

УДК 728

Н. А. Вусатюк*Dr.-Ing., Explorer Hotels Entwicklungs GmbH***Анотація**

Дисертація “Девелопмент нерухомості у Східній Європі. Дослідження на прикладі готелів у Німеччині та в Україні” написана автором на кафедрі економіки проектування та будівництва Бранденбурзького Технічного Університета Котбус-Зенфтенберг під керівництвом Пана Prof. Dr.-Ing. Вольфдітріха Калусхе. Акцент зроблений на готельному девелопменті у Східній Європі на прикладі України у порівнянні з Німеччиною.

Дослідження складається з трьох основних напрямків:

- Готельний девелопмент у Східній Європі;
- Девелопмент вцілому в межах окреслених Паном Prof. К. Ю. Дієдерішсом у формі обсяга робіт девелопменту на початку життєвого циклу об’єкту;
- Розробка моделі оцінки привабливості готельних інвестицій з повним розрахунком для Німеччини та Східної Європи на прикладі України.

В цій статті публікуються результати першого напрямку досліджень, а саме готельного девелопменту у Східній Європі на прикладі України.

Kurzfassung

Dissertation „Immobilienprojektentwicklung in Osteuropa, untersucht am Beispiel von Hotels in Deutschland und der Ukraine“ wurde unter der Leitung von Herrn Prof. Dr.-Ing. Wolfdietrich Kalusche am Lehrstuhl Planungs- und Bauökonomie an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg“ geschrieben. Untersucht wird am Beispiel von Hotels in Deutschland und in der Ukraine die Hotelprojektentwicklung in Deutschland im Allgemeinen und in Osteuropa, Ukraine, im Besonderen.

Die Forschung gliedert sich in drei Teilbereiche:

- Hotelprojektentwicklung in Osteuropa;
- Immobilienprojektentwicklung im Allgemeinen auf der Grundlage des Leistungsbildes von Diederichs;
- Erstellung des Modells zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Hotelinvestitionen mit der kompletten Berechnung jeweils für Deutschland und für Osteuropa (am Beispiel Ukraine).

Diese Veröffentlichung beinhaltet die Ergebnisse des ersten Forschungsbereichs: Hotelprojektentwicklung in Osteuropa am Beispiel Ukraine.

Annotation

Dissertation “Real estate development in Eastern Europe, exemplified by hotels in Germany and Ukraine” was written by author under supervision of Mr. Prof. Dr.-Ing. Wolfdietrich Kalusche at Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg, chair economics of planning and construction. Author compares in the first place hotel development in Eastern Europe, exemplified by Ukraine, with hotel development in Germany.

The research is structured around three main research themes:

- Hotel development in Eastern Europe;
- Real Estate Development during the first project stage according to Diederichs;
- Model to assess advantages of hotel investment with the complete calculation for Germany and Eastern Europe, exemplified by Ukraine.

Author publishes here the results of the first main research theme: hotel development in Eastern Europe, exemplified by Ukraine.

ДЕВЕЛОПМЕНТ ГОТЕЛІВ У СХІДНІЙ ЄВРОПІ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ

Грунтовні дослідження готельного девелопменту у Центральній та Східній Європі були проведені багатьма консалтинговими компаніями, наприклад CBRE, Christie+Co, KPMG тощо, у 2007-2008 роках. У першу чергу в цих дослідженнях розглядалися готельні ринки країн, які вступили в Європейський Союз у 2004 р. Готельний ринок має наступні етапи розвитку: початковий етап, етап росту, етап устанавлення, зрілий етап. Відповідно були класифіковані готельні ринки в містах Центральної та Східної Європи станом на 2008 рік (див. Рис. 1). Загалом ця класифікація актуальна і сьогодні.

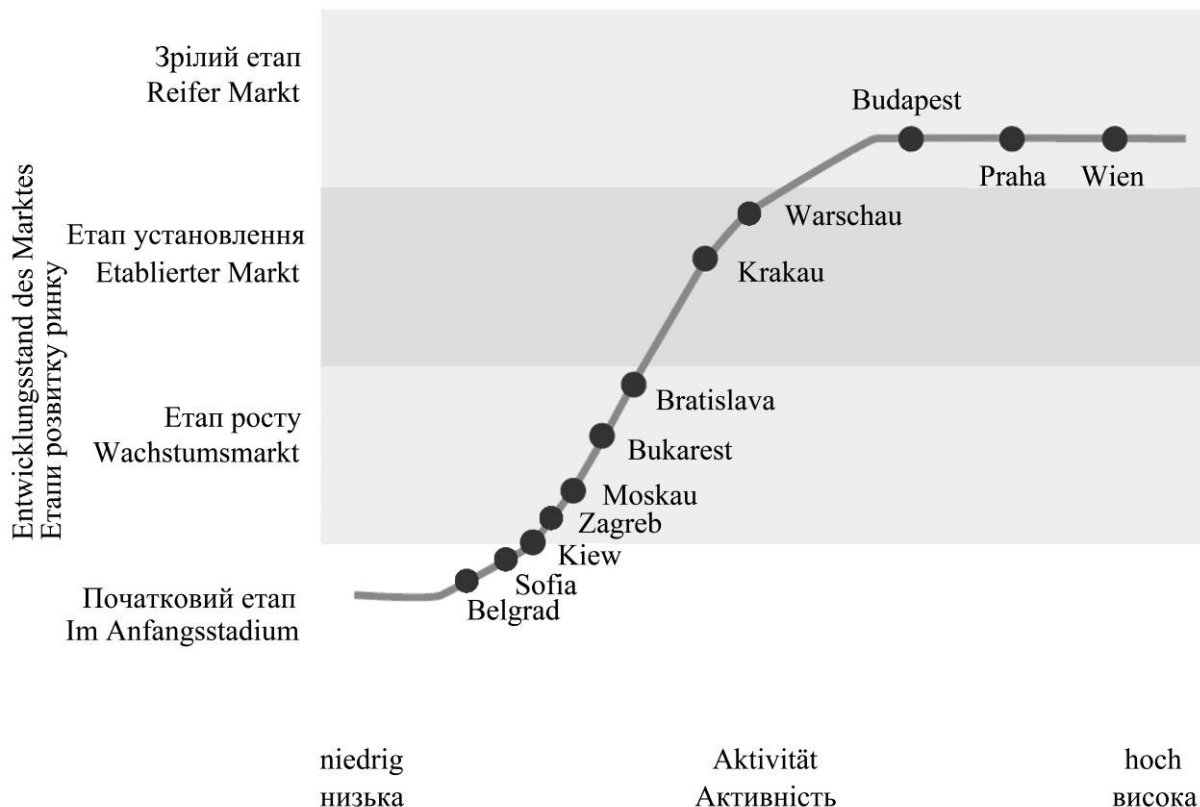


Рис. 1: Позиціонування готельного ринку у містах Центральної та Східної Європи станом на 2008 р. / Positionierung des Hotelmarktes in CEE-Städten im Jahr 2008

Крива розвитку ринку по аналогії з PPP Market Maturity Curve / Kurve der Marktentwicklung: analog PPP Market Maturity Curve nach Deloitte and Touche USA LLP

(Джерело: CBRE 2008, ст. 2 та CBRE 2009, ст. 28; Kauf, A./Bodart, S. 2011, Folie 30)

Хоча готельний ринок в Києві є найбільш розвинутим в Україні, його показники досить низькі у порівнянні з іншими містами Центральної та Східної Європи. У Києві на 1.000 населення приходиться 3,1 готельних номери, у Варшаві 6,2 готельних номери, а в Бухаресті 5,0 готельних номери. (див. Colliers International 2013, ст. 26) У Берліні цей показник складає 15,1 готельних номери на 1.000 населення.

Головні готелі в центрі Києва та готельні проекти, що реалізуються, відображені у Рис. 2.

Hotelprojektentwicklung in Osteuropa am Beispiel Ukraine

Umfangreiche Studien zur Hotelprojektentwicklung in Zentral- und Osteuropa wurden 2007–2008 von mehreren Consulting Unternehmen, z. B. CBRE, Christie+Co, KPMG, durchgeführt. Dabei wurden die Hotelmärkte in einzelnen Ländern (primär in den Ländern, die im Jahr 2004 in die EU eingetreten sind) betrachtet. So wird der Hotelmarkt von CBRE hinsichtlich seiner Entwicklung in vier Stufen – Anfangsstadium, Wachstumsmarkt, etablierter Markt und reifer Markt – unterteilt. Die Hotelmärkte in den Städten der jeweiligen Zentral- und Osteuropaländer werden in diesen vier Stufen nach dem Stand 2008 eingeordnet (siehe Abb. 1). Grundsätzlich gilt diese Positionierung des Hotelmarktes für die meisten Städte auch heute.

Obwohl der Kiewer Hotelmarkt am meisten in der Ukraine entwickelt ist, ist die Anzahl der Hotelplätze je Einwohnerzahl in Kiew im Vergleich zu anderen europäischen Städten sehr niedrig: „Ende des Jahres [Anm. d. Autorin: Ende 2012] betrug das Angebot an Hotelzimmern aller Kategorien in Kiew 3,1 HZ je 1.000 Einwohner. Gleicher Kennwert beträgt in Warschau 6,2 HZ und in Bukarest 5,0 HZ je 1.000 Einwohner.“ (Colliers International 2013, S. 26) In Berlin beträgt das Angebot an Hotelzimmern aller Kategorien circa 15,1 HZ je 1.000 Einwohner.

Der Hotelbestand und die wichtigen Hotelprojekte im Zentrum von Kiew in den nächsten Jahren werden in Abb. 2 dargestellt.

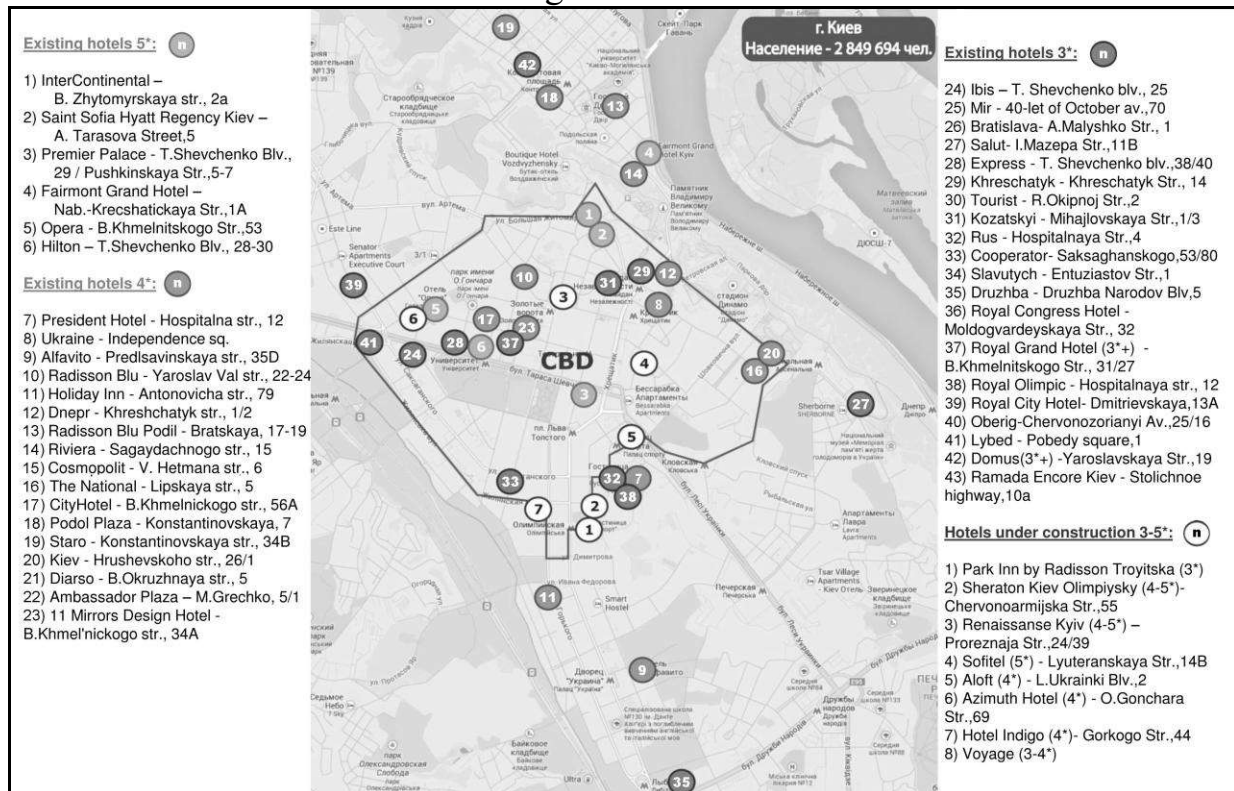


Рис. 2: Готелі та готельні проекти в центрі Києва / Hotelbestand und wichtige Hotelprojekte im Zentrum von Kiew in den nächsten Jahren (Джерело: UTG 2014, ст. 6)

Автор дослідив в рамках дисертації поряд з іншими темами готельний девелопмент у Східній Європі на прикладі України. Головним результатом цього дослідження були відповіді на наступні наукові запитання, що були поставлені автором на початку дослідження:

- Яким був розвиток готельного девелопменту в Україні та інших східноєвропейських країнах останніми роками (надати опис та оцінку)?
- Чи є ризики (шанси та небезпеки) для іноземних інвесторів та девелоперів при девелопменті готелів в трансформаційних країнах на прикладі України?
- Що робить готельний девелопмент в Україні привабливим для девелоперів, операторів та кінцевих інвесторів (сьогодні та завтра)?

Далі надані відповіді на поставлені запитання, спираючись на проведені дослідження.

- **Яким був розвиток готельного девелопменту в Україні та інших східноєвропейських країнах останніми роками?**

Основою для відповіді на це запитання є частково результати опитування щодо готельного девелопменту у Східній Європі та частково розмови з спеціалістами у готельній сфері. Опитування та розмови проводилися з кінця 2009 р. включно по 2013 р. з девелоперами, операторами та інвесторами, які мають проекти у Східній Європі.

Аналіз місцезорозташування. Залежно від тематичного напрямлення готелю, різним місцям надавалася перевага. Для готелів з орієнтуванням на проведення семінарів та конференцій: великі міста з кількістю населення більше 100.000, наприклад, Бухарест, Варшава, Київ, Львів, Москва, Одеса, Прага, Санкт-Петербург. Для готелів для відпочинку: узбережжя моря, озера, гірські місцевості, адриатичне узбережжя, всі головні курорти Чорного моря (Одеса, Сочі, тощо) включаючи півострів Крим, узбережжя Балтійського моря на півночі Польщі. Для готелів при аеропортах: міста з кількістю населення більше 500.000, всі столиці та визначні міста, наприклад, Бухарест, Варшава, Гданськ, Київ, Москва, Санкт-Петербург. Для бюджетних готелів: міста з кількістю населення більше 50.000, наприклад, Брасов, Бреслау, Бухарест, Варшава, Київ, Краків, Москва, Одеса, Прага.

Ринковий аналіз. Девелопери надають перевагу ринковим аналізам іноземних спеціалістів, а також власним аналізам та розрахункам. Місцеві статистичні данні не вважаються надійним джерелом інформації. До категорій готелів, які вважаються успішними для девелопменту у Східній Європі, належать 3-х та 4-х зіркові в першу чергу, потім 5-и зіркові та бюджетні готелі (1-2 зірки).

Autorin hat unter anderem in ihrer Dissertation die Hotelprojektentwicklung in Osteuropa am Beispiel Ukraine recherchiert. Hauptergebnis dieser Recherche sind die Antworten auf die folgenden wissenschaftlichen Fragen, die am Anfang der Recherche gestellt wurden:

- Wie ist die Entwicklung der Hotelprojektentwicklung in der Ukraine und anderen osteuropäischen Ländern in den letzten Jahren zu beschreiben und zu bewerten?
- Gibt es Risiken (Chancen und Gefahren) für ausländische Investoren und Projektentwickler bei der Durchführung der Hotelprojekte in den Transformationsländern am Beispiel der Ukraine? Wie sind diese Risiken zu bewerten?
- Was macht die Hotelprojektentwicklung in der Ukraine für die Projektentwickler, Betreiber und Endinvestoren attraktiv (heute und übermorgen)?

Weiter sind die Antworten auf diese Fragen aufgeführt.

- **Wie ist die Hotelprojektentwicklung in der Ukraine und anderen osteuropäischen Ländern in den letzten Jahren zu beschreiben und zu bewerten?**

Grundlagen für die Beantwortung dieser Frage sind zum einen die Befragung zum Thema Hotelprojektentwicklung in Osteuropa und zum anderen die Gespräche mit Hotelspezialisten. Die Befragung und die Gespräche wurden mit den Projektentwicklern, Betreibern und Endinvestoren, die in Osteuropa tätig sind, durchgeführt. Die Umfrage fand ab Ende 2009 bis einschließlich 2013 statt.

Standortanalyse. Es wurden für die Hotelprojektentwicklung unterschiedliche Standorte in Osteuropa abhängig vom Nutzungsschwerpunkt als attraktiv betrachtet. Für Tagungs- und Kongresshotels: große Städte mit über 100 000 EW, z. B. Bukarest, Kiew, Lemberg, Moskau, Odessa, Praha, St. Petersburg, Warschau. Für Ferienhotels: Meeresstrandlage, Seen, Bergregionen z. B. Adriaküste, alle Hauptkurorte am Schwarzen Meer (Odessa, Sotschi etc.) inkl. Halbinsel Krim, Ostseeküste im Norden von Polen. Für Flughafenhotels: Städte mit über 500 000 EW, alle Hauptstädte und Primärstädte z. B. Bukarest, Gdansk, Kiew, Moskau, St Petersburg, Warschau. Für Budget-Hotels: alle Städte über 50 000 EW z. B. Braşov, Breslau, Bukarest, Kiew, Krakau, Odessa, Moskau, Praha, Warschau.

Marktrecherche. Die Projektentwickler bevorzugen die Berichte ausländischer Spezialisten sowie eigene Recherchen und Berechnungen als Grundlage für die Marktanalyse. Die örtlichen Statistikberichte werden nicht als sichere Informationsquelle betrachtet.

Програма приміщень та функцій, а також передпроектна концепція. Всі готельні спеціалісти висловили думку, що важливим при обранні архітектора є його досвід у проектуванні готелів. Архітектурні конкурси не вважаються залогом найкращого вибору, тому що на таких конкурсах підхід архітектора є найчастіше поверхневим, а інтереси оператора не враховуються. Часто оператори пропонують своїх архітекторів з закордону для розробки концепції, місцеві архітектори залучаються для дотримання нормативів. Важливою є можливість для оператора впливати на розробку концепції та проектування.

Фінансування проекту. Готельні проекти у Східній Європі фінансуються переважно місцевими банками. У минулому було багато співробітництва у цій сфері між місцевими банками та банками з Австрії. Але тренд зараз іде від середньоєвропейських банків до місцевих.

Податки. В деяких країнах надаються податкові преференції, особливо у рамках підготовки до важливих спортивних подій. Наприклад, в Україні під час підготовки до Євро 2012, в Сочі до олімпійських ігор, також в деяких містах, наприклад, в Санкт-Петербурзі.

Розрахунок бюджету та витрат. Девелопери використовують різні методики для визначення витрат, залежно від бажаної деталізації. Найвідоміший метод це кількість інвестиційних витрат за номер, але він дуже неточний. Тому девелопери розробляють власні методи та використовують власні грошові показники, спираючись на свій досвід (наприклад інвестиційні кошти за м² чи м³). Точні розрахунки проводяться відповідно до нормативів, наприклад у Німеччині відповідно до DIN 276, в Австрії ÖNORM B 1801-1 тощо. Для східноєвропейських країн іноземні девелопери збирають інформацію щодо місцевих розцінок та грошових показників.

Рекомендується також проводити розрахунок майбутніх експлуатаційних витрат на початку проекту, тому що вони грають важливу роль під час експлуатації та на них є можливість вплинути під час проектування.

При плануванні експлуатаційних витрат необхідно враховувати витрати на модернізацію номерів. Така модернізація проводиться кожні 7 – 10 років. Витрати на підтримку будівлі у належному стані враховуються в щорічному бюджеті готелю згідно з SKR 03/04 (німецька методика) або USALI (американська методика).

Тривалість проекту. Тривалість проекту (девелопмент на початку, проектування, будівництво, закінчення проекту) готелю триває у Східній Європі зазвичай між двома та трьома роками до здачі в експлуатацію. Велике значення має величина проекту. Також тривалість проекту залежить

Als erfolgversprechend werden die Hotelkategorien 3 und 4 Sterne in Osteuropa eingeschätzt, danach folgen 5 Sterne und Budget-Hotels (1-/2-Sterne-Hotels).

Nutzungskonzeption und Vorplanungskonzept. Die Direktbeauftragung eines international erfahrenen Architekten wird für das Gelingen der besten architektonischen Konzepte (außen und innen) als optimal bewertet. Dabei sind Erfahrungen im Bereich Hotelplanung unabdingbar. Architektenwettbewerbe werden, genauso wie Direktbeauftragung eines örtlichen Architekten, als weniger erfolgreich für die Konzepterstellung eingeschätzt. Bei den Wettbewerben bestehen die Befürchtungen, dass die Konzepte oberflächlich sind und die Betreiberinteressen nicht hinreichend berücksichtigt werden. Obwohl die Einstellung des örtlichen Architekten für die Konzepterstellung eher selten ist, wird die Kooperation mit örtlichen Architekten und Planern in der nächsten Stufe der Planung als vorteilhaft betrachtet. Der Betreiber soll die Möglichkeit haben, bei der Ausarbeitung der Nutzungskonzeption und während der ganzen Planung mitzubestimmen.

Projektfinanzierung: Hotelprojekte werden in Osteuropa heutzutage primär von örtlichen Banken und Investoren finanziert. In der Vergangenheit gab es häufig ein Zusammenspiel aus lokalen Banken und Banken aus Österreich. Der Trend geht von mitteleuropäischen Banken zu lokalen Banken.

Steuern. In einigen Ländern, besonders im Rahmen der Vorbereitung zu sportlichen Ereignissen, wurden Steuervorteile angeboten, z. B. in der Ukraine zur Fußball-Europameisterschaft 2012 und in Sotschi Olympische Spiele 2014, auch in einigen Städte durch die Stadtverwaltung, z. B. in St. Petersburg.

Kostenrahmen. Die Projektentwickler arbeiten mit unterschiedlichen Methoden der Kostenermittlungen, abhängig von der gewünschten Genauigkeit. Die bekannteste Methode Investitionskosten pro Zimmer ist zu unpräzise. Deswegen entwickeln die Projektentwickler eigene Methoden für die Kostenermittlungen und verwenden eigene Kostenkennwerte mit den Bezugseinheiten je m² oder je m³. Die genaueren Kostenberechnungen werden gemäß der den Projektentwicklern bekannten Normen durchgeführt (z. B. DIN 276, ÖNORM B 1801-1 etc.). Für die osteuropäischen Projekte werden die Informationen zu den örtlichen Baupreisen und Kostenkennwerten gesammelt.

Es ist empfehlenswert, die Nutzungskosten am Anfang des Projektes ebenfalls zu schätzen, weil sie eine wichtige Rolle während der Nutzung spielen und durch die Planung beeinflusst werden können.

Bei der Nutzungskostenplanung muss zudem die Modernisierung der Hotelzimmer berücksichtigt werden. Diese ist alle sieben bis zehn Jahre fällig. Die Kosten für die Instandhaltung werden in den anlagebedingten Kosten (SKR 03/04) oder in USALI jährlich berücksichtigt.

від країни: від 2 до 3 років у Польщі, а в Україні чи Росії може складати від 3 до 10 років. Часто тривалість проекту залежить від того, наскільки швидко будуть вирішені бюрократичні питання (наприклад проходження різноманітних експертиз). Готельний девелопмент можуть також гальмувати проблеми з фінансуванням та непередбачуваність замовника.

Прибуток. Переважно для розрахунку прибутку використовується американська методика USALI (Universal System of Accounting for the Lodging Industry). В Німеччині розповсюджена методика SKR 03/04. Для оцінки привабливості готельних інвестицій використовується інвестиційний розрахунок.

Для розрахунку прибутку необхідно оцінити заповнюваність готелю. У Східній Європі девелопери вважають успішним проект, коли заповнюваність складає 60-65%.

Аналіз рентабельності. Прибуток для вкладеного власного капіталу у Східній Європі оцінюється між 10-20%, залежно від місця та проекту. Тривалість амортизації складає 10-25 років.

Аналіз ризиків. Дивись наступне наукове запитання.

Прийняття рішень. Процес прийняття рішень в операторській компанії завжди важкий та проводиться шляхом аналізу ризиків у девелоперському відділу. Рішення залежать від місця та ринку, також в стратегічному плані. Так за висловлюванням одного з міжнародних операторів два роки тому: „готель у Москві є стратегічно більш важливим, аніж готель у Бухаресті.“

Менеджмент якості. В операторських компаніях часто є заготовлені чек-листи, вказівки щодо проектного рішення, програми приміщень. Постійний контроль за якістю важливий також під час проектування. Допомогою проектувальнику може бути підтримка спеціаліста в готельно-туристичній сфері.

Вплив архітектури та дизайну на успіх готелю. Всі експерти погодилися з тим, що вплив архітектури та дизайну на успіх готелю великий. Вимоги залежно від категорії готелю різні: так екстравагантне рішення спричиняє більші витрати, тому має бути обгрунтованим. Продумане функціональне проектування необхідне для всіх типів готелів. Також важливим фактором є довготривалість будівлі (врахування екологічних, економічних та соціокультурних факторів).

- **Чи є ризики (шанси та небезпеки) для іноземних інвесторів та девелоперів при девелопменті готелів в трансформаційних країнах на прикладі України?**

Ризики структуровані згідно з класифікацією Проф. В. Калусхе (див. Kalusche, W. 2008, ст. 1226).

Terminrahmen. Die geschätzte Projektdauer (Projektentwicklung, Planung, Ausführung, Projektabschluss) beträgt für Hotelprojekte in Osteuropa ca. zwischen drei und vier Jahre bis zur Übergabe des Objektes. Die Projektgröße spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die Projektdauer ist stark vom Land abhängig: zwei bis drei Jahre werden in Polen gebraucht, stattdessen kann ein Projekt in Russland oder in der Ukraine drei bis zehn Jahre in Anspruch nehmen. Die Projektdauer hängt häufig davon ab, wie viel Zeit das bürokratische Verfahren (z. B. Genehmigung) erforderlich macht. Die Finanzierungsprobleme und die Unberechenbarkeit von Bauherren ist oftmals ebenfalls ein großes Hindernis für eine zügige Projektentwicklung.

Ertragsrahmen. Für die Berechnung der Ertragsrahmen verwendet man in der Hotellerie primär USALI (Universal System of Accounting for the Lodging Industry)-Verfahren. In Deutschland wird für gleiche Zwecke der Standardkostenrahmen SKR 03/04 verwendet. Für die Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Hotelinvestitionen werden die Investitionsrechnungen erstellt.

Für die Berechnung der Umsatzprognose muss die Auslastung eingegeben werden. Eine Hotelinvestition in Osteuropa wird ab 60–65 % Auslastung als erfolgversprechend eingeschätzt.

Rentabilitätsanalyse. Für das Eigenkapital in Osteuropa wird ein Renditeziel von 10 bis 20 %, abhängig vom Standort und Projekt, festgesetzt. Der erforderliche Amortisationszeitraum liegt zwischen 10 und 25 Jahren.

Risikoanalyse. Zu der Risikoanalyse siehe die Beantwortung der nächsten wissenschaftlichen Frage.

Entscheidungsvorbereitung. Die Entscheidungsvorbereitung in den Betreibergesellschaften ist komplex und wird anhand der Risikoanalyse von Entwicklungsabteilungen durchgeführt. Die Entscheidungen hängen stark von der Lage und vom Markt, auch in strategischer Hinsicht, ab, z. B. nach der Aussage eines internationalen Hotelbetreibers: „A hotel in Moscow is much more valuable and strategic than a hotel in Bucharest for example.“

Qualitätsmanagement. Die Hotelbetreibergesellschaften haben häufig sogenannte SPECS (Specifications), Design-Handbücher, Raumprogramme. Die laufende Qualitätskontrolle während der Planung ist immer erforderlich. Ein touristischer Support durch Fachexperten kann dabei behilflich sein.

Einfluss von Architektur und Design auf den Erfolg eines Hotels. Fast alle Befragte haben zugestimmt, dass der Einfluss von Architektur und Design auf den Erfolg eines Hotels wesentlich ist. Die Anforderungen sind abhängig von der Hotelkategorie unterschiedlich: eine extravagante Gestaltung verursacht Kosten und muss deshalb begründet werden.

- *„Ризик девелопменту: Чи добре вибране місцезнаходження та чи сприймається об'єкт (з точки зору його використання)?“*

В готельному девелопменті багато залежить від того, чи добре розвинута туристична інфраструктура в запланованому місці. Менше від цього залежать готелі у великих містах (наприклад Києві), набагато більше готелі для відпочинку та проведення семінарів (конференцій) за межами міста. В курортних зонах велике значення має розвинутість цього курорту з туристичної точки зору. В Україні в багатьох випадках є необхідність розвитку саме курортних зон, особливо туристичної складової та інфраструктури.

У великих містах, особливо в історичних центрах міста, нова забудова може викликати обурення місцевого населення. Тому вкрай необхідний аналіз Stakeholder (всіх суб'єктів девелопменту та їх інтересів). Переважно населення позитивно сприймає розвиток туризму та інфраструктури, тому що це веде до створення нових робочих місць та сприяє розвитку регіону (наприклад курорт Буковель у Карпатах).

- *„Ризик місцерозташування: Чи відповідає якість та ціна земельної ділянки планам щодо забудови та очікуванням відносно доходів? “*

Залежить від місцерозташування. Наприклад в центрі Києва ділянки пропонуються занадто дорого. Земельне право в Україні складне. Тому придбання чи аренда ділянки можуть бути важкими та довготривалими. Причиною тому є складні бюрократичні процедури.

- *„Ризик, пов'язаний з ділянкою під будівництво: Чи підходять властивості ділянки під заплановану забудову? Чи потрібно враховувати наявність забруднень та інших факторів, що ускладнюють девелопмент?“*

Геологічне дослідження необхідне для кожного будівництва. Геологічні умови в Україні відрізняються залежно від місцевості, що пов'язано з географічним розташуванням та рельєфом. Забруднені (непридатні для забудови) землі зустрічаються досить рідко і переважно пов'язані з радянським минулим (наприклад Чорнобиль, ділянки старих заводів тощо).

Природоохоронні землі та сільськогосподарські землі як правило не виділяються під будівництво.

- *„Ризик, пов'язаний з отриманням дозволу на будівництво: Чи видається дозвіл взагалі, у запланований термін і без суттєвих обмежень та зобов'язань?“*

До одного з найбільших ризиків девелопменту в Україна належить ризик пов'язаний з проходженням експертизи, отриманням дозволу

Die gute Funktionsplanung ist bei allen Hotels unabdingbar. Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Gesichtspunkt und muss in der Planung berücksichtigt werden.

- **Gibt es Risiken (Chancen und Gefahr) für ausländische Investoren und Projektentwickler bei der Durchführung der Hotelprojekte in den Transformationsländern am Beispiel Ukraine? Wie sind diese Risiken zu bewerten?**

Die Gliederung der Risiken einer Immobilienprojektentwicklung wurde u. a. von Kalusche aufgezeigt (Vgl. Kalusche, W. 2008, S. 1226). Die Besonderheiten dieser Risiken bei der ukrainischen Projektentwicklung können wie folgt beschrieben werden:

- *„Entwicklungsrisiko: Ist der Standort gut gewählt und wird die Nutzung angenommen?“*

Das Entwicklungsrisiko für Hotelprojekte ist unter anderem von der Entwicklung der bestimmten Destination bzw. vom Tourismus in diesem Ort abhängig. Weniger sind in der Ukraine die Großstadthotels (z. B. Kiew) davon abhängig, viel mehr die Ferien- und Tagungshotels außerhalb der Hauptstadt. In den Erholungsgebieten hängt viel davon ab, ob diese Orte als Tourismusdestinationen etabliert sind. In den meisten Fällen gibt es Entwicklungsbedarf, was Tourismus und Infrastruktur angeht.

In den Großstädten kann die neue Bebauung, besonders im historischen Zentrum der Stadt, zum Widerstand der Bevölkerung führen. Deswegen ist eine Stakeholderanalyse unabdingbar. In den meisten Fällen wird die Entwicklung des Gastgewerbes und des Tourismus von der Bevölkerung positiv betrachtet, weil diese neue Arbeitsplätze schaffen und die Entwicklung des Gebiets fördern (z. B. Kurort Bukovel in den Karpaten).

- *„Standortrisiko: Stehen die Qualität und der Preis des Grundstücks in einem angemessenen Verhältnis zur Bebaubarkeit und der Ertragserwartung?“*
- Hängt von den Standorten ab. In Kiew können im Zentrum die Grundstücke überteuert angeboten werden. Das Grundstücksrecht ist in der Ukraine kompliziert. Deswegen kann die Grundstücksakquisition/-sicherung aufwendig (bürokratische Wege) sein.
- *„Baugrundrisiko: Ist die Beschaffenheit des Baugrundes geeignet? Ist mit dem Vorkommen von Altlasten oder Bodendenkmälern zu rechnen?“*

Ein Bodengutachten und die Analyse der Altlasten sind bei jedem Bauvorhaben unverzichtbar. Die geologischen Bedingungen unterscheiden sich abhängig vom Baugebiet in der Ukraine stark, was mit der geografischen Lage des Landes verbunden ist. Kontaminierte Böden sind eher selten und kommen primär aus der sowjetischen Vergangenheit (z. B. Tschernobyl-Gebiet, Altfabriken).

на будівництво та прийняттям в експлуатацію. Донедавна процес проходження експертизи був складним, тривав довго за часом та створював передумови для корупції. На даний момент ця проблема поставлена та вирішується, наприклад, шляхом спрощення процедури для деяких типів проектів. Проф. В. В. Товбич пропонує можливе рішення цієї проблеми шляхом перенесення більшої відповідальності проектувальникам, що спрощує процедуру перевірки усєї проектної документації.

- *„Ризик, пов’язаний з процесом проектування: Чи може программа (ідея), що задана, бути втілена в бажаному обсязі та якості, чи буде сприйнятий результат?“*

Проектування в Україні залежить від того, ким воно виконується. Існують три можливі варіанти: проектні інститути з радянських часів з усіма послугами проектування під одним дахом, нові місцеві проектні бюро та так звані Joint Ventures (співробітництво українських та закордонних спеціалістів). Часто найкращі результати показують міжнародні співробітництва, особливо в сфері інжинірингу. Таким чином передається міжнародний досвід та Know-how, наприклад в сфері проектування готелів. Будівельні норми в Україні є часто гальмом прогресу, бо виконання їх є з одного боку обов’язковою вимогою, а з іншого боку існуючі норми часто не відповідають сучасному стану науки та техніки. Ще збереглися деякі нормативи з радянських часів (СНиП, ГОСТ). У той же час розробляються власні норми (ДБН та ДСТУ). Розробка власних нормативів іде двома шляхами: з одного боку переймаються радянські норми, перекладаються, часто редагуються у відповідності з сучасними вимогами (менш продуктивний шлях, але легший), з іншого боку відбувається редагування норм з метою зближення їх з Єврономами (EN) – продуктивний шлях, але більш важкий та тривалий (зміни у проектуванні, виробництві тощо).

- *„Ризик, пов’язаний з реалізацією (будівництвом): Чи може проект бути реалізований в межах заданого бюджету і термінах з необхідним рівнем якості?“*

Якість будівництва залежить, як і якість проектування, у великій мірі від існуючих нормативів (див. більше з цього приводу у ризику проектування). Процес будівництва загалом мало змінився з радянських часів і часто не відповідає сучасним вимогам. З іншого боку серед будівельних фірм також зустрічаються приклади міжнародного співробітництва, але менше аніж в сфері проектування. Залишається сподіватися, що якість будівельних робіт з часом буде поліпшуватися. Особливо враховуючи той факт, що потреба в суспільстві щодо якісного

Sowohl die Natur- und Denkmalschutzgebiete als auch die Gebiete für Landwirtschaft werden für die Bebauung in der Regel nicht zugelassen.

- *„Genehmigungsrisiko: Erfolgt die Genehmigung überhaupt, in der geplanten Zeit und ohne wesentliche Einschränkungen oder Auflagen?“*

Das Genehmigungsrisiko gehört zum größten Risiko in der Ukraine, sowohl während der Baugenehmigung (genannt „Expertise“) als auch während der Inbetriebnahme. Das Genehmigungsverfahren war bis dato übertrieben kompliziert, was aufgrund der langen Überprüfung der gesamten Planung der Bauprojekte zu Zeitverzögerungen führte und einen Nährboden für Korruption schaffte. Das Problem ist inzwischen bekannt und wird bekämpft, z. B. anhand der Vereinfachung des gesamten Genehmigungsprozederes für bestimmte Projektarten. Tovbych beschreibt das Problem und weist auf mögliche Lösungswege hin (z. B. mehr Verantwortung der Planer für die Endergebnisse und die Vereinfachung dementsprechend der Überprüfungsprozedere der Planungsdokumentation).

- *„Planungsrisiko: Kann das Programm tatsächlich im gewünschten Umfang umgesetzt werden und ist das Ergebnis ansprechend?“*

Die Planung in der Ukraine hängt davon ab, von wem diese durchgeführt wird. Es gibt insgesamt drei Varianten: die Planungsinstituten aus sowjetischen Zeiten mit allen Planungsleistungen unter einem Dach, neue örtliche Planungsbüros und Joint Ventures (Kooperation ausländischer und ukrainischer Unternehmen). Die besten Ergebnisse zeigen die internationalen Kooperationsmodelle. Dabei fließt Know-how in den Bereich Hotelplanung in die Ukraine ein. Die Baunormen in der Ukraine sind in gewissem Maße ein „Feind des Progresses“, weil diese einerseits als Pflicht betrachtet werden und andererseits dem modernen Stand der Technik oftmals nicht entsprechen. Es gibt noch einige Planungs- und Baunormen aus sowjetischen Zeiten (BNuR - СНиП), eigene Normen (SBN - ДБН) werden ausgearbeitet. Die Ausarbeitung der eigenen Normen findet zweiseitig statt: einerseits werden einige Normen und Regeln aus sowjetischen Zeiten übernommen, übersetzt, manchmal an den modernen Stand angepasst (in den meisten Fällen ein unproduktiver Weg, aber einfacher), andererseits werden die vorhandenen Normen an Europäische Normen (EN) angepasst (produktiver Weg, aber kompliziert in der Umstellung der Planung, Produktion etc.).

- *„Herstellungsrisiko: Kann das Projekt unter Einhaltung der Kosten- und Terminvorgaben in der erforderlichen Qualität realisiert werden?“*

Die Qualität in der Ausführung wird genauso wie die Qualität der Planung durch Baunormen bestimmt (siehe mehr dazu unter Punkt Planungsrisiko).

продукту вже сформувалася. Важливим аспектом роботи з будівельними фірмами є дієвий проектний менеджмент з контролем витрат, строків та якості. У випадку великих об'єктів девелопери надають перевагу роботі з генеральними підрядниками.

- „Ризик, пов'язаний з маркетингом: Чи може об'єкт здаватися в оренду чи бути проданий вчасно відповідно до запланованих вимог?“

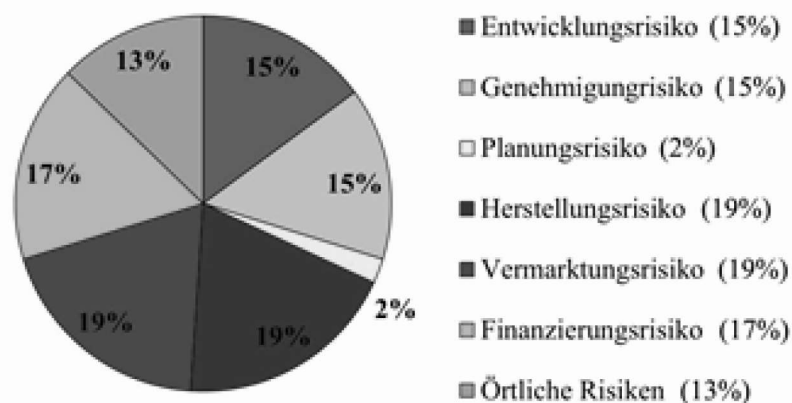
У зв'язку з нестабільною політичною ситуацією у країні, прогнози у сфері маркетингу дещо проблематичні. Саме тому девелопери надають перевагу надійним з точки зору інвестицій місцям, наприклад центру столиці. Стабілізація ситуації у країні, зближення з ЄС, співробітництво з міжнародними організаціями мають покращити маркетингові шанси готельних проектів в Україні.

- „Ризик, пов'язаний з фінансуванням: Чи залишаються капітальні витрати у запланованих межах відносно до залучених коштів?“

Перевищення запланованого бюджету досить часто трапляється з готельними проектами в Україні. Причиною цього часто є невірно оцінені строки (переважно через затягнутий процес узгодження проекту з контролюючими інстанціями) та місцеві ризики, які перелічені далі.

До місцевих (політично-громадських) ризиків в Україні належать:

- Нестабільна політична ситуація у країні;
- Корупція;
- Пошук готельного оператора;
- Готельний персонал (особливо поза межами столиці).



Переклад до діаграми - Ризики (зверху вниз): ризик девелопменту (15%); ризик, пов'язаний з отриманням дозволу на будівництво (15%); ризик проектування (2%); ризик будівництва (19%); ризик маркетингу (19%); ризик фінансування (17%); місцеві ризики (13%).

Рис. 3: Ризики готельного девелопменту у Східній Європі / Risiken bei der Hotelprojektentwicklung in Osteuropa
(Джерело: власна розробка / eigene Darstellung)

Mehrere Gebäude werden in der Ukraine wie zu sowjetischen Zeiten gebaut (bedeutet billige Bauweise von schlechter Qualität) und entsprechen oftmals nicht den heutigen Anforderungen. Auch bei den Baufirmen gibt es internationale Kooperationsmodelle, aber weniger als im Planungsbereich. Es ist zu hoffen, dass sich die Qualität der Ausführung von Bauarbeiten in der Ukraine in Zukunft verbessert. Der Anspruch auf bessere Bauqualität ist in der Gesellschaft schon vorhanden. Ein wichtiger Aspekt der Arbeit mit den Baufirmen in der Ukraine ist ein wirkungsvolles Projektmanagement mit einer Kosten-, Termin- und Qualitätskontrolle. Bei den großen Bauvorhaben bevorzugen die Projektentwickler die Arbeit mit den Generalunternehmern.

- *„Vermarktungsrisiko: Kann das Objekt zu Anfang und auf Dauer vollständig zu den geplanten Konditionen vermietet oder verkauft werden?“*

Wegen der politisch instabilen Situation in der Ukraine sind die Vermarktungsprognosen problematisch. Deswegen bevorzugen die Projektentwickler die in Investitionshinsicht sicheren Standorte, z. B. das Zentrum der Hauptstadt. Die Stabilisierung der Situation im Land, die Annäherung an die EU, die Kooperation mit den internationalen Organisationen sollen bessere Vermarktungschancen für Hotelprojekte und Hotels in der Ukraine ermöglichen.

- *„Finanzierungsrisiko: Bleiben die Kapitalkosten für aufgenommene Fremdmittel im geplanten Rahmen?“*

Die Überschreitung des Projektbudgets kommt bei Hotelprojekten in der Ukraine oftmals vor. Grund dafür sind falsch eingeschätzte Projektdauer (oftmals wegen der komplizierten Genehmigungsprozedere) und einige örtliche Risiken, die weiter aufgelistet sind.

Zu den örtlichen (politisch-gesellschaftlichen) Risiken in der Ukraine zählen:

- unbeständige politische Situation im Land;
- Korruption;
- Betreibersuche (z. B. im Fall des Hotels – trifft auch für andere Bereiche wie Wellness, Restaurants etc. zu – kompliziert, besonders in den Kurortgebieten);
- Personal (schwierig zu finden, besonders außerhalb der Hauptstadt muss für die 4-/5-Sterne-Hotels das lokale Personal zuerst ausgebildet werden).

Die Bewertung der Risiken wird anhand der durchgeführten Befragung zum Thema Hotelprojektentwicklung in Osteuropa „Welche Risiken haben nach Ihrer Erfahrung die größte Bedeutung?“ in Abb. 3 dargestellt. Für die Übersichtlichkeit ist das Standortrisiko im Entwicklungsrisiko und Baugrundrisiko im Planungsrisiko berücksichtigt. Diese Befragung wurde für Osteuropa durchgeführt, demzufolge ist die Gewichtung der Risiken zwischen den Ländern (einige von denen sind EU-Länder) ausgeglichen.

Оцінка вагомості ризиків спирається на опитування щодо готельного девелопменту у Східній Європі „Які ризики мають більше значення в готельному девелопменті у Східній Європі?“ і відображена у Рис. 3.

Для більшої наглядності ризик місцезорозташування був включений у ризик девелопменту, а ризик ділянки під будівництво – в ризик проектування. У зв'язку з тим, що опитування стосувалося всієї Східної Європи, вагомість розподілена між країнами відповідно. Автор виходить з того, що ризик, пов'язаний з отриманням дозволу на будівництво та ризик реалізації в Україні більший, аніж відображено у діаграмі.

- **Що робить готельний девелопмент в Україні привабливим для девелоперів, операторів та кінцевих інвесторів? (сьогодні та завтра)**

Девелопери: як і в багатьох пострадянських країнах відсутність готелів середнього та підвищеного стандарту в першу чергу приваблює девелоперів. Географічне розташування країни, туристичний потенціал та кількість в'їжджаючих у країну були одними з головних аргументів готельних девелоперів в останні роки. Також проведення міжнародних спортивних заходів (наприклад Євро 2012) мало сприяти розвитку готельної галузі в Україні. У зв'язку з нестабільною ситуацією у країні та важкою економічною ситуацією девелопери концентрували увагу на надійних місцях, наприклад Києві. Після 1991 в першу чергу зводили готелі підвищеної зірковості (переважно 5 зірок). Зараз цей сегмент вже досить насичений і девелопери повертаються до готелів середньої зірковості (3-4 зірки). Потреба у таких готелях велика і при умові гарного інвестиційного клімату може призвести до успішного готельного девелопменту не лише в Києві.

Оператори: важливим індикатором, який вказує на потенціал готельного ринку України, є поява міжнародних готельних операторів на українському ринку, наприклад Hyatt Hotels and Resorts, Rezidor Hotel Group (Radisson Hotels), InterContinental Hotels тощо. Не дивлячись на неспокійну ситуацію у країні, на початку 2014 р. були відкриті два готелі з міжнародними операторами (готель Hilton в Києві та готель Bristol в Одесі - оператор Starwood Hotels and Resorts). Заплановане відкриття готелю Renaissance в Києві з оператором Marriott International (173 номери), Park Inn Troyitska у Києві - оператор Rezidor Hotel Group (196 номерів) та Sheraton Kiev Olympiysky у Києві - оператор Starwood Hotels and Resorts (196 номерів) (див. www.hotelnewsnow.com/article/13183/Despite-turmoil-Ukraine-hotels-on-upswing). Для операторів важливу роль грають готельні показники, в першу чергу завантаженість готелю, та показники цін за номери (Average Room Rate, Average Daily Rate та Revenue per Available Room (RevPAR)).

Es wird davon ausgegangen, dass die Gewichtung des Genehmigung- und Planungsrisikos in der Ukraine um einige Prozente größer ist, als im Diagramm dargestellt.

- **Was macht die Hotelprojektentwicklung in der Ukraine für Projektentwickler, Betreiber und Endinvestoren attraktiv? (heute und übermorgen)**

Die Beantwortung ist im Kapitel 2.3.11 enthalten:

Für Projektentwickler: Wie in anderen postsowjetischen Ländern ist der Mangel an guten Hotels aller Kategorien in der Ukraine der erste Anziehungspunkt für Projektentwickler. Die Lage des Landes, das Tourismuspotenzial und die hohe Anzahl Einreisender waren einige der Voraussetzungen für die Hotelprojektentwicklung der letzten Jahre. Auch die Durchführung der internationalen sportlichen Ereignisse (z. B. Fußball-Europameisterschaft 2012) sollte die Entwicklung der Beherbergungsgewerbe fördern. Wegen der unsicheren Lage im Land und der schweren wirtschaftlichen Situation haben die Projektentwickler sich bis dato mit den sicheren Standorten (primär in Kiew) befasst. Am Anfang (nach 1991) wurden die Hotels der 5-Sterne-Kategorie errichtet. Jetzt ist dieses Marktsegment zumindest in Kiew gesättigt und die Projektentwickler befassen sich vorrangig mit den Hotels mittleren Standards. Der Bedarf bleibt groß und soll unter der Bedingung des günstigen Investitionsklimas im Land zu einer erfolgreichen Hotelprojektentwicklung an mehreren Standorten führen.

Für Betreiber: Ein wichtiger Indikator, der das Potenzial des Hotelmarktes in der Ukraine zeigt, ist der Einstieg der internationalen Hotelbetreiber in den ukrainischen Hotelmarkt, z. B. Hyatt Hotels and Resorts, Rezidor Hotel Group (Radisson Hotels), InterContinental Hotels etc. Trotz der Unruhen im Land sind in der Ukraine in der ersten Hälfte 2014 zwei Hotels eröffnet worden, die von internationalen Betreibern geführt werden (Hilton Hotel in Kiew und Hotel Bristol Odessa betrieben von Starwood Hotels and Resorts). Angesagt sind die Eröffnungen von Renaissance Kiew betrieben von Marriott International mit 173 Hotelzimmern, Park Inn Kiew Troyitska betrieben von Rezidor Hotel Group mit 196 Hotelzimmern und Sheraton Kiew Olympiysky betrieben von Starwood Hotels and Resorts mit 196 Hotelzimmern (vgl. www.hotelnewsnow.com/article/13183/Despite-turmoil-Ukraine-hotels-on-upswing). Für die Betreiber sind die hotelspezifischen Zahlen (Benchmarks) von Relevanz, in erster Linie Auslastung, Beherbergungsumsatz pro Zimmer (Average Room Rate, Average Daily Rate) und Revenue per Available Room (RevPAR). Die hohen Werte von ARR/ADR und RevPAR in Kiew zeigen, dass der Hotelmarkt am Anfang seiner Entwicklung steht. Wichtig ist die Hotelauslastung,.

Високі показники цін за номери в Києві вказують на те, що готельний ринок Києві знаходиться на етапі розвитку. Важливим показником є завантаженість готелю, яка в 2013 р. складала 55% для готелів середнього стандарту та

підвищеного. У 2014 р. цей показник знизився через неспокійну ситуацію у країні. Не дивлячись на це оператори вважають довгострокові перспективи готельного ринку України позитивними.

Інвестори: найбільшою складністю для готельних інвесторів в останні роки в Києві та Україні було на думку Девіда Дженкінса (Jones Lang LaSalle's Hotels & Hospitality Group) наступне „повернення вкладеного капіталу з запланованим доходом та той факт, що готельні інвестиції, не важливо з короткостроковою або довгостроковою стратегією, сильно залежали від політичної ситуації у країні. “ (www.hotelnewsnow.com/article/13183/Despite-turmoil-Ukraine-hotels-on-upswing). За останні роки в готелі було досить багато інвестовано, особливо під час підготовки до Євро 2012. Не дивлячись на шанси, інвестори залишались поміркованими щодо готельних інвестицій через можливі ризики. Стабілізація ситуації у країні є важливою умовою для активності інвесторів на готельному ринку в Україні.

Наступні фактори роблять/можуть зробити готельний девелопмент в Україні атрактивним у майбутньому:

- Зближення з ЄС, підписання політичної та економічної частин асоціації.
- Готельний ринок в Україні на початку свого розвитку, навідь готельний ринок у Києві ще далеко не насичений. Наявна потреба у великих містах. При умові позитивного економічного розвитку ця потреба буде рости.
- Зменшення ризиків, які описані у попередньому науковому запитанні. Особливо спрощення процедури отримання дозволу на будівництво.
- Введення у програми будівельних спеціальностей девелопменту та проектного менеджменту.

Висновки

У статті надані результати одного з напрямків досліджень дисертаційної роботи “Девелопмент нерухомості у Східній Європі. Дослідження на прикладі готелів у Німеччині та в Україні”, а саме готельного девелопменту у Східній Європі. Результати подані у вигляді відповідей на наукові запитання. Результати двох інших напрямків дослідження (*девелопмент нерухомості в цілому (порівняння Німеччини та України) та модель оцінки привабливості готельних інвестицій*) будуть опубліковані автором у наступних збірках.

die im Jahr 2013 bei rund 55 % im Bereich mittlerer und höherer Standard lag und im Jahr 2014 wegen der Unruhen im Land gesunken ist. Die langfristigen Perspektiven des ukrainischen Hotelmarktes sehen die Hotelbetreiber trotzdem positiv.

Für Endinvestoren: Die größten Herausforderungen in Kiew und im Rest der Ukraine für die Hotelinvestoren waren nach Meinung von David Jenkins (Jones Lang LaSalle's Hotels & Hospitality Group) in den letzten Jahren die „Rückgewinnungsquote und die Tatsache, dass die Hotelinvestitionen, egal ob mit kurzfristigen oder langfristigen Anlagestrategien, von der instabilen Politik des Landes stark abhängig sind“ (www.hotelnewsnow.com/article/13183/Despite-turmoil-Ukraine-hotels-on-upswing). Dennoch wurde viel investiert, besonders im Rahmen der Vorbereitung zur Fußball-Europameisterschaft 2012. Die großen Risiken (besonders Gefahren) haben bis dato die Investoren mehr abgeschreckt, obwohl die Chancen immer da waren. Die Stabilisierung in Politik und Wirtschaft ist eine wichtige Voraussetzung für mehr Aktivität von Endinvestoren auf dem ukrainischen Hotelmarkt.

In Zukunft machen folgende Faktoren die Hotelprojektentwicklung in der Ukraine attraktiv:

- Annäherung an die EU, Unterzeichnung des politischen und wirtschaftlichen Teils des Assoziierungsabkommens.
- Hotelmarkt in der Ukraine ist in der Anfangsphase, selbst der Hotelmarkt in Kiew ist noch lange nicht gesättigt (vgl. Kapitel 1.1.1: „Das Angebot der Hotelzimmer aller Kategorien in Kiew 3,1 HZ je 1.000 Einwohner. Gleicher Kennwert beträgt in Warschau 6,2 HZ und in Bukarest 5,0 HZ je 1.000 Einwohner.“ (Colliers International 2013, S. 26, Übersetzung aus dem Englischen) In Berlin beträgt das Angebot der Hotelzimmer aller Kategorien circa 15,1 HZ je 1000 Einwohner.“) Der Bedarf in Großstädten ist vorhanden. Bei der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Landes ist mit einem Wachstum dieses Bedarfes zu rechnen.
- Minderungen der Risiken, die im vorigen Punkt beschrieben wurden. In erster Linie Vereinfachung des Genehmigungsverfahrens.
- Erhöhung der Fachqualifikation im Bereich von Projektentwicklung und Projektmanagement: Vertiefung dieser Fächer an den Architekturfakultäten und anderen baubezogenen und immobilienorientierten Ausbildungsstätten.

Fazit

Im vorliegenden Beitrag sind die Ergebnisse eines der Forschungsbereiche aus Dissertation „Immobilienprojektentwicklung in Osteuropa, untersucht am Beispiel von Hotels in Deutschland und der Ukraine“ und zwar Hotelprojektentwicklung in Osteuropa aufgeführt. Diese Ergebnisse beinhalten die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragen. Die Ergebnisse der beiden anderen Forschungsbereichen (*Immobilienprojektentwicklung im Allgemeinen (Vergleich Deutschland - Ukraine)* und *Modell zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Hotelinvestitionen*) werden in nächsten Sammelbänden veröffentlicht.

Література / Literatur

1. CBRE: Hotels - Central & Eastern Europe Year End 2008, 2009
2. Colliers International: Real Estate Market Overview 2013 Ukraine, 2013, www.colliers.com/en-gb/ukraine
3. Colliers International: Year-End Review 2014 Ukraine, 2014b, www.colliers.com/en-gb/ukraine
4. Kalusche, W.: Projektentwicklung von Immobilien, in: Schmall, gen. Eisenwerth, Fritz (Hrsg.): Basiswissen Immobilienwirtschaft: Vermietung und Verwaltung; Marketing; Grundstück und Grundstückskauf; Wertermittlung; Planungs- und Baurecht; Grundlagen der Bautechnik; Staat und Markt. Berlin-Schöneberg: Grundeigentum Verlag GmbH. 2. Auflage, 2008. Kapitel 12. Seiten 1193 bis 1239
5. Kauf, A./Bodart, S.: Framework & first results of PPP „Virtual“ site visit project. Präsentation im Rahmen PPP Days. 2011, www.unece.org
6. Tovbych, V.: Methodologische Grundlagen für die Konzipierung und Entwicklung der Architektentätigkeit / Методологічні основи формування і розвитку архітектурної діяльності (kurze Fassung / Автореферат). Kiew: KNUBA, 2014
7. UTG: Hotel market overview Kiev, 2014, www.utgcompany.com
8. www.hotelnewsnow.com/article/13183/Despite-turmoil-Ukraine-hotels-on-upswing