

*В. Я. Лівшиц,  
здобувач кафедри маркетингу,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*

## КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РИНКУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОФІСНОЇ НЕРУХОМОСТІ У ПЕРІОД ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

**У статті наведена динаміка розвитку ринку професійних офісних приміщень м. Києва. Запропоновано порівняльний аналіз основних характеристик ринкової ситуації до та після початку впливу фінансової кризи. Розроблено прогноз розвитку взаємовідносин професійних орендарів та власників офісних приміщень.**

**The article deals with Kiev professional office market development. The comparative analysis of key market characteristics (before and after of the world financial crisis start) is represented in the article. The forecast as to tenant and developer business relationships scope is developed.**

*Ключові слова: девелопер та орендар, ринок комерційної нерухомості, бізнес-центр, орендна плата.  
Key words: developer and tenant, commercial real estate market, business center, rental payment.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок професійних офісних приміщень столиці вважається одним з найбільш репрезентативних завдяки наступним факторам: наявність в Києві як столиці України головних офісів переважної більшості національних та міжнародних компаній; найбільша концентрація інвестицій щодо розвитку офісного сегменту у порівнянні з іншими містами з населенням більше 1 млн. Так, у загальному обсязі накопичених в країні іноземних інвестицій столиця займає більше 30%; наявність всіх типів бізнес-центрів (надалі БЦ) класів А, В, С, що притаманно тільки Києву; столиця традиційно займає виняткове місце в структурі економіки України; на ринку професійної офісної нерухомості м. Києва існують всі основні учасники, що супроводжують об'єкти комерційної нерухомості від їх проектування та будівництва до фактичної комерційної експлуатації та остаточної реалізації інвестору.

Протягом останніх 7 років, починаючи з 2001 року, паралельно з розвитком ринку відбулося збільшення об'єму та якості пропозиції професійних офісних приміщень — з одного боку, та збільшення кількості корпоративних орендарів міжнародних та національних компаній, значного розвитку зазнали інституції професійних девелоперів, консалтингових (брокерських) агентств та професійних компаній з управління офісними центрами — з другого.

Динаміка розвитку сегменту професійної офісної нерухомості столиці суттєво різнилася до та після початку фінансової кризи в Україні у листопаді 2008 р. За звичайних обставин (до початку впливу фінансової кризи на Україну) офісний ринок м. Києва характеризувався наступними основними характеристиками:

1. Дисбаланс між пропозицією та попитом на професійні офісні приміщення. Корпоративні клієнти фактично відчували суттєвий дефіцит професійних офісних приміщень, особливо у діловому центрі Києва.

2. Постійне зростання орендних ставок протягом останніх 3 років 2005—2008 (перша половина).

3. Домінуюча позиція власника приміщень. Ринок в таких умовах характеризується як ринок власника.

4. Пропозиція нових офісних приміщень, що надходять на ринок протягом 2005—2007 рр., є недостатньою для балансування попиту та пропозиції.

Вплив фінансової кризи кардинально змінив цілу низку важливих показників, які характеризують ситуацію на ринку.

Отже, постає проблема, як зміниться система взаємовідносин основних учасників ринку: девелоперів (орендодавців), компаній з управління комерційною нерухомістю, консалтингових (брокерських агентств) та корпоративних орендарів. Яку стратегію розвитку взаємовідносин повинні обрати професійні орендарі (корпоративні клієнти), щоб отримати найбільш привабливі комерційні та адміністративні умови щодо укладання договорів оренди офісних приміщень в нових ринкових умовах.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ ОСТАННІХ РОКІВ

Для комплексного аналізу існуючих з даної тематики досліджень та публікацій вважаємо необхідним проаналізувати історію та сутність формування ринку комерційної нерухомості та еволюції взаємовідносин між основними учасниками ринку.

В основі процесів, які відбуваються на українсько-

му ринку нерухомості, лежать ринкові трансформації, що призводять до перетворення нерухомості в товар, а звідси — у капітал і власність. При цьому економічне та інституціональне середовище її ринкової життєдіяльності постійно розширюється. Нерухомість стає об'єктом фіскального інтересу держави, важливою складовою інвестиційного портфелю підприємств, фінансовим активом, заставним зобов'язанням, засобом для заощаджень тощо.

Так, за твердженням Д. Фортдмана та Н. Ордуея, ринок нерухомості — це визначений набір механізмів, за допомогою яких передають права власності і пов'язані з нею інтереси, встановлюють ціни і розподіляють простір між різними конкуруючими варіантами землекористування [1, с. 347].

Суб'єкти ринку комерційної нерухомості та взаємозв'язки між ними представлені на рис. 1.

Стосовно ринку комерційної нерухомості, як і інших ринків, основну роль відіграє держава. Саме вона від імені суспільства створює відповідні умови купівлі-продажу, режим використання об'єктів, контролює ці процеси.

Головними суб'єктами таких ринків є, безумовно, власники об'єктів комерційної нерухомості. В цьому контексті в спеціалізованій літературі і мовній практиці вони отримали назву "девелопери" (від англ. Develop — розвивати). Ця назва пояснюється тим, що такі компанії чи організації спрямовують свою діяльність на розвиток об'єктів нерухомості з метою отримання відповідних доходів і прибутків від їх продажу, здачі в оренду чи подальшого використання.

На розвинутих ринках комерційної нерухомості у сферу діяльності девелоперів входить в основному освоєння земельних ділянок під забудову, будівництво відповідних об'єктів та подальша комерційна експлуатація. При цьому девелопер безпосередньо не виконує будівельних робіт. Діяльність девелопера полягає у виборі земельної ділянки відповідно до його цільового призначення, розробки концепції об'єкта, виборі економічно-ефективного фінансування проекту, отриманні всіх необхідних дозволів на його будівництво і подальшій реалізації від відповідних органів влади, визначенні умов залучення інвестицій, розробці механізму їх повернення, пошуці інвесторів, доборі підрядників, фінансуванні їх діяльності, контролі за роботою, передачі створенню об'єкта нерухомості в експлуатацію, продажі побудованого чи реконструйованого об'єкта, поверненні фінансових ресурсів.

На сьогодні девелопер є ключовою фігурою на розвинутих ринках комерційної нерухомості. Він відповідає перед інвесторами за витрату їх коштів, перед банками — за повернення кредитних ресурсів, несе відповідальність за якість проекту і результат його реалізації перед державою, перед підрядчиками — за послуги і своєчасність фінансування, перед споживачами — за якість об'єкта нерухомості, своєчасність його здачі в

експлуатацію.

Наявність девелопера як суб'єкта ринкового господарювання можлива при відповідному рівні розвитку ринкових взаємовідносин, товарній сутності об'єктів нерухомості. При цьому існує дві форми розвитку проєктів комерційної нерухомості:

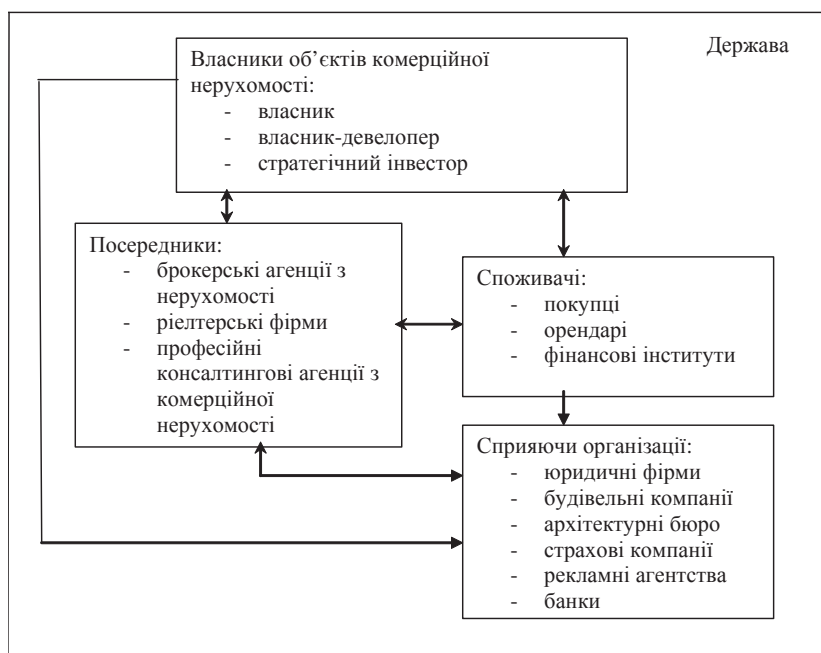
— по-перше, розвиток нової нерухомості (компанія-девелопер веде проєкт із самого початку, тобто купує земельну ділянку або промислову територію, проєктує і будує об'єкт і надалі продає його або здає в довгострокову оренду;

— по-друге, реконструкція та вдосконалення існуючої нерухомості, тобто старих цехів, складських приміщень, заводських корпусів, адміністративних будівель тощо.

В останні роки активний інтерес до розвитку проєктів комерційної нерухомості поряд із іноземними девелоперами почали проявляти великі українські компанії та корпорації, які досягли значних результатів у інших секторах економіки та бізнесу. Нові девелоперські компанії створені на базі великих фінансових, промислових або IT-корпорацій. Вони розвивають свою девелоперську активність на базі накопичених знань, розуміння процесів, які відбуваються на ринку, наявності фінансових і людських ресурсів, корисних бізнес-контактів, напрацьованих їх материнськими структурами.

Однією з таких компаній є "Компас Девелопмент", яка була створена у листопаді 2006 р. На сьогодні на різних стадіях розробки знаходяться 7 проєктів загальною площею 350 тис. кв. м. Сумарний обсяг інвестицій в ці проєкти складає близько 500 млн дол. США

На ринках комерційної нерухомості в даний час існує три категорії споживачів. В їх числі наступні: покупці (підприємства чи організації, які купують об'єкти комерційної нерухомості у свою власність для їх подальшого виробничого використання, виходячи із існуючих власних потреб, потреб своїх споживачів); орендарі (підприємства та організації, які отримують об'єкти комерційної нерухомості для тимчасового використання у



**Рис. 1. Суб'єкти ринку комерційної нерухомості**

власних цілях; фінансові інститути (банки, інвестиційні компанії (фонди)), які купують об'єкти комерційної нерухомості для їх подальшого перепродажу чи здачі в оренду.

На ринку комерційної нерухомості значне місце посідає посередницька та консультативна діяльність. Агентства нерухомості утримують фахівців, які виконують функції консультантів угод купівлі-продажу, здачі в оренду, заставних відносин. Брокери, як правило, представляють інтереси покупців чи продавців; орендарів чи орендодавців нерухомості при укладанні відповідних угод.

Представляючи інтереси продавців чи орендодавців, брокери виступають в ролі консультантів корпоративного клієнта або аутсорсінгового консультанта для його корпоративного відділу. Саме подальше фокусування на функції представлення інтересів орендарів суттєво змінює роль і значення брокерів на ринку комерційної нерухомості.

## ЦІЛЯМИ СТАТТІ Є

— здійснення порівняльного аналізу ситуації на ринку професійної офісної нерухомості м. Києва до та після початку впливу фінансової кризи;

— відпрацювання практичних рекомендацій для основних учасників ринку: девелоперів, орендарів, компаній по управлінню офісною нерухомістю, консалтингових агенцій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ситуація на ринку офісної нерухомості до початку впливу фінансової кризи в Україні.

Проведений нами аналіз засвідчує, що у період, починаючи з другої половини 2004 р. і до першої половини 2008 р., Україна без перебільшення стала однією із найперспективніших з точки зору інвестиційної привабливості країн Східної Європи. Одним з сегментів найбільшого інвестиційного потенціалу спеціалісти вважають ринок офісної нерухомості.

Із 2004 р. в сегменті офісної нерухомості збереглися тенденції зростання попиту на якісні офісні приміщення. Ринок продовжував активно розвиватися, і якщо

попит на ринку стабільно перевищував пропозицію, то за останні 2 роки намітилася тенденція до поступового збільшення останньої. Результатом даної тенденції стало практично миттєве поглинання вітчизняними та зарубіжними компаніями пропозиції, що виводилася на ринок, а також подальше збереження дефіциту офісних приміщень на ринку. Як наслідок, це сприяло безпрецедентному підвищенню орендних ставок, які лише за 2007 рік зросли в середньому на 40% при незмінно низькому рівні вакантності. Увагу крупних девелоперів офісної нерухомості, як і раніше, сфокусовано на столиці.

Після незначного сповільнення темпів зростання пропозиції на ринку у 2004 році, починаючи з 2005 року, ми спостерігаємо стабільне зростання даного показника. Так, за період 2005—2007 рр., середньорічні темпи його зростання досягли майже 50%, при цьому абсолютний рекорд поки що залишається за 2005 роком: збільшення пропозиції на 70% у порівнянні із попереднім 2004 роком. Водночас, за оцінками експертів таких відомих у даній галузі компаній, як DTZ та Colliers International, величина незадоволеного попиту київського офісного ринку станом на кінець 2006 року складала приблизно 500 тис. м<sup>2</sup> площ.

Загалом протягом лише 2006 року обсяг нової пропозиції на даному сегменті ринку склав біля 177 тис. м<sup>2</sup>, що приблизно на 70% перевищило обсяги попереднього 2005 року. Таким чином, на кінець 2006 року загальна пропозиція якісних офісних приміщень на ринку м. Києва склала близько 613 тис. м<sup>2</sup> [2].

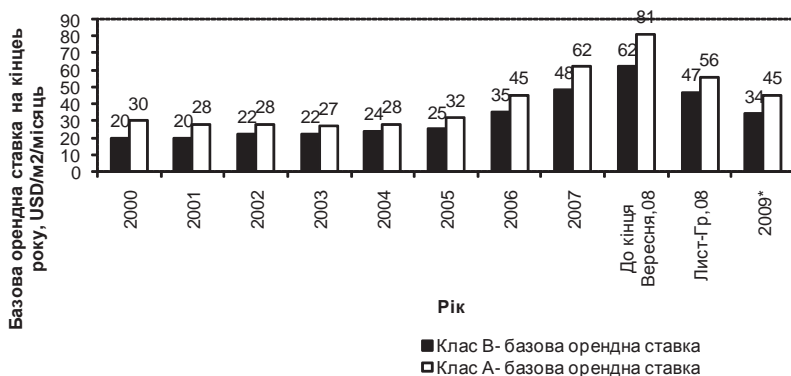
Між тим, як зазначено вище, протягом 2004 р. — першої половини 2008 р., розбудова офісного ринку залишалася одним з ключових сегментів, який цікавив більшість інституціональних девелоперських компаній.

Зміни на ринку офісної нерухомості після початку впливу фінансової кризи другої половини 2008 року.

Ринок офісної нерухомості Києва відчуває вплив світової фінансової кризи з вересня — листопада минулого (2008) року. Досить швидко протягом одного — двох місяців складається ситуація, яка змінює основні характеристики ринку офісної нерухомості м. Києва. Значно знижується ділова активність компаній (основних клієнтів-орендарів) БЦ в столиці. Що в свою чергу негативно вплинуло на попит на професійні офісні приміщення. Разом з цим уповільнюється ріст орендних ставок і фактично починається перша за історію розбудови офісного ринку з початку 2005 р. тенденція зниження останніх.

За даними компанії Colliers International середня офісна ставка на приміщення БЦ класу А на кінець першої половини 2008 року складала USD 70-75 (м<sup>2</sup>) місяць (без ПДВ та операційних витрат). Для БЦ класу В орендні ставки у першій половині 2008 року знаходились на рівні USD 50—55 (м<sup>2</sup>) на місяць (без ПДВ та операційних витрат).

Прогнози щодо орендних ставок (до фінансової кризи) до кінця 2008 р. склали відповідно USD 81 м<sup>2</sup>/місяць та USD 62 м<sup>2</sup>/місяць для БЦ класів А і В відповідно. Починаючи з вересня 2008 р., спе-



\*2009 — прогноз на кінець року

Джерело: інформація до Вересня 2008 р. — Colliers International; інформація щодо Лист. 08-Гр.08 та прогнозу на 2009 р. — дослідження автора.

**Рис. 2. Динаміка орендних ставок на ринку офісної нерухомості м. Києва**

ціалісти відмічають можливість зниження вказаних орендних ставок на 20%—25%, в деяких випадках — до 30% залежно від площі офісних приміщень певного орендаря, та прогнозують можливе зниження на кінець 2009 року на 35%—50% від "до кризових показників". Таким чином, тенденції зміни орендних ставок на офісні приміщення м. Києва можна представити як наведено рис. 2.

Спеціалісти консалтингових компаній [3], які обслуговують корпоративних клієнтів, також засвідчують те, що велика кількість корпоративних клієнтів звертається із запитом до власників БЦ знизити орендні ставки або шукає альтернативні, більш дешеві пропозиції офісних приміщень. І дійсно, для корпоративних компаній-клієнтів у такій фінансово складній ситуації, коли бюджети та бізнесова діяльність компаній значно скорочуються, є декілька альтернативних стратегій щодо офісних приміщень:

- обговорювати з власниками БЦ зниження орендної плати;
- здати частини площ в суборенду;
- переїжджати у альтернативні офіси (з більш низькими орендними ставками).

Особливо сильний вплив цієї ситуації відчувають саме бізнес-центри класу А, розташовані в ЦДР (Центральному діловому районі). І це зрозуміло, тому що до вересня 2008 р. саме вони мали найдорожчу пропозицію щодо орендної ставки та дуже жорсткі договори оренди (мається на увазі жорсткі по відношенню до орендарів). Орендарі, які були згодні переплачувати за імідж та можливість знаходитись у найбільш престижних бізнес-центрах, за умови постійного дефіциту офісних приміщень, у новій ситуації повинні були швидко приймати рішення щодо реалізації стратегій, зазначених вище. На грудень 2008 р. року ряд компаній, а саме з фінансового сектору, інвестиційних фондів, фінансового консалтингу, розвитку професійної нерухомості були змушені переїхати в інші бізнес-центри, які потребують менших витрат. Як результат цього на ринку професійних офісних приміщень поступово збільшується так званий коефіцієнт вакантності з 2% до 6% на кінець 2008 року. Спеціалісти також відмічають тенденцію збільшення кількості приміщень, які здаються в суборенду, що також впливає на коефіцієнт вакантності. Причому деякі орендарі не ставлять за ціль заробити на оренді, а просто компенсувати свої витрати по частині приміщення, яка в даний період часу фактично не використовується компанією.

Професійні орендарі, які в цей період часу знаходяться у процесі пошуку офісних приміщень, значно змінюють свою позицію щодо вимог до комерцій-

них умов у переговорах із власниками бізнес-центрів. Частина власників бізнес-центрів, що становить 15—20% ринку всієї пропозиції офісних приміщень, особливо центральних, все ж таки намагається утримати орендні ставки, мінімізуючи зниження останніх, і, як результат, втрачає до 40% існуючих в цих бізнес центрах орендарів. Інша частина (до 80% власників офісних приміщень) поступово змінюють свої позиції по відношенню до орендарів та демонструють гнучкість у переговорному процесі. Ми можемо говорити про зміну "переговорного балансу" між орендарем та власником БЦ у сторону орендаря.

На підставі вищевказаного можемо порівняти основні характеристики ринкової ситуації до та після початку впливу світової фінансової кризи, як зазначено в Таблиці 1.

Аналізуючи основні тенденції, які впливають на подальший розвиток ринку в 2009 році, спеціалісти передбачають:

- подальше зниження попиту на професійні офісні приміщення;
  - зниження орендних ставок;
  - зниження об'ємів нової пропозиції;
  - збільшення пропозиції щодо суборенди; орієнтація орендарів на більш дешеві бізнес-центри;
- Відповідно на ринку професійної офісної нерухо-

**Таблиця 1. Порівняння основних характеристик ринкової ситуації до та після початку впливу фінансової кризи**

2004 — перша половина 2008 року	Листопад, 2008 р. — грудень, 2009 р.
- наявність постійного дефіциту професійних офісних приміщень, особливо у центральному діловому районі м. Києва (ЦДР)	- значно збільшується об'єм пропозиції професійних офісних приміщень особливо в БЦ, які розташовані в ЦДР
- мінімальний коефіцієнт вакантності офісних приміщень на рівні 0,5%, попитом	- практично всі корпоративні орендарі розглядають можливість скорочення витрат на офісні приміщення, завдяки скороченню орендованої площі, переїзду до БЦ з більш низькими орендними ставками; проведенню додаткових переговорів з орендодавцями відносно зниженню витрат на оренду офісних приміщень
- не прозорі процедури розвитку офісних проєктів у столиці, що значно уповільнюють діяльність девелоперів та робить неможливим введення в експлуатацію згідно попередньо розроблених планів	- суттєво знижуються темпи подальшої розбудови професійного офісного ринку з точки зору надходження на додаткових об'ємів нової пропозиції офісних приміщень
- постійний зріст орендних ставок до USD 80-82/м <sup>2</sup> та USD 60-65/м <sup>2</sup> для класів А та В відповідно	- на ринку відбувається зниження орендних ставок до рівня USD 45-50/м <sup>2</sup> та USD 30-35/м <sup>2</sup> для БЦ класу А та В відповідно
- девелопери мають однозначну перевагу у переговорному процесі та практично «обирають» орендарів, які найбільш задовольняють їх побажанням;	- орендарі (корпоративні клієнти) отримують значну перевагу у переговорному процесі з власниками приміщень, щодо обговорення комерційних умов оренди
- орендарі вимушені підписувати договори, в яких орендні ставки мають зв'язок з USD/Euro. Як правило більшість фінансових та адміністративних ризиків на стороні орендаря. Індикація орендної ставки у бік збільшення передбачена договором оренди щорічно	- власники приміщень розглядають різні можливості надання орендарям додаткових переваг таких як «будівельні канікули»; фінансова гарантія замість депозитних платежів; можливість фінансової участі власника у здійсненні оздоблювальних робіт

мості змінюється система взаємовідносин між власниками офісних приміщень та орендарями.

Набагато більшого значення набуває конкурентна боротьба за якісного орендаря серед власників приміщень. Якщо раніше власник "обирав орендарів", то після листопада 2008 року ринок професійної офісної нерухомості перейшов у фазу, коли пропозиція перевищує попит. Тому основними змінами для власників приміщень є:

— необхідність розбудови маркетингових стратегій (заходів), які б сприяли здачі в оренду вакантних офісних приміщень БЦ;

— лояльна політика по відношенню до існуючих орендарів щодо знаходження компромісів стосовно комерційних умов оренди офісних приміщень;

— скорочення витрат на обслуговування БЦ без зниження якості запропонованих послуг.

Для компаній, які професійно замаються управлінням БЦ, також з'являються нові можливості на ринку. Власники офісних БЦ, як ніколи, зараз розглядають можливість зниження витрат щодо управління своєю нерухомістю. Але сама послуга "управління нерухомістю" зникнути не може, тому для незалежних компаній у цій галузі, які мають професійну команду спеціалістів та можливість керувати декількома об'єктами офісних БЦ, є дійсно гарна можливість збільшити кількість своїх клієнтів. Безперечно, критичними є фінансові витрати власника на використання такої аутсорсингової послуги.

Консультаційні (брокерські) агенції, які обслуговують корпоративних клієнтів-орендарів, відчувають більш високі вимоги до якості своїх послуг з боку клієнтів. У ситуації, коли на ринку значно збільшується об'єм пропозиції, процес вибору офісного приміщення площею більше ніж 500 м<sup>2</sup> може затягуватися до 3—4 місяців. Тому дуже важливими є наступні фактори, які розглядаються клієнтами щодо роботи консалтингової (брокерської) агенції.

### ВИСНОВКИ ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж четвертого кварталу 2008 р. відбулись суттєві зміни тенденцій розвитку ринку професійної офісної нерухомості м. Києва. Ми вважаємо, що корпоративні орендарі (клієнти бізнес-центрів) можуть використовувати наведені факти для розробки подальшої стратегії дій щодо поліпшення комерційних умов оренди офісних приміщень. На основі наведеного аналізу компанії можуть отримати наступні аргументи для переговорів з власниками приміщень:

1. Починаючи з 4-го кварталу 2008 р. та протягом першої половини 2009 р., орендні ставки в БЦ класу А та В знижуються на 25—34% з подальшим прогнозованим зниженням ставок на 35%—50% на кінець 2009 р.

2. Власники БЦ повинні розуміти, що, враховуючи вплив фінансової кризи та уповільнення бізнес-активності, буде дуже важко знайти нових якісних корпоративних орендарів, які будуть стабільно сплачувати необхідну орендну плату та додаткові витрати щодо офісного приміщення на підставі довгострокового договору оренди протягом 3 років мінімум. Орендодавцям необхідно зробити все можливе, щоб утримати існуючих орендарів завдяки пошуку розумних компромісів у переговорах.

3. Враховуючи нестабільну ситуацію щодо співвідношення гривні до інших валют (USD/Euro), орендарі можуть не тільки обговорювати зниження орендної плати, а й фіксацію останньої в гривнях, щоб запобігти потенційним ризикам щодо подальшої різкої девальвації гривні.

4. Власники бізнес-центрів намагатимуться укласти договори оренди на один рік за новими, більш низькими ставками. Корпоративні орендарі мають зараз значно більший об'єм пропозиції за рахунок прямої оренди та суборенди приміщень. Експерти прогнозують що протягом 2009 р. року коефіцієнт вакантності збільшиться до 10%—11% (до кризи він дорівнював 1,5%—2%).

5. Потенційні орендарі переважно розглядають офісні приміщення з наявним устаткуванням, повністю готовими до початку роботи в умовах збільшення пропозиції на ринку.

### Література:

1. Office Development Handbook. Urban Land Institute 1998. Washington D.C. 20007—5201. 347—359 ст.

2. Региональные рынки недвижимости Украины 2008: застывшие надежды [Электронный ресурс] // Портал в области коммерческой недвижимости Commercial Property Online. — 2009. — Режим доступа: [http://commercialproperty.ua/analytics/market\\_review/detail.php?IBLOCK\\_ID=12&ID=41929](http://commercialproperty.ua/analytics/market_review/detail.php?IBLOCK_ID=12&ID=41929). — Название с экрана.

3. Чекмезова Е. Адаптация девелоперских проектов к новой реальности / Е. Чекмезова, Ю. Нартов // Commercial property — 2009. — № 6(70). — С. 46—47. *Стаття надійшла до редакції 04.08.2009 р.*

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

ЖУРНАЛ  
ВИХОДИТЬ  
24 РАЗИ НА РІК

Через редакцію  
передплата проводиться  
з будь-якого місяця!

Переплатний  
індекс: 21847

Свідоцтво  
КВ № 12177-1061 ПР  
від 11. 01. 2007 року

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з

**ЕКОНОМІКИ**

**ЗАСНОВНИКИ:**

- Рада по вивченню продуктивних сил України Національної академії наук України,
- ТОВ "ДКС Центр"

вул. Дорогожицька, 18, к. 29  
(044) 458 10 73, 537 14 33, 223 26 28  
e-mail: [dks@kiev.rel.com](mailto:dks@kiev.rel.com)  
[economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)