оплата за орендовану площу у 2019 році були вищими, прибуток зменшився на 96950 грн. ($319050 - 222100$). У відносному виразі витрати у 2019 році збільшились на 37,7% ($\frac{660986 \times 100}{479978}$), при тому, що доходи збільшились лише на 10,5%, а прибуток зменшився на 30,39% ($\frac{222100 \times 100}{319050}$).

З наведених даних та розрахунків можна зробити висновок про те, що необхідно збільшувати виставкові площі та залучати більшу кількість як вітчизняних, так і іноземних підприємств та організацій для участі у виставці. Це дасть можливість Запорізькій Торгово-промисловій палаті та ВК «Козак

Палац» отримувати більші доходи та підвищити ефективність використання нерухомого майна, а підприємствам-учасникам виставок – знаходити нових ділових партнерів з різних країн світу та укладати більше контрактів.

3.3 Особливості методології оцінки виставкової діяльності Запорізької ЗТПІ та ВК «Козак Палац» у контексті ефективності використання нерухомого майна

За період 2019 р. у виставковому центрі «Козак-Палац» ЗТПІ організовано 29 виставкових заходів (в тому числі 3 міжнародні виставки), які проходили в партнерстві з авторитетними галузевими відомствами, організаціями та асоціаціями, інститутами. За їх допомогою та участю для учасників і відвідувачів виставок були організовані додаткові ділові заходи – презентації, «круглі столи», зустрічі, що, позитивно вплинуло на результати роботи учасників та відвідувачів. Отримали розвиток нові виставкові тематики: «Хутро та шкіра», «Освіта за кордоном», «Біопаливо», «Весільний салон». Вперше експонентами освітньої виставки стали іноземні учасники, свої пропозиції на ринку освіти представили навчальні заклади з Польщі, Чехії та Австрії.

7-9 листопада 2109 року у виставковому центрі «Козак-Палац» відбувся Форум освіти. Масштабний захід об'єднав щорічну спеціалізовану виставку «Ярмарок освіти», форуми «Креативні індустрії – шлях до розвитку» і «Живи та працюй в Україні». Протягом трьох днів у ВЦ «Козак-Палац» було представлено максимум пропозицій для абітурієнтів, студентів та науковців, підприємців-початківців, компаній, що шукають фахівців, та всіх, хто прагне зрости професійно.

Експонентами виставок стали 1 515 підприємств, 42 з них – іноземні компанії. Загальна площа, використана під виставкові заходи склала 38 650 кв.м.

З технічної точки зору, виставкова діяльність ЗТПП є інструментом просування продукції своїх підприємств-членів на внутрішні, а також міжнародні ринки товарів і послуг; внаслідок чого, такі заходи можна вважати ефективним механізмом реалізації регіональних та національних проектів і промислової політики, а також способом підвищити ефективність використання рухомого майна та землі, яка знаходиться у розпорядженні компанії.

Значимо, що ЗТПП та ВК «Козак Палац» володіє рядом переваг у здійсненні виставкової діяльності у регіоні, насамперед, палата є організатором виставок з 1997 р. За цей період проведено більше 100 виставкових заходів, учасниками яких стали понад 12 000 експонентів з 18 країн світу. З 2007 р. Запорізька ТПП є членом Виставкової Федерації України. Власний виставковий комплекс «Козак Палац» був відкритий 2009 р., та у сучасних ринкових умовах є майданчиком для проведення, як регіональних, так і міжнародних виставок. ТПП також володіє відповідним компетентним персоналом – професійно підготовленими фахівцями з організації і здійснення всього циклу виставкової діяльності, які розробляють індивідуальні схеми проведення виставок за їх масштабом та тематикою.

Типова структура витрат на участь у виставці виглядає наступним чином: орендна плата-15-20%; монтаж експозиції-40-50%; демонтаж експозиції-5-10%; витрати на рекламоносії - 5-10%; представницькі витрати-15-25%.

До визначення виставкового бюджету найбільш часто застосовуються наступні методи:

- розробка бюджету виходячи з наявності коштів;
- формування бюджету, базуючись показниках об'єму за попередній період;
- планування асигнувань на виставки, шляхом встановлення фіксованого відсотка від обсягу продажів;
- розрахунок виставкового бюджету з урахуванням практики конкуруючих фірм;

- використання різних математичних моделей визначення витрат на проведення виставки та зміни обсягу збуту;

- розробка виставкового бюджету на основі планування витрат;

Розглянемо метод визначення виставкового бюджету з використанням математичних моделей за моделлю М. Вілала - Х. Вольфа. Модель заснована на припущенні, що зміна обсягу збуту товару в період t є функція чотирьох факторів: витрат на виставки; константи, що виражає реакцію збуту; рівня насичення ринку товарами, які представлені на виставці і константи, що виражає зменшення обсягу реалізації, тобто модель має наступний вигляд:

$$dS/dt = rA ((M-S) / M) - bS, \quad (3.1)$$

де S - обсяг збуту товарів у період (змінна);

dS/dt - зміна обсягу збуту товару в період (змінна);

A - обсяг витрат на виставки в період (змінна);

r - реакція обороту на виставки (визначається як обсяг реалізації, викликаний кожною витраченою на виставку грошовою одиницею в умовах, коли $S = 0$) (константа);

M - рівень насичення ринку даним товаром (параметр);

b - зменшення обсягу реалізації (визначається як частка обсягу реалізації, на яку цей об'єм зменшується в одиницю часу в умовах, коли $A = 0$) (константа).

Таким чином, модель показує, що збільшення обсягу реалізації буде тим більшим, чим вищим буде значення константи реакції об'єму продажу на виставки та чим менше рівень насичення ринку товарами фірми і менше значення константи зменшення об'єму реалізації.

Зазначимо, що перевагами методу є той факт, що витрати на виставки пов'язуються не тільки з бажаним зростанням товарообігу, але і з характером функціонуючого ринку. Недолік моделі полягає у складності розрахунку і трудомісткості. Крім того, модель передбачає функціональну залежність між

показниками в той час, коли кількісна невизначеність ефекту виставкової діяльності є однією з її характерних рис.

Вибір конкретних показників для оцінки ефективності виставкової діяльності ТПП значною мірою визначається пріоритетністю цілей, що переслідує палата, яка організовує та проводить виставку. Передусім цілі палати безпосередньо залежать від цілей, які є пріоритетними для їх підприємств-членів. Ці цілі можуть бути згруповані в наступні три групи:

- комерційні (укладання комерційних угод, пошук та залучення нових клієнтів, постачальників, партнерів підприємствами-членами палати);
- інформаційні (збирання маркетингової інформації – перш за все конкурентна розвідка, просування продукції підприємств-членів);
- іміджеві (формування та підтримання іміджу палати).

Ефективність участі у виставках доцільно оцінювати окремо по кожному з трьох зазначених вище напрямів, сформулювавши попередньо цілі оцінки.

Зокрема, такими основними цілями оцінки ефективності організації ТПП виставкових заходів є:

- оцінка економічного ефекту конкретного заходу, оцінка реального прибутку, фінансовий аналіз;
- порівняльний аналіз ефективності організації різних виставок, обґрунтований вибір заходів для організації спеціалізованих виставок;
- порівняльний аналіз ефективності участі у виставках при різних виставочних бюджетах і концепціях участі, обґрунтоване формування виставкової політики;
- аналіз досягнутих цілей і вирішених завдань, корегування виставкової концепції у відповідність із цілями палати й ситуацією на ринку;
- оцінка конкурентоспроможності виставкової політики ТПП, внесення необхідних коректив;
- аналіз існуючих недоліків, вибір способів їхнього усунення, удосконалення виставкової політики; формування списку даних, необхідних для подальшого аналізу ефективності виставкового процесу.

Паралельно із зазначеними вище методами для оцінки ефективності виставкової діяльності ТПН може бути застосовано метод оцінки за системою коефіцієнтів окупності інвестицій (КОІ). Очевидно, що кожній виставковій проєкт є інвестиційним, оскільки передбачає вкладення відповідних ресурсів з метою отримання певного результату. Тому найважливішим параметром оцінки є фінансова окупність проєкту. Найпростішим способом оцінки результативності участі у виставковому заході вважається наступний:

$$\text{ФР} = \sum \text{П} / \text{ФВ}, \quad (3.2)$$

де ФР – фінансовий результат;

$\sum \text{П}$ – сума продажів у результаті виставки;

ФВ – фінансові вкладення у виставку.

Однак практично така оцінка неможлива з наступних причин:

– вкладення у виставку пролонговані в часі, а економічний ефект від участі триває не менш року (відповідно, необхідне введення поправочного коефіцієнта);

– економічна ефективність залежить не тільки від вкладеної суми, але й від правильності її розподілу за статтями виставкового бюджету, у тому числі – від витрат і зусиль на супровід виставкових контактів;

– виставка є багатоплановим інтерактивним заходом, спрямованим не тільки на прями продажі. Відповідно, частина витрат приходить на формування іміджевої складової і маркетингової роботи, а урахувати їх при прямому фінансовому аналізі достатньо складно.

Саме тому для оцінки ефективності участі у виставках пропонується використовувати не один показник, а систему показників, що базуються на показниках оцінки інвестиційної діяльності з урахуванням специфічних особливостей (в частині витрати-результати) всього процесу виставкової діяльності палати, починаючи з етапу підготовки і закінчуючи етапом супроводу виставкових контактів. Економічну ефективність виставкового

процесу пазати доцільно розглядати у розрізі отриманих економічних та спеціальних ефектів її підприємствами-членами, тобто присутній ефект синергії. Уточнимо основні терміни, що використовують при оцінці ефективності виставки:

- установленний контакт (перспективний контакт) – контакт, що реально відбувся на виставці, що включає як мінімум хвилинну ділову комунікацію (й певну контактною інформацією (дана інформація повинна фіксуватися персоналом компанії, який працює на стенді під час виставки);

- відвідувачі виставки – сумарна кількість відвідувачів виставки (такі дані надаються, наприклад, організаторами виставки на основі проданих квитків і відвідувачів-фахівців, які зареєструвалися);

- відвідувачі стенда – всі особи, які відвідали стенд, у тому числі й ті, які не залишили своєї контактної інформації (таку інформацію збирає персонал компанії, який працює на стенді під час виставки).

Тепер розглянемо безпосередньо показники, що пропонується використовувати для оцінки ефективності організації виставкових заходів залатою:

$$ВВК = \sum I / ВК, \quad (3.3)$$

де ВВК – витрати на встановлені контакти;

$\sum I$ - обсяг інвестицій у виставку;

ВК – загальна кількість встановлених контактів.

Даний показник є чисто фінансовим. Його доцільно використовувати для порівняння ефективності виставок з іншими засобами просування експорту залатою.

Витрати на враження:

$$ВВр = \sum I / ВС, \quad (3.4)$$

де ВВр – витрати на враження;
ВС – загальна кількість відвідувачів стенда.

Цей показник достатньо специфічний. Він характерний тільки для виставкової діяльності, тому що такі дані можна отримати лише в результаті маркетингового дослідження.
Частка перспективних контактів, що призвели до покупки:

$$ПК = \frac{ОПЧ_2}{ОПЧ_1} \tag{3.5}$$

де ПК - частка перспективних контактів;
ОПЧ₂ - обсяг продажів підприємства-члена після виставки;
ОПЧ₁ - обсяг продажів підприємства-члена до виставки.

Для цього показника доцільно вводити часовий проміжок не менше ніж три місяці. Важливо, що цей показник визначається не тільки сумою вкладених коштів, але й якістю супроводу виставочних контактів.

Відсоток зацікавлених відвідувачів:

$$ЗВ = \frac{ВК}{\sum ВК} \tag{3.6}$$

де ЗВ – відсоток зацікавлених відвідувачів;
 $\sum ВК$ – загальна кількість відвідувачів виставки.

Природно, що цей відсоток визначається (у тому числі) й зовнішнім оформленням стенду, якістю роботи на стенді персоналу, а також ефективністю виставкової рекламної кампанії.

Вплив засобів інформації:

$$ВЗІ = T_n * K_n \tag{3.7}$$

де ВЗІ – вплив засобів інформації;
T_n - тираж публікацій;

K_p - коефіцієнт передачі

90

Цей показник має на увазі безкоштовні публікації в ЗМІ, отримані завдяки PR-акціям до, під час і після виставки. Середній коефіцієнт передачі – середнє число людей, що бачили одну копію одного видання публікації – зазвичай приймається за 1,5-2,5.

Для отримання загальної оцінки ефективності організації окремого виставкового заходу використовують оцінку за відсотком досягнутих цілей ТПП. Його доцільно використовувати для проведення експрес-аналізу результатів виставки.

Система зазначених показників формує економічно обгрунтований результат організації та проведення торгово-промисловою палатою окремої виставки. Оцінка маркетингової та економічної ефективності виставки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у діяльності ТПП, дослідити рівень та обсяг ринкового попиту на послуги, що реалізує палата та оцінити масштаб її діяльності у рамках регіонального співробітництва і розвитку бізнесу та партнерських відносин з закордонними підприємствами.

Розглянемо використання запропонованої системи показників для оцінки ефективності організації Всеукраїнської виставки трьома різними торгово-промисловими палатами (Запоріжжя, Харків і Одеса), що мають схожу агропромислову направленість. Так, Одеська компанія «Центр виставкових технологій» проводить спеціалізовану виставку-конференцію транспортно-логістичної інфраструктури зернового ринку «ТПП Агро-Логістика»; Запорізька ТПП проводить спеціалізовану виставку сільськогосподарської техніки та технологій «АгроТехСервіс»; Харківська компанія «Експо-Сервіс» проводить спеціалізовану виставку «Фермерське господарство».

Для всіх зазначених виставок для розрахунків бюджет прийнятий у розмірі 5 тис. грн., з врахуванням того, що виставки є спеціалізованими, вони залучають до участі здебільшого представників професійних кругів – виробників сільськогосподарської техніки, фермерів та приватних підприємців.

Дані розрахунків за формулами 3.2-3.7 наведені в табл. 3.11.

Аналіз ефективності виставок з агропромислової тематики у 2019 р.
Таблиця 3.11

Дні для аналізу	Центр виставкових технологій м. Одеса	Експо-Сервіс м. Харків	ТПП м. Запоріжжя
Обсяг інвестицій, грн.	5 000	5 000	5 000
Відвідувана кількість відвідувачів	1 000	1 200	3 000
Кількість відвідувачів стенда (30% відвідувачів виставки)	300	360	900
Кількість установлених контактів (25% відвідувачів стенда)	75	90	225
Кількість продажів (5% установлених контактів)	3,75	4,5	11,25
Середній розмір одного продажу, грн.	2 500	2 500	2 500
Обсяг продажів, грн.	9 375	11 250	28 125
Показники			
Витрати на установлені контакти, грн.	66,7	55,6	22,3
Витрати на враження, грн.	16,7	13,9	5,6
Відсоток перспективних контактів, що привели до покупки, %	5	5	5
Відсоток зацікавлених відвідувачів, %	7,5	7,5	7,5
Продажі на гривню витрат, грн./грн.	1,87	2,25	5,62

Зазначимо, що показник продажу на гривню витрат є очевидним, але, одночасно, таким, що дуже слабо відображає реальну виставкову картину. Практика виставкової діяльності ТПП засвідчує, що якщо за інтервал вибрати час проведення виставки (3-4 дні), то цей показник буде близьким до нуля, оскільки не так багато контрактів укладається під час виставки. Чим більший часовий інтервал – тим вищим буде цей показник. Проведені розрахунки показують, що найбільш ефективно організованою є виставка, яка проводиться на базі Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац». Це є підґрунтям для підвищення ефективності використання нерухомого майна та землі, що є у розпорядженні ВК «Козак Палац» та ТПП.

Управління нерухомим майном та земельними ділянками відноситься до нових видів послуг, які затребувані в національній економіці та динамічно розвиваються у кількісному та якісному вимірі. Необхідність підвищення ефективності інвестування у нерухоме майно, дохідності його використання, зростання вартості та капіталізації тощо, особливо у сучасний період, зумовлює великий інтерес до інструментів, особливостей, тенденцій розвитку цього ринку. Потребують подальших розробок теоретичні й прикладні аспекти шляхів підвищення ефективності управління нерухомим майном та земельними ділянками, що й зумовило вибір теми, мету й завдання даного дослідження.

Залежно від конкретних цілей власників щодо об'єктів нерухомості, управління життєвим циклом та відповідний інструментарій розрізняють такі області вартісно-орієнтованого менеджменту нерухомого майна: управління будівництвом (Construction Management) - скорочення витрат при спорудженні об'єктів; управління будівлею (Building Management) - оптимізація витрат на утримання об'єктів; девелопмент нерухомості (Real Estate Development) - підвищення їх ринкової вартості за рахунок інвестицій; управління власністю (Property Management) - максимізація доходів від оренди та купівлі-продажу об'єктів; управління активами (Assets Management) - максимізація фінансових результатів діяльності підприємства чи організації від придбання, продажу чи використання наявних об'єктів, у тому числі, нерухомих; управління об'єктом експлуатації (Facilities Management) - раціональне використання площ, виробничих потужностей тощо, максимальна віддача від експлуатації у процесі виробничої діяльності підприємства. Іноді навіть Facilities Management трактують взагалі як організацію виробництва.

Дослідження в даній роботі здійснювалось на прикладі діяльності виставкового комплексу «Козак Палац». Виставковий комплекс «Козак Палац»

структурним підрозділом Запорізької торгово-промислової палати. У 2007 році Запорізька ТПП стала членом Виставкової федерації України. В цей же рік розпочато будівництво виставкового комплексу «Козак-Палац». Вже у 2009 р. його було введено в експлуатацію та проведено перші заходи.

Основними видами діяльності ВК «Козак Палац» є: організація участі юридичних та фізичних осіб як експонентів або відвідувачів у виставкових майданчиках інших організаторів в Україні та за кордоном; організація та проведення семінарів, конференцій, презентацій, бізнес-зустрічей, офіційних прийомів; організація та проведення аукціонів; надання складських приміщень та інше.

ВК «Козак Палац» пропонує своїм клієнтам високу якість послуг. Експоцентр має повний набір професійного обладнання, що дозволяє зробити виставку максимально привабливою як для її учасників, так і для споживачів. Враховуючи те, що для немалої кількості підприємств придбання власного стенду поки ще є недоступним, ВК «Козак Палац» надає в оренду своє обладнання, а спеціалісти працюють по всій Україні.

За результатами проведеного SWOT-аналізу Запорізької ТПП та ВК «Козак Палац» виявлено, що найбільш оптимальними є стратегії більш глибокого проникнення на ринок і розвитку послуг, які направлені на реалізацію сильних сторін з метою отримання віддачі від можливостей у зовнішньому середовищі.

Основним напрямком підвищення ефективності використання нерухомого майна та земельних ділянок таким закладом культури та спорту як ВК «Козак Палац» вважатимемо підвищення ефективності його виставкової діяльності.

За період 2019 р. у виставковому центрі «Козак-Палац» ЗТПП організовано 29 виставкових заходів (в тому числі міжнародні виставки), які проходили в партнерстві з авторитетними галузевими відомствами, організаціями та асоціаціями, інститутами. За їх допомогою та участю для учасників і відвідувачів виставок були організовані додаткові ділові заходи –

презентації, «круглі столи», зустрічі, що, позитивно вплинуло на результати роботи учасників та відвідувачів. Отримали розвиток нові виставкові тематики: «Хутро та шкіра», «Освіта за кордоном», «Біопаливо», «Весільний салон». Додатково експонентами освітньої виставки стали іноземні учасники, свої пропозиції на ринку освіти представили навчальні заклади з Польщі, Чехії та Австрії.

З метою оцінки ефективності використання нерухомого майна ВК «Козак Палац» в роботі було проаналізовано процедуру організації проведення виставок та на прикладі міжнародної виставки «Машинобудування, Металургія» оцінено її ефективність.

З наведених у роботі даних можна зробити висновок, що динаміка відвідування міжнародної виставки «Машинобудування, Металургія» не була стабільною. Це, можливо, було обумовлено нестабільною ситуацією у політичному та економічному житті України та небажанням зарубіжних країн співпрацювати з підприємствами, які працюють у таких нестабільних умовах.

Результати розрахунків проведених в роботі говорять про те, що прибутковість виставки «Машинобудування, Металургія» у 2019 році була нижчою за 2018 рік, через те, що сукупні витрати на організацію та проведення виставки у 2019 році збільшились, а кількість учасників виставки була меншою. Навіть при тому, що вартість реєстраційного збору та оплата за орендовану площу у 2019 році були вищими, прибуток зменшився.

З наведених даних та розрахунків можна зробити висновок про те, що необхідно збільшувати виставкові площі та залучати більшу кількість як вітчизняних, так і іноземних підприємств та організацій для участі у виставці. Це дасть можливість Запорізькій торгово-промисловій палаті та ВК «Козак Палац» отримувати більші доходи та підвищити ефективність використання нерухомого майна та земельних ділянок, а підприємствам-учасникам виставок – знаходити нових ділових партнерів з різних країн світу та укладати більше контрактів.

1. Офіційний сайт Фонду державного майна України. URL: <http://www.spfu.gov.ua/layouts/SPFUSiteDefinition/InventorResults.aspx> (дата звернення: 11.12.2019).
2. Haworth D. The principles of life-cycle costing *Industrial forum*. Vol. 6, 2017. P. 13–20.
3. Harvey G. Life-cycle costing: a review of the technique *Management accounting*, October, 2016. P. 343–347.
4. Core Competencies for Federal Facilities Asset Management Through 2020: Transformational Strategies. *National Research Council*. URL: http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=12049 (дата звернення: 11.12.2019)
5. Key Performance Indicators for Federal Facilities Portfolios: Federal Facilities Council Technical Report Number 147. *Federal Facilities Council*. 2015. URL: http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=11226. (дата звернення: 11.12.2019)
6. Standard № 6. Accounting for Property, Plant, and Equipment. *Federal Accounting Standards Advisory Board*, US, 2016. URL: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias16_en.pdf (дата звернення: 11.12.2019).
7. Тарасевич Е. И. Технологии эксплуатации недвижимости. *Стратегия лидерства*. Минск: МКС, 2017. 647 с.
8. Deferred Maintenance Reporting for Federal Facilities. *Federal Facilities Council*, Technical Report. №141, National Academy Press, Washington, D.C. URL: <https://books.google.com.ua/> (дата звернення: 11.12.2019)

9. PAS 55-1:2003. Asset Management. Specification for the Optimised Management of Physical Infrastructure Assets. BSI, 2015. URL: <http://www.bsigroup.com/products/1149371> (дата звернення: 11.12.2019)
10. Бабозин Ю.М. Управление недвижимостью URL: <http://www.imdevelopment.ru/static/5/>. (дата звернення: 11.12.2019)
11. Гакаев А.Ж. Управление системой обеспечения деятельности организации. Минск: МКР-1, 2018. 166 с. URL: <http://economy-ua.com/upravlenie-sistemoj-obespecheniya-deyatelnosti-organizatsii> (дата звернення: 11.12.2019).
12. Талонов А.В. Facility Management. Основные задачи. URL: <http://facility.kiev.ua/news/facility-management-osnovnye-zadachi> (дата звернення: 11.12.2019)
13. Литвин А.В. Приложение Facility Management в управлении недвижимостью. *Вестник Умурского университета*. 2017. Вып. 2. С. 25-28.
14. Тарасевич Е. И. Управление эксплуатацией недвижимости. Минск: Изд-во МКР-1, 2016. 838 с.
15. Kucharska-Stasiak E. Nieruchomość w gospodarce rynkowej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. 295 s.
16. Гончарук Н. Офісний ЖЕК. *Контракти*. 2016. №37. 11 вересня.
17. Поступаленко Р. Управляющим компаниям непросто работать на украинском рынке URL: <http://building.ua/Upravlyaushim-kompaniyam-neprostorabotat-na-ukrainskom-rynke> (дата звернення: 11.12.2019).
18. Как управлять недвижимостью в Украине: мнения руководителей крупнейших управляющих компаний в Украине URL: <http://building.ua/Kak-upravlyat-nedvigimostyu-Ukraine> (дата звернення: 11.12.2019).
19. Управление коммерческой недвижимостью в Украине URL: <http://agent.ua/review/articles/9637.html> (дата звернення: 11.12.2019).

20. Марченко А. Коммерческая недвижимость всегда должна развиваться. *Architecture Construction Technology (ACT)*. 2013. №5 (9). С. 9 – 14.
21. Дарчинова М. 8 ведущих управляющих компаний Украины. *Building business*. 2018. №11(39). С. 26 – 39.
22. Коморская Ю. 8 самых востребованных управляющих компаний в Украине. *Building business*. 2012. №11(45). С. 22 – 23.
23. Миллард Т. Изменения на рынке недвижимости в России за десять лет. URL: <http://bmetr.dk.ru/articles/10843> (дата звернения: 11.12.2019).
24. Обзор рынка недвижимости. Украина, 2019. URL: <http://www.malls.com.ua/upload/iblock/c3f/colliersannualreport20russianlowressecured.pdf> (дата звернения: 11.12.2019).
25. Офисная недвижимость. Взгляд на 2019. URL: http://utgcompany.com/static/content/download3/PDF/Offices_Viewpoint_ru.pdf (дата звернения: 11.12.2019).
26. Обзор рынка торговой недвижимости. URL: http://utgcompany.com/static/content/download3/Retail_2_UTG_ru.pdf (дата звернения: 11.12.2019).
27. Справочник по недвижимости для арендаторов. URL: <http://www.joneslanglasalle.ua/ResearchLevel1/ILL%20The%20Real%20Estate%20Operating%20Guide%20for%20Occupiers%20RUS.pdf> (дата звернения: 11.12.2019).
28. Property Times. Украина. Q4 2019. URL: http://www.malls.ua/DTZ_2009_4.pdf (дата звернения: 11.12.2019).
29. Коваленко И. Гостиничная недвижимость: варианты развития. *Commercial Property*. 2016. №11 (39). URL: http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK_ID=11&ID=33908 (дата звернения: 11.12.2019).

30. Матвійчук О. Если у собственника склада не будет необходимых помещений не смогут залучить. *Property Times*. 2018. №43 (10). С. 4.
31. До конца года важность логистической недвижимости в Киеве снизилась. URL: http://www.dniprok.com.ua/press.php?page_id=13&n_id=225&lang=uk (дата звернення: 11.12.2019).
32. Альтернативные инвестиции. *Commercial Real Estate*. 2019. №8 (10). С. 31.
33. Головне управління статистики у Запорізькій області. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stori.pdf> (дата звернення: 11.12.2019).
34. Антошок Д.А. Аналіз сучасного стану інфраструктурного забезпечення підприємництва Запорізької області. *Економічний вісник*. 2018. №1 (31). С. 59-66.
35. Журнал ЗТПП України «Діловий вісник». 2019. №02(213). С. 14-15 URL: <http://www.zcpi.org.ua/suportis/dv1202261.ua.html> (дата звернення: 11.12.2019).
36. Офіційний сайт Запорізької торгово-промислової палати. Історія палати. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=42&lang=uk (дата звернення: 11.12.2019).
37. Офіційний сайт Запорізької Торгово-промислової палати. Структура палати. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=42&lang=uk (дата звернення: 11.12.2019).
38. Діловий електронний журнал ЗТПП «Солдружество». 2016. №2(4). URL: [http://www.cci.zp.ua/images/sodr_2\(04\)_2012/index.html](http://www.cci.zp.ua/images/sodr_2(04)_2012/index.html) (дата звернення: 11.12.2019).

38. Додатий електронний журнал ЗППП «Солдружество». 2019. №1(6). URL: http://www.zci.zp.ua/images/ndrgudrujevo/ndr_1_13.pdf (дата звернення: 11.12.2019).

40. Запорізька Торгово-промислова палата. Послуги. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

41. Запорізька Торгово-промислова палата. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=106&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

42. Хябинг Р., Купер С. Настольная книга директора по маркетингу. Минск: ЭКСМО-1, 2017. 354 с.

43. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Запорізькій області. Прес-випуск №27. Діяльність підприємств області за їх розмірами у 2018 р. URL: http://www.zp.ukrstat.gov.ua/images/stories/Press_pred_120.pdf (дата звернення: 11.12.2019).

44. Запорізька Торгово-промислова палата. Огляд ринків. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=105&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

45. Запорізька Торгово-промислова палата. Міжнародні зв'язки. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=44&Itemid=60&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

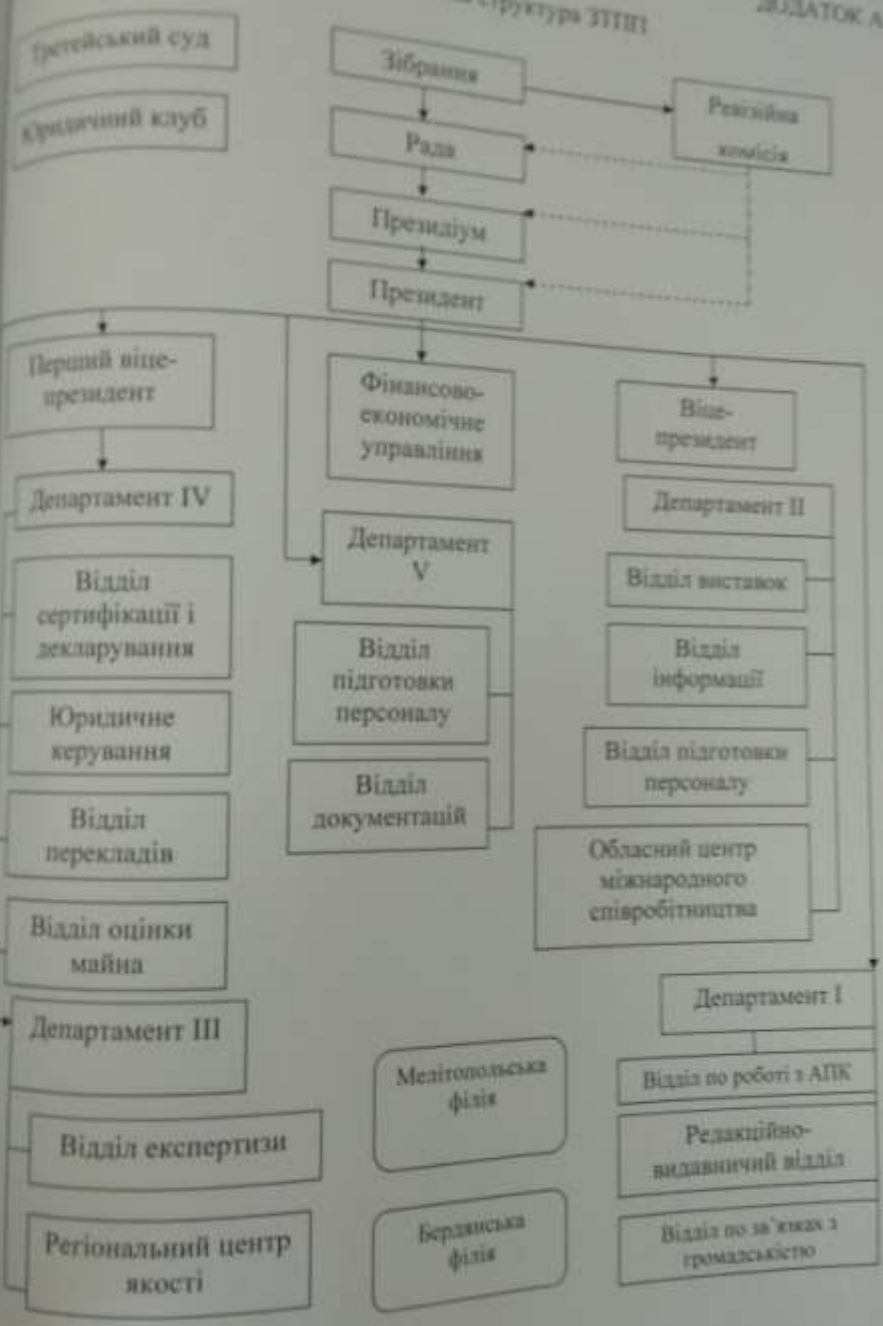
46. Запорізька Торгово-промислова палата. Комерційні пропозиції українських компаній. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=61&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

47. Запорізька Торгово-промислова палата. Комерційні пропозиції міжнародних компаній. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=39&Itemid=62&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).

48. Запорізька Торгово-промислова палата. Міжнародні тендери. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=136&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).
49. Чижиков Г. Д. Бізнес-асоціації в умовах інтеграції України в світове господарство : дис... д-ра екон. наук: 08.05.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Краматорськ, 2016. 403 с.
50. Запорізька Торгово-промислова палата. Інформація про угоди ТПП з іноземними країнами. URL: http://www.cci.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=102&lang=ru (дата звернення: 11.12.2019).
51. Торгово-промислова палата України. Виробники товарів та послуг члени-ТПП України. Запорізька область. URL: <http://www2.ucci.org.ua/cgi-bin/form-cgi.pl?selRegion=23> (дата звернення: 11.12.2019).
52. Торгово-промислова палата України. Виробники товарів та послуг члени-ТПП України. URL: <http://www.ucci.org.ua/synopsis/members/> (дата звернення: 11.12.2019).
53. Виставковий центр «Козак-Палац». URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=275%3A2012&catid=54%3A-2011&Itemid=1 (дата звернення: 11.12.2019).
54. Виставковий центр «Козак-Палац». Пост-реліз «Машинобудування і Металургія 2019». URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=267%3A-q-2012q&catid=52%3Avis11&Itemid=1 (дата звернення: 11.12.2019).
55. Виставковий центр «Козак-Палац». Пост-реліз «Композити і спеціальности 2019». URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id (дата звернення: 11.12.2019).

56. Виставковий центр «Козак-Палац». «Компютери і економіка» (дата звернення: 11.12.2019). URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=418 (дата звернення: 11.12.2019).
57. Виставковий центр «Козак-Палац». «Машинобудування і металургія» (дата звернення: 11.12.2019). URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=418 (дата звернення: 11.12.2019).
58. Виставковий центр «Козак Палац». URL: <http://www.expo.zp.ua/> (дата звернення: 11.12.2019).
59. Макогон Ю.В. ТПП в регіоні: проблеми, пути розвитку. Дніпро: ДІУ, 2019. 70 с.
60. Шинкаренко Н. В. Показники оцінки ефективності участі у виставках/ярмарках підприємства. *Економіка – науковий вісник НТУ*. 2019. №12. С. 99–102.
61. Бизнес-мероприятия. Выставки. Агротропишленний комплекс України URL: <http://expo.ua.com/Exhibition/lang/ru/region/11/country/52/mode-by/Category/category/24/> (дата звернення: 11.12.2019).
62. Агро-Логістика. URL: <http://www.expo-odessa.com/exeb.php?id=87&lang=ru> (дата звернення: 11.12.2019).
63. АгроТехСервіс-2019. URL: http://www.expo.zp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=363 (дата звернення: 11.12.2019).
64. Тематика виставки «фермерське господарство». URL: <http://expos.com.ua/info/?YR=2014&ex=1> (дата звернення: 14.12.2019).
65. Антоноук Д.А. Передумови та організаційно-економічний механізм функціонування електронної інфраструктури підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного друкарсько-видавничого університету*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Локс», 2016. №1(17). С.20–30.

Організаційна структура ЗТПП



Гречейський суд
Юридичний клуб