

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи (проєкту)
здобувача другого (магістерського) рівня
(освітній ступінь)

на тему:

**«Глобальні стратегії і конкурентні моделі міжнародного бізнесу на
прикладі будівельної галузі України»**

Виконав: студент 6 курсу, групи МЕМ-61
напряму підготовки (спеціальності)
292 «Міжнародні економічні відносини»
Зайдель Ігор Васильович

Керівник: к.е.н., професор,
Кушнір Ніна Борисівна

Рецензент: к.е.н., доцент,
Жемба Алла Йосипівна

Рівне – 2024

УДК 339.92 (076.6)

РЕФЕРАТ

Робота містить 113 сторінок, 21 таблицю, 24 рисунки, список використаних джерел – 78, додатки – 2.

Глобальні стратегії і конкурентні моделі міжнародного бізнесу на прикладі будівельної галузі України

Об'єктом дослідження є будівельна галузь України, яка є фондоутворюючою основою для інших секторів економіки та стратегічно-важливою у контексті відновлення України та її розвитку в умовах глобалізації. Предметом дослідження є глобальні стратегії та бізнес-моделі, які впроваджують будівельні компанії України для позиціонування будівельної продукції та послуг на світовому ринку.

Мета роботи – дослідження глобальних стратегій і конкурентних моделей міжнародного бізнесу на прикладі будівельної галузі України.

Ключові слова: *глобальні стратегії, будівельна галузь України, міжнародні бізнес-моделі, ціннісні пропозиції, експорт будівельних послуг, BIM-технології.*

У результаті дослідження було досліджено теоретичні підходи до формування глобальних стратегій та конкурентних моделей міжнародного бізнесу, визначено особливості глобальних бізнес-стратегій у будівельній галузі; охарактеризовано фактори, що впливають на конкурентні переваги будівельної галузі України в сучасних умовах; здійснено оцінку експортного потенціалу будівельної галузі; запропоновано елементи стратегій та міжнародних бізнес-моделей будівельної галузі України; встановлено глобальні стратегічні пріоритети інноваційного розвитку будівельної галузі України та визначено стратегічні візії відновлення України із залученням будівельних компаній.

Одержані результати можуть бути використані будівельними компаніями для визначення напрямків адаптації до сучасних умов глобалізації та розвиватку конкурентних бізнес-моделей для ефективного виходу на міжнародні ринки. Запропоновані напрямки міжнародної діяльності та виокремлені ціннісні пропозиції дозволяють компаніям розвивати стратегічні альянси та співпрацю із глобальними девелоперами на світовому ринку.

ABSTRACT

The work contains 113 pages, 21 tables, 24 figures, References – items 78, 2 applications.

Global strategies and competitive international business models on the construction industry of Ukraine example

The object of the study is Ukrainian construction industry, which is a capital-forming basis for other economy sectors and strategically important in the context of the Ukraine restoration and its development in the globalization. The study examines global strategies and business models that are implemented by construction companies of Ukraine to position products and services on the world market.

The purpose of the work is to study global strategies and competitive international business models using the example of Ukrainian construction industry.

Keywords: *global strategies, construction industry of Ukraine, international business models, value propositions, construction services export, BIM technologies.*

As a result of the study, theoretical approaches to the global strategies and competitive international business models formation were investigated, the features of global business strategies in the construction industry were identified; factors that affect the competitive advantages of the Ukrainian construction industry in modern conditions were characterized; the export potential of the construction industry was assessed; strategies and international business models elements of the construction industry were proposed; global strategic priorities for construction industry innovative development have been established and strategic visions for the Ukraine's restoration with the construction companies involvement have been defined.

The obtained results can be used by construction companies to determine the directions of adaptation to modern globalization conditions and the competitive business models development for effective entry into international markets. The proposed international activity areas and identified value propositions allow companies to develop strategic alliances and cooperation with global developers in the world market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ І МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ.....	12
1.1. Дослідження теоретичних підходів до формування глобальних стратегій та конкурентних моделей міжнародного бізнесу.....	12
1.2. Нормативно-правове забезпечення формування глобальних стратегій міжнародного бізнесу будівельної галузі.....	25
1.3 Особливості глобальних бізнес-стратегій у будівельній галузі.....	31
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	43
2.1. Стан будівельної галузі України та її роль у забезпеченні сталого розвитку економіки.....	43
2.2. Фактори, що впливають на конкурентні переваги будівельної галузі України в сучасних умовах.....	51
2.3. Оцінювання потенціалу будівельної галузі України щодо експорту будівельних послуг.....	62
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	73
3.1. Оптимізація стратегій та міжнародних бізнес-моделей будівельної галузі України.....	73
3.2. Глобальні стратегічні пріоритети інноваційного розвитку будівельної галузі України.....	86
3.3. Стратегічні візії відновлення України із залученням будівельних компаній.....	92
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	111

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ADL/LC	модель життєвого циклу стратегічної діяльності, запропонована Артуром Д. Літлом
AECOM	Американська всесвітньо-відома консалтингова фірма з питань інфраструктури
AML	боротьба з відмиванням грошей
BREEAM	подвійний метод оцінки екологічної ефективності будівель
FCPA	Закон про корупцію за кордоном (США)
FIDIC	Міжнародна федерація інженерів-консультантів
LCC	вартість життєвого циклу
LCCA	аналіз вартість життєвого циклу
LEED	вид сертифікації екологічного будівництва
MENA	регіон Близького Сходу та Північної Африки
OSHA	Управління з охорони праці (міністерство праці США)
PCT	Міжнародна патентна система
PEST	маркетинговий інструмент аналізу, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних аспектів бізнесу
SDG	цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals)
SWOT	методика аналізу на основі співставлення сильних та слабких сторін продукту/компанії/галузі та можливостей і зовнішніх загроз їх розвитку
BIM	Building Information Model (інформаційне моделювання будівельного об'єкту)
IPO	первинне публічне розміщення акцій
ISO	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization)
CISG	Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу
PPP	Публічно-приватне партнерство
МОП	Міжнародна організація праці

ВСТУП

Актуальність обраної тематики дослідження полягає у певних ключових аспектах, зокрема у контексті глобалізації, післявоєнного відновлення України та інтеграції її будівельної галузі у міжнародний ринок. Глобалізаційні тенденції створюють нові можливості для виходу українських будівельних компаній на світові ринки та залучення до світових ланцюгів доданої вартості. Після війни будівельна галузь відіграватиме ключову роль у відновленні інфраструктури та житлового фонду, що підвищує значущість глобальних стратегій. Залучення інвестицій, нових технологій та міжнародного досвіду є важливим для ефективного відновлення галузі після кризового періоду 2022 року. Українські будівельні компанії повинні розвивати конкурентні моделі бізнесу для гідної конкуренції із міжнародними гравцями ринку та посилювати позиції у світовій економіці. Глобальні стратегії дозволяють отримати переваги від інноваційної технології будівництва, ефекту масштабу, оптимізації витрат. Врахування екологічних стандартів, принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності відкриває нові ринкові можливості для українського будівельного бізнесу, гармонізовує будівельну галузь із міжнародними вимогами та глобальним ринком. Європейські та світові стандарти будівництва і сталого розвитку створюють необхідні передумови якості та стійкості, проте вони є деякими викликами для української сфери будівництва. Таким чином, актуальність теми охоплює ключові аспекти і можливості для розвитку та позиціонування українського будівництва на глобальному рівні.

Вивченість тематики. Питання глобалізації та формування конкурентних переваг досліджували відомі закордонні теоретики стратегічного управління та міжнародного бізнесу, серед яких: М. Портер [59], сферою досліджень якого були конкурентні переваги компанії на основі моделі «Діамант конкурентоспроможності»; дослідники С. Гошал і К. Барлетт [2], які розглядали глобальні стратегії з урахуванням локальної чутливості та ступеня глобальної інтеграції; Г. Мінцберг, Дж. Лемпел та Б. Альстренд [46], які акцентувалися на особливостях стратегічного управління та моделях економічної поведінки, та ін.

Українські економісти заглиблювалися у галузеві особливості глобального стратегічного планування на прикладі будівельної галузі України, зокрема З. Шершньова [77] розкрила стратегію як поєднання показників позиції підприємства, що враховує мікро- і макрофактори; Р. Гармаш [16] проаналізував стратегії стійкості українських компаній в умовах соціально-економічних викликів; В. Далик [23] здійснював дослідження експортного потенціалу будівельної галузі України, тощо. Проте невивченими досі залишаються аспекти впровадження ефективних елементів бізнес моделей міжнародної діяльності, зокрема ціннісних пропозицій будівельних компаній України, для подолання міжнародної конкуренції та виходу на світові ринки.

Об’єктом, який підлягає дослідженню у кваліфікаційній роботі, виступає будівельна галузь України, як багатофункціональна та стратегічно-важлива індустрія у контексті відновлення України та її розвитку.

Предметом вивчення даної тематики є глобальні стратегії та бізнес-моделі, які впроваджують будівельні компанії України для позиціонування будівельної продукції та послуг на міжнародному ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження глобальних стратегій і конкурентних моделей міжнародного бізнесу на прикладі будівельної галузі України.

Для досягнення зазначеної мети у кваліфікаційній роботі потрібно виконати наступні *завдання*:

- 1) дослідити теоретичні підходи до формування глобальних стратегій та конкурентних моделей міжнародного бізнесу;
- 2) проаналізувати нормативно-правове забезпечення формування глобальних стратегій міжнародного бізнесу будівельної галузі;
- 3) визначити особливості глобальних бізнес-стратегій у будівельній галузі;
- 4) здійснити аналіз тенденцій та викликів будівельної галузі України в умовах глобалізації стратегічного розвитку;
- 5) дослідити стан будівельної галузі України та її роль у забезпеченні сталого розвитку економіки;

- 6) охарактеризувати фактори, що впливають на конкурентні переваги будівельної галузі України в сучасних умовах;
- 7) оцінити потенціал будівельної галузі України щодо експорту будівельних послуг;
- 8) оптимізувати елементи стратегій та міжнародних бізнес-моделей будівельної галузі України;
- 9) встановити глобальні стратегічні пріоритети інноваційного розвитку будівельної галузі України;
- 10) визначити стратегічні візії відновлення України із залученням будівельних компаній.

Практична спрямованість результатів кваліфікаційної роботи.

Дослідження, виконане у роботі, дозволяє українським будівельним компаніям визначити напрямки адаптації до сучасних умов глобалізації та розвивати конкурентні бізнес-моделі для ефективного виходу на міжнародні ринки. У роботі акцентовано увагу на важливості впровадження інноваційних технологій будівництва (BIM), екологічних стандартів та принципів сталого розвитку, що сприяє інтеграції будівельної галузі України у світові тенденції. Запропоновані напрямки міжнародної діяльності дозволяють компаніям розвивати стратегічні альянси та співпрацю із глобальними девелоперами.

Основними джерелами інформації при формуванні пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра виступали звіти та аналітичні публікації консалтингових та аудиторських компаній YouControl, Опендатабот, Делойт, Економічного клубу щодо світових тенденцій на ринку будівельних послуг та проєктів будівництва. Також виконання кваліфікаційної роботи передбачає використання наявних теоретичних напрацювань із тематики розробки глобальних стратегій та бізнес-моделей, що представлені вітчизняними та зарубіжними авторами. Для написання аналітичної частини роботи використовувалися статистичні дані порталу Державної служби статистики України та платформи Дія.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ І МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Дослідження теоретичних підходів до формування глобальних стратегій та конкурентних моделей міжнародного бізнесу

Сучасна економіка усе більш посилено розвивається під впливом інтеграційних процесів та глобалізаційних тенденцій. Відмінності у економічному розвитку країн все ж іще досить відчутні, а фактори виробництва, історично-політичні передумови, економічні та географічні особливості спричиняють диверсифікацію потенціалу зростання. Відтак економічні моделі та стратегії розвитку неможливо застосувати уніфіковано, лише копіюючи успішні закордонні приклади.

Галузі економіки та суб'єкти господарювання узгоджують потребу у процесах глобалізації із характерними рисами національної економіки, перебуваючи на різних стадіях життєвого циклу і маючи певні конкурентні позиції. У залежності від обставин компанії вирішують проблеми, що виникають, у різний спосіб. Проте, коли мета господарюючих суб'єктів має чітке формулювання, а заходи її досягнення окреслені у довгостроковій перспективі, така мета та завдання утворюють стратегію розвитку. Суб'єкти господарювання та організації, які використовують стратегічне управління, можуть завчасно пристосуватися до умов макросередовища, втілюючи обґрунтовані заходи.

Термін «*стратегія*» походить від грецького слова *stratos* – військо та *ago* – веду, тобто спочатку стосувався питань ведення військової справи. З часом цей термін почав використовуватись, позначаючи певне успішне управління політичними справами [31]. А у сучасній економічній теорії поняття «*стратегія*» отримав застосування окреслюючи економічну політику і бізнес-поведінку на ринку. У загальному розумінні визначення стратегії можна сформулювати як «*план керівництва, який полягає у досягненні довгострокової мети, що відповідає цілям організації і її завданням*». Відомі зарубіжні економісти у сфері стратегічного

управління Г. Мінцберг, Дж. Лемпел та Б. Альстренд [46] виокремлюють п'ять характерних ознак стратегії:

- план, визначений напрям розвитку;
- принцип діяльності, певна модель економічної поведінки;
- найвигідніший спосіб поєднання засобів економічної діяльності;
- перспективній дії організації, теорія ведення бізнесу;
- маневри, які дозволяють перевершити або обійти конкурентів [67].

Американська теорія стратегічного управління розглядає «стратегію» як поєднання деяких правил, принципів у прийнятті рішень та прийомів, якими координується діяльність організації. М. Портер під стратегією розумів певне позиціонування компанії на ринку та формування її конкурентних переваг [59]. Як і автор З. Шершньова, економіст М. Портер стверджує, що «стратегія конкретизує певними показниками позицію підприємства у зовнішньому середовищі, окреслює політику його діяльності, формує погляд на мікро- і макросередовище, зосереджує на шляхах адаптації до неконтрольованих підприємством факторів, і також поєднання необхідних елементів внутрішнього середовища [77]. Такий підхід наголошує, що необхідно враховувати чинники як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства [16].

Через вплив соціально-економічних потрясінь та збоїв ринку, спричинених війною російської федерації проти України, вітчизняні компанії повинні розробляти стратегії, що враховують нарощення потенціалу стійкості за умов війни і у післявоєнний період відновлення та реструктуризації глобальної економіки [16]. Будь-які компанії, які здійснюють господарську діяльність, повинні розуміти як улаштоване сучасне глобальне середовище бізнесу та яку роль вони можуть відігравати у такому середовищі. Розповсюдження процесів глобалізації та інтеграційні налаштування України щодо світового господарства формує передумови для виходу українських компаній на світовий ринок та побудови нових моделей ведення бізнесу.

Тому доцільно розглядати термін «*глобальна стратегія*», який позначає стратегію, що розробляється компанією задля її виходу на світові ринки та здійснення діяльності у процесі інтернаціоналізації.

Отже, **глобальною називається стратегія**, спрямована на відкриття компанією нових ринків на світових просторах та реалізацію на них стандартизованих продуктів (надання послуг) за допомогою централізації капіталу, ресурсів, персоналу, технологій та інновацій від материнської компанії до дочірніх. При цьому рівень локальної чутливості такої стратегії є низьким, а рівень глобальної інтеграції – високим (таблиця 1.1).

Плануючи розширення діяльності значна частина компаній прагне вийти на глобальний ринок, відтак глобальна стратегія дозволяє узгодити план дій та розпочати функціонування у глобальному економічному просторі [52]. Така стратегія є дієвою, дозволяючи компанії отримати наступні **переваги** (Рисунок 1.1):

- *Зростання обсягів реалізації.* За умов виходу на глобальний ринок компанія нарощує уже наявні продажі, отримуючи доступ до ринків, що мають потенціал до розвитку.
- *Доступ до дешевих ресурсів, робочої сили.* Глобальні стратегії надають перевагу у користуванні новими ресурсами та спрощують їх пошук у інших світових регіонах. Такі ресурси у приймаючих країнах можуть бути дешевшими, що знижуватиме витрати компанії та підвищуватиме її рівень прибутковості. Зниження витрат на оплату праці також досягається завдяки нижчій вартості робочої сили за межами рідної країни підприємства.
- *Пізнаваність бренду на світовому рівні.* Підвищення обізнаності споживачів і клієнтів про компанію, яка виходить на глобальний ринок, стимулюється використанням глобальної маркетингової стратегії, що знижує витрати на збут, зростанням рівня узгодженості заяв і повідомлень компанії про свою присутність на ринку.
- *Переваги від ефекту масштабу.* Ефект від масштабування виникає, коли компанія досягає зниження витрат від нарощення виробництва, що впливає

на ефективність виробництва кожної додаткової одиниці продукції (надання послуг).

- *Управління ризиками.* Глобальна стратегія дозволяє диверсифікувати бізнес-ризик та захистити компанію від можливих серйозних економічних та операційних загроз, непередбачуваних ситуацій, таких як наприклад військові дії, стихійні лиха.
- *Зростання операційної гнучкості.* Вихід на світовий ринок дозволяє компанії швидко змінювати виробництво, переміщати потужності, реалізовувати продукцію або надавати послуги у різних частинах світу, співпрацюючи із різними закордонними партнерами.
- *Формування глобальних асоціацій з відомим брендами.* Комунікаційна кампанія підприємства, яке здійснює діяльність на глобальному ринку, підсилюється співпрацею із компаніями, що представляють відомі світові бренди, а отже така колаборація впливає на конкурентоспроможність підприємства та обсяги реалізації.

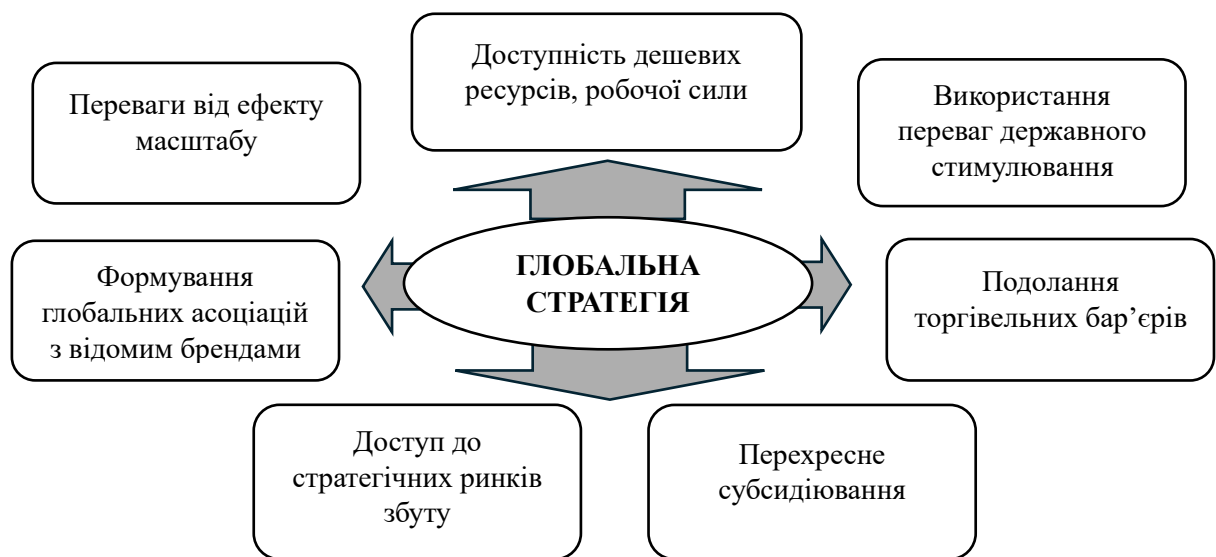


Рис. 1.1. Цілі реалізації глобальних стратегій

Джерело: сформовано автором на основі [52]

- *Переваги перехресного субсидіювання.* Перехресне субсидіювання дає змогу використовувати ресурси, акумульовані в одній країні, для посилення конкурентних позицій у інших. Таким чином, накопичені грошові потоки на

основних ринках можуть використовуватися для активної оборони від конкурентів, що орієнтовані на внутрішній ринок приймаючої країни. При цьому наслідками такої конкурентної боротьби можуть бути: у випадку, якщо форма, що реалізовує глобальну стратегію, володіє близько 2% внутрішнього ринку, вона може ігноруватися суперниками; якщо присутність компанії у приймаючій країні є значною, то навіть встановлення нею високих цін може подолати конкурентів.

- *Державне стимулювання приймаючих країн та подолання торгівельних бар'єрів.* Деякі країни ведуть політику розвитку певних галузей або регіонів, стимулюючи інвестиції, таким чином впроваджуючи податкові пільги, надаючи землю і приміщення для закордонних компаній. Також стратегії створення виробництв у різних країнах та розміщення складів дають можливість підприємствам подолати обмеження торгівлі та зміцнювати свої позиції, відтак забезпечуючи економію транспортних, збутових витрат та створюючи сприятливі торгівельні умови. Наприклад, компанія Caterpillar (CAT) – корпорація, яка є світовим лідером по виробництву та реалізації машин, будівельного обладнання, запасних частин, енергетичного обладнання, володіє складськими приміщеннями у Європі, Бразилії, Австралії, Японії, таким способом, обходячи торгівельні обмеження [40].

Корисність глобальної стратегії бізнесу залежить від того, як сприймаються продукти компанії на світових ринках. Ця стратегія враховує:

- 1) дослідження конкурентного середовища;
- 2) аналіз глобальних клієнтів;
- 3) визначення виробничої бази та потужностей та ін.

Концепція глобальної стратегії: *бізнес компанії охоплює увесь світ.* Для цього компанія намагається створити продукт із універсальними стандартизованими характеристиками, обґрунтованою вартістю та високою якістю, який позиціонуватиметься на глобальних ринках. Через це потрібно досягти стандартизації операційної діяльності і єдиної спрямованості у різних регіонах присутності, які розцінюються як єдиний ринок.

Глобальна стратегія може застосовуватися за двома методами, які дозволяють отримати конкурентні переваги або мінімізувати несприятливі умови.

Перший метод полягає у тому, що компанія, яка діє на глобальному ринку, може реалізовувати інноваційні розробки, здійснювати виробництво продукції чи надавати послуги, формувати мережі збуту із дилерськими та дистрибуційними ланками, центрами продажів та сервісу для зниження витрат та збільшення диференціації своїх продуктів.

Другий метод базується на здатності компанії вести діяльність своїх представництв в усьому світі на такому рівні, на якому це не зможе реалізувати жоден конкурент, який діє на закордонному ринку [52].

Для оцінювання необхідності глобальної стратегії використовуються наступні індикатори (ознаки):

- 1) головні конкуренти на найбільш стратегічних ринках – це закордонні компанії, які ведуть бізнес у кількох країнах одночасно;
- 2) певні складові маркетингу та товарної стратегії є стандартизованими і дозволяють отримати ефект масштабу;
- 3) зниження витрат та підвищення ефективності бізнесу виникає внаслідок розподілу функцій, що формує додану вартість;
- 4) одержання прибутків на одних ринках, може використовуватись компанією у конкурентній боротьбі на інших ринках;
- 5) існують переваги від світового бренду;
- 6) позиціонування продукту та його реклама дозволяють використовувати його у різних культурах і не дублюється іншими компаніями;
- 7) місцеві виробники не займають високих конкурентних позицій локально;

Якщо ж підприємство веде бізнес у країнах, де відрізняються умови діяльності та конкретії, у цьому випадку можливо обрати багатонаціональні стратегії (регіональні, локальні) (Таблиця 1.1). Зарубіжні економісти С. Гошал і К. Бартлетт [2] у результатах своїх досліджень пропонують розглядати стратегії розширення компанії, залежно від локальної чутливості та ступеню глобальної інтеграції міжнародної діяльності.

У таблиці 1.1 розглянуто три стратегії, які можуть використовувати компанії у процесі міжнародного розширення та інтернаціоналізації, залежно від охоплення світових ринків.

Таблиця 1.1

Характерні відмінності стратегій економічного розвитку залежно від ринку та ступеня інтернаціоналізації

Види стратегій	Характеристика	Переваги	Недоліки
Глобальна стратегія	Стратегія, яка розробляється компаніями задля виходу на світовий ринок, має за мету зростання обсягу реалізації у світі. Такий тип стратегії може передбачати стандартизацію продукції/послуг та включати багатонаціональні (міжнародні) стратегії. Передумовою для впровадження глобальних стратегій повинне бути чітке розуміння, що створений продукт значною мірою забезпечить успіх компанії на різних ринках світу і отримає прихильність «глобального споживача», а компоненти бізнесу можуть бути реалізовані на глобальній платформі.	Підвищення рівня продажів на нових ринках, зростання позиціонування компанії та/або бренду на світовій арені (ефект масштабу), управління ризиками та їх диверсифікація, посилення операційної гнучкості.	Оцінювання світу як єдиного ринку, відтак стандартизація продукції/ послуг може не враховувати особливості передумов, що склалися у конкретних приймаючих країнах.
Регіональна стратегія	Стратегії, які розробляються компаніями для адаптації до регіональних вимог. У рамках таких стратегій компанія реалізовує рішення щодо організації своєї функціональної, маркетингової та фінансової діяльності із концентрацією на певних географічних регіонах, які є вирішальними для компанії із позицій збуту. Передумовами для впровадження регіональних стратегій є розуміння конкретних потреб регіону та ресурсних відмінностей кожного із них, що спричиняє неможливість впровадження глобального підходу.	Успішність функціонування у регіональних масштабах, налаштування діяльності незалежно від основної штаб-квартири компанії із врахуванням потреб «регіонального споживача».	Труднощі операційного управління регіональними представництвами та ускладнення маркетингової діяльності.
Локальна стратегія	Стратегія, у рамках якої компанія може адаптувати свій продукт/послугу до місцевих умов певного ринку. При цьому значна увага приділяється маркетинговим дослідженням на місцевому рівні, унікальним рекламним кампаніям, які не можуть враховуватися регіональними та глобальними стратегіями, оскільки «локальні споживачі» по-різному можуть реагувати на політику компанії.	Впровадження стратегії передбачає прилаштування до місцевих переваг, а локальні продуктові пропозиції підвищують лояльність споживачів до компанії.	Висока вартість реалізації локальних стратегій, у порівнянні із глобальними та регіональними, через необхідність дублювання ресурсів на місцевому рівні.

Джерело: [61]

Можна розрізняти шість можливостей діяльності компанії у рамках глобальних та багатонаціональних стратегій:

1. Передача закордонним фірмам права на користування своїх технологій виробництва, прав на реалізацію продукції (таким чином дохід від зовнішньоекономічної діяльності дорівнює отриманим роялті).

2. Зміцнення внутрішнього виробництва і вивезення товарів закордон, із використанням каналів як власних, так і тих, що контролюються зарубіжними компаніями.

3. Використання глобальної стратегії низьких витрат, коли компанія прагне досягнути нижчого рівня затрат аніж у конкурентів на тих самих ринках.

4. Використання глобальної стратегії диференціації, коли компанія здійснює однотипну диференціацію свого товару/послуги у масштабах світового ринку.

5. Використання глобальної стратегії фокусування, коли компанія ставить перед собою мету займати ідентичні ніші на стратегічно важливих ринках певних країн. Координація дій компанії відбувається з ціллю отримання постійних конкурентних переваг у основних нішах завдяки диференціації або низьким витратам.

6. Міжнародне ліцензування використовується компанією, коли вона представлена філіалами закордоном, не має можливостей, щоб вийти на світовий ринок, проте володіє суттєвими нематеріальними активами, такими як патенти, ноу-хау, унікальними продуктами, отримуючи роялті [45].

Найменш ризикованою стратегією вважається стратегія експорту, доставляючи товари на світовий ринок із залученням спеціалізованих на імпорті фірм, мінімізує інвестиційні витрати у іноземних економіках та дозволяє спершу дослідити закордонний ринок перед можливою організацією власних збутових мереж на глобальному ринку.

Якщо компанія визначила свою глобальну стратегічну концепцію наступним етапом повинна бути ідентифікація основних складових елементів такої стратегії. До них відноситься визначення виняткової компетенції бізнесу, геоекономічна глобальна конфігурація, координація глобальної діяльності та синергія (Рис.1.2).



Рис. 1.2. Складові глобальної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Distinctive Competence (виняткова компетенція) як складова глобальної стратегії компанії може відображатися у нових технологіях, збутових мережах, сучасних методах менеджменту або популярних брендах, іміджі, історії компанії. Виняткові компетенції, які досліджував Д. Даннінг, зумовлюються наявністю певних суттєвих і цінних активів та проявляються у здатності поширюватися на якнайбільшу кількість ринків. Можливості бізнесу у глобальних масштабах залежать від взаємозв'язку діяльності щодо інтернаціоналізації та виключною компетенцією.

Геоелекономічна конфігурація включає сферу діяльності компанії, що визначає її ділові інтереси, включаючи географічні регіони та продуктові ніші. Компанії обирають найбільш перспективні ринки, враховуючи їхні обмежені ресурси та унікальні компетенції. Також до неї входить диверсифікація видів діяльності за регіонами або різними країнами.

Координація глобальної діяльності відбувається із узгодженням і розподілом інформації, ресурсів компанії між її зонами відповідальності. Таке розподілення може відбуватися за регіонами, країнами, товарами, послугами. При цьому важливо у рамках цієї складової встановити напрямки використання обмежених ресурсів та узгодити координацію спільних дій щодо вирішення кризових ситуацій.

Формування стратегічних альянсів (отримання синергетичного ефекту) відбувається унаслідок взаємодії компанії, різних напрямків її діяльності, укладення партнерських угод. Таким чином організоване співробітництво, налагоджений альянс, узгоджена активізація складових частин бізнесу дозволяє перевищити затрачені зусилля одержаною ефективністю діяльності.

Із позицій реалізації глобальних бізнес-стратегій значної уваги заслуговує модель життєвого циклу ADL/LC (Life Cycle – життєвий цикл), що була запропонована Артуром Д. Літлом, звідки і абревіатура цієї методики. Ключовою ідеєю даної моделі є встановлення стратегічного розвитку фірми із врахуванням факторів, які визначаються:

- стадією життєвого циклу галузі;
- конкурентною позицією певної фірми (домінантною, сильною, помітною, міцною, слабкою) [52].

Таблиця 1.2

Уточнені (альтернативні) стратегії компанії, запропоновані А. Д. Літлом

A	Згорання бізнесу закордоном та переорієнтація на внутрішній ринок	M	Повне охоплення національного ринку
B	Розвиток бізнесу або торгівлі закордоном	N	Використання ефективних методів та напрямків
C	Розвиток виробництва закордоном	O	Нові продукти на нових ринках
D	Рационалізація збутової системи	P	Нові продукти на старих ринках
E	Загальне нарощування виробничої потужності	Q	Підвищення якості продукції
F	Експорт продукції, що уже виробляється	R	Оптимізація асортименту
G	Пряма інтеграція	S	Виживання
H	Невизначеність	T	Ті ж самі продукти на нових ринках
I	Початковий етап розвитку ринку	U	Ті ж самі продукти на старих ринках
J	Міжнародне ліцензування	V	Впровадження ефективної технології
K	Удосконалення асортименту та технологій	W	Зниження собівартості при сталій ефективності
L	Проникнення на новий ринок	X	Припинення виробництва

Джерело: [45]

Структура моделі ADL/LC формується у вигляді матриці, із 20-ма квадрантами, форматом 5x4, у яких розміщені види бізнесу відповідно до стадій життєвого циклу виробництва та конкурентної позиції бізнесу. У кожному квадранті вказуються можливості індивідуального вибору і також перелік «альтернативних стратегій», які форма може застосувати за певних умов і виду бізнесу. У Таблиці 1.2 А. Д. Літл пропонує використання наступних стратегій.

Таблиця 1.3

Матриця моделі ADL/LC

Рівень зрілості (стадія життєвого циклу) галузі	Конкурентні позиції (компанії у галузі)					
		Домінуюча (лідерська)	Сильна	Сприятлива (помітна)	Міцна	Слабка
	Народження	Стратегія агресивного захоплення ринку та швидкого зростання (B, C, G, L, N, O, P, T) чи стратегії збереження позицій, спричинена створенням нового бізнесу (E, I, L)	Покращення ринкових позицій (E, I, L) чи активне зростання (B, C, E, G, L, N, O, P, V, T)	Пошук індивідуальної ніші ринку та її розширення (B, C, E, G, L, N, O, P, V, T)	Стратегія збереження частки ринку та підтримання життєдіяльності (G, L, T)	Інвестування у переваги бізнесу (D, E, L, M, P, Q, R), у випадку невдачі – вихід з ринку (D, M, Q, R, W, X)
	Зростання	Стратегія збереження позицій у галузі та лідерство у ціноутворенні (A, C, N, U, W, V)	Лідерство у ціноутворенні (A, C, N, U, W, V), активне зростання діяльності (B, C, E, G, L, N, O, P, V, T)	Покращення ринкових позицій за допомогою цінового лідерства (A, C, N, U, W, V)	Активізація захоплення власної ринкової ніші (D, E, L, M, P, Q, R)	Пошук індивідуальної ніші ринку та її розширення (D, M, O, P, Q, R, U), у випадку невдачі – вихід з ринку (X)
	Зрілість	Стратегія збереження позицій у галузі (A, C, N, U, W, V), зростання виробничої діяльності (A, B, C, F, G, J, N, P, U, T)	Стратегія збереження позицій у галузі (A, C, N, U, W, V), зростання виробничої діяльності (A, B, C, F, G, J, N, P, U, T)	Зростання, диференціація (A, B, C, F, G, J, N, P, U, T) та захист ніші (A, I, G, M, T, R)	Стратегія збереження позицій у галузі (C, D, N, U, Q), поступовий вихід з ринку (D, M, Q, R, W, X)	Розвиток ніші (D, L, Q, R, V, W), оновлення технологій та асортименту (D, M, O, P, Q, R, U), поступовий вихід з ринку (D, M, Q, R, W, X)
	Старіння (занепад)	Стратегія збереження частки ринку у галузі (A, C, N, U, W, V)	Стратегія збереження позицій у галузі (A, C, N, U, W, V), комплексне вдосконалення виробничої та збутової діяльності (D, H, K, M, Q, R, W, V)	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, V, U), утримання ніші (C, D, N, U, Q) поступовий вихід з ринку (D, M, Q, R, W, X)	Поступовий вихід з ринку (D, M, Q, R, W)	Вихід з ринку (X)

Джерело: [45]

Вибір «уточненої» альтернативної стратегії є кроком від стратегічного до тактичного планування, що пропонує специфічний варіант інтеграції до глобальної або національної економіки. Відтак розглянемо характеристику позицій моделі на матриці ADL/LC (Табл. 1.3), що відображає зв'язок зазначених вище двох факторів.

Міжнародна діяльність компанії розпочинається із найпростішої форми ведення бізнесу – експортно-імпоротної діяльності. Наступними етапами, переростаючи у формування спільних підприємств, виробництв, створенням закордонних представництв, відділень, міжнародний бізнес зростає зі збільшенням товарообороту, проте набуваючи більших операційних ризиків (Рисунок 1.3).

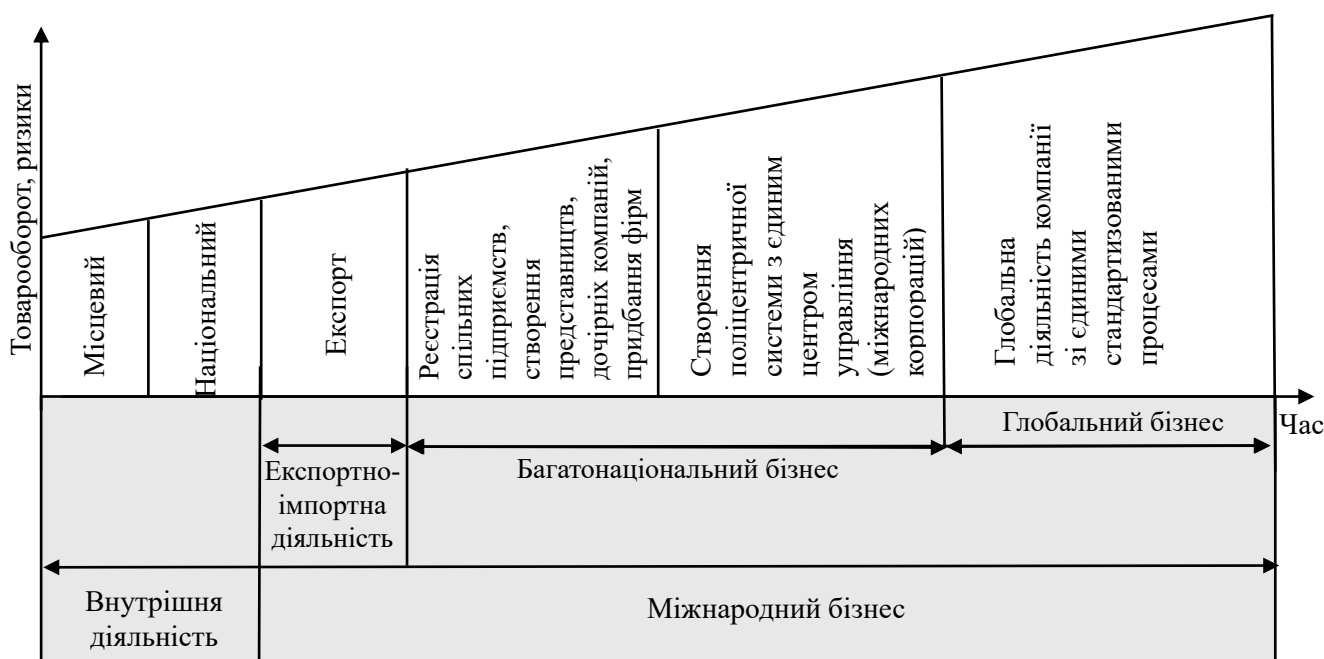


Рис. 1.3. Схема розвитку міжнародної діяльності компанії за етапами інтернаціоналізації

Джерело: [32]

Розвиток і розширення міжнародного бізнесу із утворенням закордонних філій, дочірніх фірм, поглибленням міжнародної маркетингової діяльності є подальшим етапом у формуванні багатонаціональної стратегії бізнесу. Посилення співпраці із підрозділами, розміщеними у різних країнах на основі створення єдиного управлінського центру у штаб-квартирі є передумовою для утворення

транснаціональних корпорацій. Глобальний бізнес забезпечує вільний рух капіталу, матеріальних ресурсів, робочої сили із уніфікацією діяльності по цілому світу.

Досить часто стратегію ототожнюють із терміном «бізнес-модель», інколи вважають, що стратегія є одним із елементів моделі діяльності. Насправді ж між бізнес-моделлю та стратегією існує тісний взаємозв'язок, який можна проілюструвати «рівнянням цінності», яке було запропоноване М. Леві [33]:

$$V = M \cdot S, \quad (1.1)$$

де V – цінність компанії; M – бізнес-модель; S – стратегія.

Така рівність встановлює, що компанія визначає найкращі бізнес-моделі для впровадження стратегії, і базуючись на ній розвиває власні цінності для своїх стейкхолдерів та клієнтів (Таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4

Відмінні риси стратегії та моделі бізнесу

Характеристики	Стратегія	Модель бізнесу
Формування цінності та утворення із неї прибутку	Фокусує увагу на формуванні «унікальної компетенції» тобто ключової конкурентної переваги	Фокусує увагу на формуванні цінності компанії для стейкхолдерів та клієнтів та можливості її перетворення у прибуток
Вартість бізнесу	Орієнтується на зростанні вартості компанії у довгостроковій перспективі	Розбудовує механізм перетворення інноваційної діяльності у економічну цінність, проте не конкретизує яким чином можна отримати прибуток із сформованої цінності
Прогнозований рівень знань та наявна інформація про середовище бізнесу	Правильність вибору стратегії перебуває у залежності від наявності аналітичної інформації про макросередовище компанії	Розробка моделі бізнесу вимагає істотних знань про середовище бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Тобто «**модель бізнесу**» є загальним відображенням архітектури здійснення економічної діяльності компанії, яка пов'язана із розподілом ресурсів, виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт, для формування комплексного уявлення про цінності компанії і способи їх створення для клієнтів, визначення хто саме є клієнтами компанії, для одержання конкурентних переваг та прибутку.

Моделі міжнародного бізнесу компаній, містять наступні ключові елементи, які формують зміст цих моделей:

- цінність для клієнтів від товарів/послуг компанії;
- механізм створення цінності через виробництво, постачальників, клієнтів;
- активи, на основі яких створюються цінності компанії;
- модель фінансової діяльності, яка координує витрати та визначає способи одержання прибутку.

Тобто **модель міжнародного бізнесу** – це комплексний підхід, який визначає яким чином компанія веде операційну діяльність, здійснює взаємодію з ринками, управління ресурсами, налагодження співпраці із партнерами та реалізовує глобальну стратегію, при цьому враховуючи особливість свого продукту/послуги, цільовий ринок, та стратегію виходу на ринок, організацію логістики, маркетингову стратегію, фінансове управління, правові та етичні аспекти приймаючих країн, організаційну структуру своєї діяльності.

Різноманіття сучасних моделей міжнародного бізнесу обумовлюється факторами, які впливають на діяльність компанії у глобальному масштабі, тобто наявними ресурсами компанії, економічними, логістичними та географічними передумовами, конкурентним середовищем галузі, інтеграційними можливостями, політичними та правовими факторами, технологічним прогресом. Відповідно варто розглядати можливі конкурентні стратегії міжнародного бізнесу на прикладі розвитку певної галузі, як наприклад будівельна галузь України, яка є однією із найбільш стратегічно-важливих для України у період майбутнього післявоєнного відновлення.

1.2. Нормативно-правове забезпечення формування глобальних стратегій міжнародного бізнесу будівельної галузі

Дослідження правового середовища перед реалізацією глобальних стратегій та впровадження моделей міжнародного бізнесу є необхідним етапом. Будівельна галузь, яка є об'єктом вивчення у кваліфікаційній роботі має особливе правове макросередовище функціонування. Вона є важливою складовою економіки України, а її правове регулювання спрямоване на забезпечення якості будівельних проєктів та на захист інтересів її сторін. Євроінтеграційні процеси зближують

середовище галузі із міжнародним та гармонізують національне господарство у сфері будівництва, вводячи нові вимоги та стандарти.

Будівельна галузь має ряд особливостей, які стосуються правових факторів її функціонування, та можуть впливати на розробку моделей міжнародного бізнесу – це дозвільна система (процес отримання дозвільних документів), регулювання містобудівної документації, значний вплив екологічного законодавства, державний нагляд, аспекти у правах власності та оренді землі, вирішення земельних спорів.

Глобальні стратегії у будівельній галузі вимагають детального правового обґрунтування, яке дозволяє будівельним компаніям уникнути правових ризиків та забезпечити свій сталий розвиток. Важливо розуміти виклики міжнародного правового середовища та рекомендації для будівельних компаній при спробі виходу та масштабування на глобальних ринках, до яких варто врахувати:

- **Дослідження регіональних норм:** компаніям варто залучити локальних консультантів, юристів або партнерів для уникнення правових непорозумінь.
- **Ризик-менеджмент:** враховуючи відмінності правового середовища приймаючих країн, варто провести здійснити ризиків, пов'язаних із постійними змінами законодавства, геополітичної ситуації чи екологічними вимогами.
- **Дотримання етичних норм:** забезпечення прозорості у міжнародних контрактах, боротьба з корупцією і тінізацією доходів та відповідність вимогам корпоративності соціальної відповідальності [19].

Нормативно-правові вимоги, що є передумовою формування глобальних стратегій міжнародного бізнесу у будівельній галузі включають сукупність міжнародних, національних галузевих норм, які регулюють діяльність компанії у цій сфері. Воно враховує правові, екологічні, технічні та соціальні аспекти, що входять у глобальні стратегії.

Ключові елементи забезпечення формування глобальних стратегій у будівельній галузі із врахуванням міжнародних та вітчизняних нормативно-правових аспектів представлено у Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Характеристика складових нормативного та правового забезпечення формування
глобальних стратегій у будівельній галузі України**

№ з/п	Елементи нормативного забезпечення формування глобальних стратегій у будівельній галузі України	Приклади, опис
1	2	3
1. Міжнародні правові норми		
1.1	Міжнародні угоди та конвенції	• Конвенція міжнародної організації праці (МОП) – встановлює стандарти праці на будівельних об'єктах, у тому числі умови праці та безпеку; • Конвенція ООН про міжнародні договори купівлі-продажу товарів (CISG) – регулює договірні відносини між учасниками проєктів будівництва; • Конвенція ООН з питань клімату (наприклад, Паризька угода) – враховує вимоги до енергоефективності та сталого будівництва.
1.2	Технічні стандарти та стандарти якості ISO	• ISO 9001 – міжнародна стандартизація якості у системі управління проєктами, спрямована на впровадження «процесного підходу»; • ISO 14001 – низка міжнародних стандартів у сфері екологічного менеджменту у будівництві; • ISO 45001 – глобальний стандарт системи менеджменту охорони здоров'я і безпеки праці.
1.3	Міжнародне право у сфері будівництва	Законодавство, що регулює процедури будівництва, сертифікації будівельних матеріалів, а також експортно-імпортні операції.
2. Національне законодавство		
2.1	Законодавство приймаючих країн, де реалізуються проєкти будівництва	Законодавство країн, яке регулює право власності, землекористування, містобудівні норми, оподаткування та дозвільні процедури; • Будівельний кодекс; • Закони про інвестиційну діяльність; • Норми екологічної оцінки впливу на довкілля та ін.
2.2	Законодавчі вимоги до будівництва в Україні	• Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»; • Державні будівельні норми України (ДБН) – визначають технічні вимоги до проектування будівництва; • Податковий кодекс України – встановлює особливості оподаткування у сфері будівництва.
2.3	Експортно-імпортне регулювання	• Законодавство щодо використання імпортних матеріалів, обладнання та технологій; • Митні тарифи і практика сертифікації.
3. Екологічні та соціальні аспекти		
3.1	Екологічні вимоги	• Регулювання енергоефективності будівель; • Впровадження принципів «зеленого будівництва»: Green Building Standards, Building Research Establishment Assessment Methodology, Leadership in Energy and Environmental Design; • Законодавство із утилізації будівельних відходів.
3.2	Соціальні стандарти	• Вимоги до охорони праці. • Дотримання місцевих норм працевлаштування. • Забезпечення інклюзивності у будівництві (зручності для людей з обмеженими можливостями).

Продовження табл. 1.5

1	2	3
4. Галузеві угоди та стандарти		
4.1	Галузеві договори	• Спільні угоди між державами, міжнародними будівельними корпораціями та інвестиційними фондами; • Створення міжнародних альянсів для спільного будівництва інфраструктурних об'єктів (наприклад, Belt and Road Initiative»).
4.2	Інвестиційні угоди	Багатосторонні та двосторонні угоди про захист інвестицій, які передбачають страхування ризиків
4.3	Локалізація та адаптація стандартів	Уніфікація стандартів під конкретні регіони чи країни для полегшення та сприяння міжнародному співробітництву.

Джерело: систематизовано автором на основі [25; 29; 30]

У сьогоденнішніх умовах будівництво в Україні підпадає під значні глобальні перетворення, в той же час регулювання будівельної діяльності повинне забезпечувати контроль та нагляд за якістю будівельної продукції, гарантувати додержання прав клієнтів, відсутність незаконних операцій учасників ринку.

Окрім зазначених у Таблиці 1.5 елементів нормативного забезпечення формування глобальних стратегій у будівельній галузі України при розробці глобальної стратегії та виході на світові ринки будівельні компанії повинні враховувати:

- аспекти антикорупційного законодавства приймаючої країни, які передбачають дотримання норм, таких як наприклад FCPA (Foreign Corrupt Practices Act, США), що забороняє хабарництво іноземним посадовцям, або UK Bribery Act (у Великій Британії), що охоплює значний спектр корупційної діяльності, у тому числі хабарництво у приватному секторі. Ці аспекти включають також забезпечення прозорості у фінансових операціях та звітності;
- правила корпоративного управління, які передбачають законодавче регулювання реєстрації юридичних осіб у країнах, де ведеться діяльність, дотримання вимог законодавства щодо запобігання відмиванню грошей (AML);
- дотримання трудового законодавства відповідно до міжнародних стандартів праці, встановлених Міжнародною організацією праці, та місцевих трудових

норм у країнах, які включають заборону дитячої праці, забезпечення справедливих умов праці та її оплати, створення безпечного середовища для працівників;

- дотримання митних правил, експортного контролю та врахування торговельних санкцій і обмежень, що встановлені міжнародними організаціями (СОТ, ООН);
- вимоги FIDIC (Міжнародної федерації інженерів-консультантів), що передбачає використання типових форм контрактів для встановлення прав та обов'язків сторін. При цьому важливо забезпечувати чіткість виконання договірних умов;
- захист інтелектуальної власності при реєстрації торгових марок, патентів, авторських прав у приймаючих країнах, виконання вимог міжнародних договорів, таких як Паризька конвенція або Договір про патентну кооперацію (РСТ).

Гармонізація технічних вимог створення будівельної продукції є вагомим вкладенням у функціонуюче законодавство Європейського союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі. Складана політична та економічна ситуації України, обмеженість фінансових ресурсів, оборотних коштів та потреба у позиковому капіталі впливають на можливості будівельних компаній здійснювати науково-технічну діяльність, масштабувати свій розвиток. Учасники будівельної галузі України досить часто здійснюють непрозору діяльність, збагачуючи осіб, які підтримують малоефективний стан правового середовища вітчизняного будівництва [25].

Європейське спрямування України спричиняє необхідність переформатування будівельної галузі задля зростання конкурентоспроможності українських компаній, базуючись на принципах сталого розвитку та інтеграції у глобальний простір. Ефективне європейське нормативно-праве регулювання та ієрархічна система державного управління може використовуватись для впровадження реформ на рівні національного правового законодавства. Наприклад, одним із кроків гармонізації української нормативної бази є затвердження

національних стандартів (що базуються на технічних традиціях), на основі нормативної бази ЄС, використовуючи EUROCODE (уніфіковані у ЄС будівельні норми і правила). Такі EUROCODE у Європі стандартизують нормативне регулювання у країнах, створюючи умови для наукових досліджень, даючи можливість безперешкодно здійснювати обмін послуг у межах будівельного ринку.

Окрім європейських орієнтирів потрібно враховувати і фактор необхідності формування відповідного середовища для майбутнього відновлення та розбудови української інфраструктури, міст та громад після завершення військових дій. Розроблені у будівельній галузі нові державні нормативи, наприклад ДСТУ 9171:2021 Настанова щодо забезпечення збалансованого використання природних ресурсів під час проектування споруд [1], суттєво впливають на реалізацію принципів сталого розвитку, економічну та екологічну ефективність проєктів будівництва. Даний ДСТУ є важливим у розрізі своїх положень, зокрема він затверджує повторну переробку та використання будівельних матеріалів і засобів у об'ємі не менш як 70%, що відображено в угоді з ЄС. Наразі в Україні уже затверджено практично усі норми щодо сталого розвитку, такі як ДСТУ ISO 14000 «Екологічне управління», ДСТУ ISO 15686 «Планування терміну служби», тощо.

Нові підходи до економічної оцінки життєвого циклу будівель (LCC, LCCA) також дозволяють впровадити глобальні принципи сталого розвитку, дають змогу за допомогою параметрів оцінити наслідки впливу будівництва та використання продукції будівництва на екологію, сприяти ефективним управлінським рішенням під час реалізації проєктів. Доповнення будівельних нормативів та документації ДБН А.2-2:3 зазначеними принципами посилює перспективи реконструкції та відновлення будівель, що корелює із сучасними вимогами Європейського Союзу та глобальним трендам. Принципи сталого ресурсокористування є рушіями зниження витрат, сприяють збільшенню тривалості експлуатації будівельної продукції та зменшенню негативного впливу на довкілля, що підкреслює необхідність використання даних підходів у будівельній галузі України [25].

1.3. Особливості глобальних бізнес-стратегій у будівельній галузі

Глобальні бізнес-стратегії у будівельній галузі та моделі діяльності на світових ринках мають особливі риси, що зумовлюються значною конкуренцією, суттєвою залежністю від місцевих норм та законодавства, необхідністю значних інвестицій та потребою у адаптації до культурних, економічних умов, технологічних чинників у різних країнах. Нижче окреслимо такі особливості.

Адаптація проєктів до місцевих умов, як уже зазначалося у попередньому підрозділі, включає юридичну адаптацію до місцевих норм, правил, законодавства, екологічних вимог та культурну адаптацію, яка враховує місцеві традиції, стиль будівництва, ділове етику і комунікаційні аспекти для ефективної партнерської співпраці, роботи з клієнтами, працівниками.

Фокусування будівництва на сталому розвитку, цілі якого передбачають застосування екологічно-чистих і ефективних технологій для відповідності міжнародним стандартам (LEED, BREEAM); реалізацію засад циркулярної економіки: повторного використання матеріалів і мінімізацію відходів; інтеграцію міжнародних стратегій із досягнення цілей сталого розвитку (SDG) ООН.

Інноваційне спрямування діяльності та впровадження сучасних технологій будівництва, наприклад, впроваджується з через механізми BIM (Building Information Modeling) – використання цифрових технологій для оптимізації проєктування, будівництва та його управління (Таблиця 1.8); автоматизацію та використання робототехніки для виконання трудомістких завдань, таких як мурування, фарбування, демонтаж); 3D-технологій друку (адитивного виробництва, що може використовуватися для створення будівельних елементів або інколи цілих об'єктів [36].

Формування фінансової стратегії та диверсифікація будівельної діяльності може передбачати інвестування у різні сегменти ринку (житлову, комерційну, інфраструктурну забудову) для зменшення ризиків; залучення міжнародних інвесторів завдяки дотриманню стандартів прозорості та звітності; розробку гнучких моделей фінансування проєктів будівництва, таких як концесія або державно-приватне партнерство (PPP).

Управління ризиками у розрізі оцінювання політичних, економічних і соціальних ризиків на нових ринках; використання страхування, зокрема міжнародних полісів відповідальності за якість робіт; забезпечення механізмів швидкого реагування на надзвичайні події (наприклад, стихійні лиха, військові конфлікти). Також формування глобальної мережі партнерств будівельних компаній відображається у створенні альянсів із місцевими будівельними компаніями, постачальниками матеріалів і технологій, використання спільних підприємств для обміну досвідом і ресурсами, залучення міжнародних консультантів та інженерних фірм для підвищення якості проєктів.

Маркетинг та побудова репутації будівельних компаній на глобальному ринку також є специфічним і передбачає просування компанії через можливості участі у глобальних виставках, форумах, конкурсах, розбудову бренду на основі екологічності, якості та інновацій, використання соціальних і цифрових платформ для пошуку клієнтів і зміцнення іміджу компанії.

Локалізація постачання ресурсів міжнародних будівельних компаній повинна враховувати стратегію мінімізації витрат шляхом використання місцевих будівельних матеріалів і робочої сили; реалізацію стратегії постачання Just-in-Time для зменшення витрат на зберігання та транспортування матеріалів.

Людський капітал будівельних компаній, які діють на глобальних ринках, варто розвивати, вкладаючи інвестиції у навчання співробітників та сертифікацію згідно із міжнародними стандартами (наприклад, OSHA, FIDIC), створюючи багатонаціональні команди із залученням локальних спеціалістів [36].

Таким чином, глобальні стратегії у будівельній галузі вимагають системного підходу, а успіх компанії на міжнародному ринку залежить від здатності дотримуватися міжнародних стандартів, розвивати партнерства та ефективно розвивати технології для реалізації проєктів високої якості. Найсучасніші і актуальні тенденції у сфері будівництва на глобальному ринку стають успішними завдяки високій ефективності і екологічності, можливості досягати високого рівня співпраці і створювати стратегічні альянси. Наведемо приклади основних глобальних трендів у будівельній галузі у Таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Глобальні тренди у будівельній галузі

№ з/п	Тренди	Приклади
1.	Інфраструктурні мегапроекти	• Транспортні мегапроекти Panama Canal Expansion – проєкт збільшення пропускної здатності каналу для проходження більших транспортних суден; Dubai Metro – найдовша автоматизована метро-система у світі, розташована в ОАЕ, що сприяє розвитку міської інфраструктури та зменшення трафіку; BRI (Ініціатива «Один пояс, один шлях», Китай) – глобальна програма транспортних коридорів, які з'єднують Китай, Європу, Африку та Азію. • Урбаністичні мегапроекти NEOM (Саудівська Аравія) – проєкт є ініціативою «розумного міста», що включає місто довжиною 170 км («The Line»), із акцентом на здоров'я, екологію та комфорт в нових умовах. Hudson Yards (Нью-Йорк) – масштабний урбаністичний проєкт, що охоплює офіси, житлові будинки, торгові центри, культурні об'єкти; Songdo International Business District (Південна Корея) – екологічно-стійке «розумне місто», побудоване на території, «відвойованій» у моря. • Енергетичні мегапроекти The Gorges Dam (Китай) – найбільша у світі ГЕС; Desertec (Африка, Європа) – проєкт зі створення сонячних електростанцій у пустелях Пн. Африки для постачання енергії до Європи; North Sea Wind Power Hub (Північне море) – проєкт масштабного вітропарку, який надаватиме електроенергію кільком містам Європи. • Інфраструктура водопостачання Great Man-Made River Project (Лівія) – гігантська система підземних трубопроводів, що транспортує воду з пустельних регіонів до міст; California WaterFix (США) – мегапроект модернізації системи водопостачання у Каліфорнії для забезпечення стабільного доступу до води; • Порти та логістика Port of Rotterdam Expansion (Нідерланди) – проєкт розширення портів Європи, що дозволяє обслуговувати більше суден і вантажу; Hamad Port (Катар) – високотехнологічний порт, що став ключовим хабом для міжнародної торгівлі. • Інноваційні транспортні системи Hyperloop (США, Індія, ОАЕ) – проєкт швидкісного транспорту на основі магнітної левітації, над якою також працює компанія Ілона Маска із розробкою першого комерційного маршруту; HS2 (High-Speed 2, Велика Британія) – високошвидкісна залізнична магістраль, що з'єднує Лондон із північними містами Англії. • Олімпійські та масштабні спортивні об'єкти Олімпійські ігри (Токіо 2020, Париж 2024) – будівництво стадіонів, об'єктів, олімпійських містечок та супутньої інфраструктури; FIFA World Cup Qatar 2022 – спорудження ультрасучасних стадіонів та логістичних об'єктів. • Військова та космічна інфраструктура European Spaceport (Французька Гвіана) – основний європейський космодром для запуску супутників; Pentagon Renovation Program (США) – проєкт оновлення військового комплексу.

Продовження табл. 1.6

№ з/п	Тренди	Приклади
2.	Пост-пандемічні зміни	Інфраструктура охорони здоров'я Nightingale Hospitals (Велика Британія) – проєкт будівництва мережі тимчасових лікарень, створених для протидії COVID-19, який зараз переобладнується на довгострокові потреби охорони здоров'я, включаючи готовність до майбутніх пандемічних ризиків; Healthy Cities Innovative (ЄС) – проєкти з модернізації лікарень, поліклінік і медичних центрів з акцентом на гігієну, вентиляцію та дезінфекційні системи. Житлова інфраструктура Home of The Future (США, Європа) – будівництво житлових комплексів із просторими приміщеннями для роботи з лому, великими терасами та інтегрованими технологіями розумного будинку; Green Housing Projects (Канада) – проєктування екологічно-стійких житлових кварталів, орієнтованих на природний світ, з покращеними умовами для дистанційної роботи. Офісні та комерційні приміщення Post-COVID-19 Workspaces (Глобальний) – проєкт розробки офісів із гнучким плануванням, зонами для віддаленої роботи та автоматизованими системами вентиляції; Co-Living and Co-Working Spaces (Сінгапур, ОАЕ) – гібридні простори, що поєднують житлові, робочі зони для зручності фрілансерів та працівників дистанційного режиму. Освітні об'єкти Future School Program (Австралія) – проєкт будівництва шкіл і університетів із модернізованими вентиляційними системами, можливістю гібридного навчання та просторими аудиторіями; Safe Campus Initiative (США) – реконструкція студентських містечок із врахуванням соціального дистанціювання, технологій онлайн-освіти та безпечних зон харчування. Транспортна інфраструктура Healthy Transport Hubs (ЄС) – модернізація аеропортів і транспортних вузлів з акцентом на безконтактні технології, дистанційність і ефективну дезінфекцію; Urban Mobility Projects (Глобальний) – створення велосипедних доріжок, пішохідних зон і малошумних громадських транспортних ліній для мінімізації забруднення і скупчення людей. Туристична та глобальна інфраструктура Smart Resorts (ОАЕ, Мальдіви) – проєкт розбудови курортів із автоматизованими системами управління, зонуванням для соціального дистанціювання та екологічно-чистими матеріалами; Safe Tourism Zones (Греція, Туреччина) – проєкт реконструкції туристичних об'єктів для забезпечення високого рівня гігієни і комфорту. Екологічні проєкти Green Recovery Plan (ЄС) – інвестування в будівельні проєкти, які мінімізують вплив на довкілля, зокрема енергоефективні будівлі та об'єкти з нульовими викидами; Renewable Cities Initiative (США, Китай) – розробка інфраструктури, що використовує відновлювані джерела енергії. Спортивні та розважальні об'єкти Hybrid Stadiums (Європа, Азія) – реконструкція стадіонів із можливістю одночасної присутності фізичних глядачів і трансляції для онлайн-аудиторії; Entertainment Hubs of The Future (Китай, США) – будівництво кінотеатрів із гнучкими зонами для отримання соціальної дистанції.

Джерело: систематизовано автором на основі [73; 74]

Інфраструктурні мегапроекти як приклад глобальних трендів у будівництві, успішні приклади яких наведено у Таблиці 1.6, являють собою масштабні будівельні ініціативи, що мають стратегічне значення для регіону та/або країни. Такі проекти спрямовані на розвиток транспортної, енергетичної соціальної або цифрової інфраструктури. Будівельні компанії, залучені до таких проектів, отримують низку переваг, серед яких:

1. **Доступ до передових технологій.** Компанії отримують доступ до BIM, технологій модульного будівництва, автоматизованих систем, інноваційних розробок для задоволення сучасних стандартів будівництва.

2. **Фінансова потужність.** Залучення будівельними компаніями капіталу від міжнародних банків, інвесторів, фінансових установ, можливості одержання диверсифікованих джерел доходів.

3. **Глобальні бренди та репутація.** Підвищення довіри клієнтів, одержання міжнародного статусу, гарантування високих стандартів якості та дотримання строків, доступ до портфелів успішних проектів додає ваги компаніям при укладення нових контрактів.

4. **Інтернаціональна команда експертів** дозволяє отримати доступ до залучення найкращих спеціалістів з різних країн, що забезпечує найвищий рівень експертизи проектів, а внутрішні програми підвищення кваліфікації сприяють інноваційному розвитку (наприклад, компанія AECOM, фахівці якої працюють наж міськими інфраструктурними проектами).

5. **Підтримка міжнародних організацій** у вигляді грантів і субсидій завдяки співпраці міжнародних компаній з ООН, Світовим банком та ін. організаціями, що надають фінансову підтримку для розбудови інфраструктури; доступу до участі у міжнародних тендерах завдяки відповідності високим стандартам.

6. **Сприяння розвитку міжнародних відносин.** Участь міжнародних будівельних компаній у мегапроектах зміцнює політичні та економічні зв'язки між країнами, робить значний внесок у розвиток економіки регіонів через створення робочих місць та локальної інфраструктури.

Отже, міжнародні будівельні контракти підвищують вплив країн-учасників у регіонах реалізації проєктів будівництва на політичному та економічному рівнях, що відображено на конкретних прикладах у Таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Геополітичний вплив будівельних компаній у глобальному масштабі

№ з/п	Проекти	Країни або організації-учасники/ініціатори	Суть	Геополітичний вплив
1.	Belt and Road Initiative (BRI)	Китай	Будівництво глобальної інфраструктури – залізничних магістралей, портів, доріг та інших об'єктів у більш як 60 країнах	Зміцнення економічного та політичного впливу Китаю у країнах-учасниках; Залежність країн від китайських інвестицій та технологій; Конкуренція зі США та ЄС за контроль над ключовими транспортними коридорами.
2.	Будівництво інфраструктури в Африці	Китай, США, ЄС, Туреччина	Інвестиції у транспортні вузли, житло, водопостачання, енергетичні об'єкти	Китай активно використовує будівельні проєкти для розширення «м'якої сили» в Африці; ЄС і США змагаються за вплив через ініціативи на зразок Global Gateway; Залежність Африканських країн від іноземних кредитів і будівельних компаній.
3.	Геополітична боротьба за Арктику	США, Канада, Норвегія, росія, Китай,	Будівництво портів, військових баз і транспортної інфраструктури в Антарктичному регіоні	Контроль над антарктичним морськими шляхами, що відкривається через танення льодовиків; Зміцнення військової присутності та доступ до природних ресурсів
4.	Будівництво мегапортів (Гамбантота, Розширення Суецького каналу)	Єгипет Шрі-Ланка, Китай	Розвиток морських вузлів	Контроль над морськими артеріями світової торгівлі; Політичний та економічний тиск через використання боргової дипломатії (наприклад, контроль Китаєм порту Гамбантота через несплату боргу Шрі-Ланкою).
5.	Інфраструктура ЄС та НАТО («Мілітарна мобільність»)	ЄС	Будівництво і модернізація доріг, мостів, і залізниць для швидкого переміщення військових сил	Підвищення обороноздатності Європи; Стимування агресивних дій з боку РФ.
6.	Турецькі будівельні компанії на Близькому Сході	Туреччина, Сирія, Ірак, Лівія	Активна участь Туреччини у відновленні зруйнованих війною регіонів Близького Сходу	Зміцнення впливу Туреччини у регіоні через економічні зв'язки; Забезпечення політичного контролю через будівельні контракти

Продовження табл 1.7

№ з/п	Проекти	Країни або організації-учасники/ініціатори	Суть	Геополітичний вплив
7.	Будівництво транс-континентальних трубопроводів Транс-адріатичний газопровід (TAP)	Греція, Албанія, Італія, Болгарія	Будівництво трубопроводу постачання природного газу у Західну Європу	Створення альтернативних маршрутів постачання газу для зменшення залежності від росії
8.	Стратегічні військові бази (База США в Джібуті (Африка))	США	Створення військової бази поряд із китайською військовою базою	Контроль над ключовими водними шляхами (наприклад, Суецьким каналом та Індійським океаном); Змагання між США та Китаєм та іншими країнами за військову присутність.
9.	Відбудова України	США, ЄС, Японія, Велика Британія	Відновлення житлових будівель, транспортної інфраструктури та енергетичних систем унаслідок російської агресії	Зміцнення позицій країн-донорів як ключових союзників України; Вплив на європейський енергетичний ринок через «зелену» інфраструктуру.
10.	Будівельні проекти в умовах глобальних конфліктів	ООН, ЄС	Відновлення Палестини	Балансування між сторонами конфлікту; Використання відновлення як інструменту дипломатії.

Джерело: систематизовано автором на основі [66; 65; 73]

На світовому ринку будівельна галузь не лише створює об'єкти, а й формує геополітичні реалії, стаючи важливим інструментом економічного і політичного впливу не лише самих компаній, а й країн із яких вони походять, для контролю транспортних артерій, морських шляхів, енергетичного ринку, військової присутності. Тобто стратегічні, економічні та соціальні інтереси держав нерозривно пов'язані із геополітичним впливом будівельної галузі.

Після пандемії COVID-19 міжнародні будівельні проекти адаптувалися до нових умов і вимог, зокрема змін у способах роботи, зростання попиту на житлові та медичні об'єкти, а також уваги до гігієни та екологічної стійкості. Певні проекти, наведені у Таблиці 1.6., відображають приклади у даній сфері, як відображення постпандемічних змін. Ці проекти є реакцією на глобальні виклики пандемії та спрямовані на створення безпечних, комфортних і стійких просторів для людей у нових реаліях.

Розглядаючи у першому підрозділі кваліфікаційної роботи види стратегій за рівнем інтернаціоналізації та поведінкою на ринку (Таблиця 1.1), зазначалася наявність глобальних, регіональних та локальних стратегій. Відтак у будівельній галузі виділяють кілька ключових видів глобальних бізнес-стратегій, які дозволяють компаніям адаптуватися до міжнародних ринків, оптимізувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність (Таблиця 1.8.)

Таблиця 1.8

Ключові види глобальних бізнес-стратегій у будівельній галузі

№ з/п	Види стратегій	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклад
1.	Експортна стратегія	Компанія виробляє будівельні матеріали чи розробляє технології у своїй країні та експортує їх на зовнішні ринки	Збереження централізованого виробництва Мінімальні витрати на локалізацію	Транспортні витрати Тарифні/нетарифні бар'єри	Експорт цементу, метало-конструкцій, або готових модульних будівель
2.	Локалізаційна (адаптивна) стратегія	Компанія адаптує свої продукти, послуги та методи до специфіки кожного локального ринку	Краща інтеграція на місцевому ринку Врахування місцевих потреб і норм	Високі витрати на адаптацію	Будівництво із застосування місцевих матеріалів і традиційних архітектурних стилів
3.	Глобальна (стандартизована) стратегія	Компанія використовує однакові стандарти будівництва та управління на всіх ринках	Зниження витрат за рахунок стандартизації Ефективне управління глобальними операціями	Низька чутливість для адаптації до локальних умов	Використання єдиних технологій для будівництва офісів чи багатоповерхівок у різних країнах
4.	Транснаціональна стратегія	Поєднання глобальної ефективності та локальної адаптації	Гнучкість у врахуванні місцевих особливостей Оптимальне використання глобальних ресурсів	Складність у координації різних ринків	Використання глобальних технологій для великих проєктів, адаптованих до локального законодавства та клімату
5.	Партнерська стратегія	Укладання стратегічних альянсів із локальними компаніями для спільного виходу на ринок	Зменшення бар'єрів для виходу на нові ринки Спільне використання ресурсів, знань, ринкової інформації	Можливі конфлікти інтересів між партнерами	Спільне будівництво інфраструктурних об'єктів у країнах, що розвиваються

Продовження табл. 1.8

№ з/п	Види стратегій	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклад
6.	Інноваційна стратегія	Інтеграція передових технологій і рішень для забезпечення конкурентоспроможності	Висока ефективність і економія Підвищення привабливості для замовників	Висока вартість інвестицій у дослідження та розробки	Використання BIM (Building Information Modeling), дронів для моніторингу будівництва або «зелених» технологій
7.	Аутсорсингова стратегія	Передача частини операцій (наприклад, проєктування чи виконання спеціалізованих робіт) іншим компаніям	Зниження витрат Залучення зовнішніх експертів	Залежність від якості роботи підрядників	Залучення іноземних субпідрядників для монтажу складних інженерних систем
8.	Інвестиційна стратегія	Прямі інвестиції у будівельні проєкти або створення дочірніх компаній у приймаючих країнах	Повний контроль над операціями Можливості довгострокового розвитку	Високі початкові витрати Ризики політичної та економічної нестабільності	Відкриття власного виробництва будівельних матеріалів у країнах із дешевою робочою силою

Джерело: розроблено автором на основі [8; 67]

Охарактеризовані у Таблиці 1.8 стратегії можуть комбінуватися залежно від цілей компанії, особливостей ринку та наявних ресурсів, а безпосередньо вибір на користь певної глобальної стратегії залежить від низки факторів. Серед **внутрішніх факторів** можна назвати ресурси компанії, зокрема фінансові, кваліфікацію та досвід персоналу, технічні можливості, використання інновацій. Важливу роль відіграє репутація фірми, успішність уже реалізованих проєктів, та рівень довіри з боку клієнтів і стейкхолдерів. Цілі компанії визначають ступінь її бажання до розширення на нових ринках та стратегічні пріоритети, такі як прибуток, ринкова експансія чи лідерство в інноваціях, забезпечуючи при цьому гнучку організаційну структуру.

Зовнішні фактори включають ринкові умови, серед яких рівень попиту на житлове, комерційне, інфраструктурне будівництва, рівень конкуренції у будівельній галузі. Доступність до кредитів, і загальний стан економіки регіонів також значно впливають на вибір міжнародної стратегії. Можливості слідувати

світовим трендам у будівництві (наприклад, «зелене» будівництво, цифровізація) стають додатковими рушіями виходу на глобальний ринок.

Географічний фокус вибору глобальної стратегії для будівельних компаній може бути спрямований на локальний ринок, щоб задовольнити потреби конкретного регіону або країни, або на міжнародну експансію, що передбачає вибір між ринками, що розвиваються, і розвиненими ринками з урахуванням їх особливостей. Конкурентні переваги на світовому ринку можна сформувати завдяки розробці унікальної пропозиції для клієнтів, наприклад, швидкості будівництва, якості, доступної вартості, можливостей партнерства з великими компаніями чи інвесторами.

Зовнішні ризики будівельної компанії при виборі глобальної стратегії передбачають рівень політичної стабільності у регіонах діяльності, валютні ризики, потенційні стихійні лиха, техногенні катастрофи. Таким чином, кінцевий вибір стратегії залежить від комплексного аналізу наведених вище факторів та здатності компанії адаптуватися до мінливих умов ринку.

Висновки до розділу 1

Основні висновки із теоретичного розділу кваліфікаційної роботи, який окреслює теоретичні аспекти і характеристики глобальних стратегій та моделей міжнародного бізнесу будівельної галузі, можна сформулювати наступним чином:

1. Глобальні стратегії є найвищим щаблем конкурентоспроможності. Вони базуються на адаптації до умов глобалізації, інтеграції та інтернаціоналізації. Визначено, що глобальні стратегії передбачають стандартизацію продуктів, централізацію ресурсів і високий рівень інтеграції для виходу на міжнародний ринок. Основними перевагами таких стратегій є зростання обсягів продажів, ефект масштабу, підвищення пізнаваності бренду та зменшення операційних ризиків.

2. Типи стратегій розвитку компаній шляхом розширення на міжнародних ринках можна поділити на три основні категорії. Серед них глобальні стратегії зосереджені на стандартизації продуктів і забезпеченні глобальної інтеграції. Регіональні стратегії розвитку враховують специфіку ринків регіонів, балансуючи між локалізацією і глобалізацією. Локальні стратегії спрямовані на врахування культурних і економічних особливостей певних країн, що підвищують їх ефективність у певних умовах.

3. Глобальні стратегії мають свої переваги та виклики. До переваг можна віднести високу ефективність завдяки доступу до дешевих ресурсів, зниження витрат та централізацію управління. Однак, серед викликів – низька локальна чутливість, наявність регуляторних бар'єрів, і необхідність адаптації до місцевих умов.

4. Необхідно розрізняти поняття глобальна стратегія та модель міжнародного бізнесу, які у випадку ефективного поєднання утворюють вартість (цінність) компанії для клієнтів та стейкхолдерів. Бізнес моделі є важливим доповненням глобальних стратегій. Вони визначають архітектуру економічної діяльності компанії, об'єднують ресурси, логістику, клієнтів і фінансові потоки у єдиний механізм, забезпечуючи стабільність і гнучкість бізнесу.

5. Використання сучасних технологій та інновацій відіграє ключову роль у розвитку міжнародних будівельних компаній. Такі інструменти як BIM,

енергозберігаючі технології (LEED, BREEAM), стали визначальними у сучасному будівельному бізнесі. Глобалізація створює умови для інтеграції у світову економіку, відповідно для будівельних компаній це означає отримання переваг від міжнародної кооперації, формування альянсів і використання фінансових інструментів, таких як міжнародний франчайзинг, аутсорсинг, прямі іноземні інвестиції.

7. Особливості будівельної галузі України пов'язані із її стратегічним значенням у контексті війни та післявоєнної реконструкції. Для розвитку компаній цієї галузі на міжнародних ринках важливо враховувати нормативно-правові аспекти приймаючих країн, впроваджувати енергозберігаючі стандарти та екологічні вимоги, які гармонізуються з міжнародними нормами. Загалом для будівельних компаній, які прагнуть позиціонувати свої продукти/послуги на світових ринках, важливим чинником повинна бути інноваційність, міжнародна співпраця та дотримання стандартів сталого розвитку. Це сприятиме інтеграції галузі в глобальний ринок і забезпечить її довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Стан будівельної галузі України та її роль у забезпеченні сталого розвитку економіки

Розробка та впровадження стратегій розвитку сучасними компаніями будівельної галузі впливають на економічні, соціальні та екологічні фактори добробуту всередині держави. Будівельний комплекс залучає значну кількість найманих працівників, є об'єднуючою ланкою багатьох галузей економіки, забезпечує формування інфраструктури для комфортних, безпечних умов для населення, здійснює вплив на стан навколишнього середовища, зміни екології та клімату, споживання ресурсів. Багатоаспектність і баатофункціональність існування галузі вимагає для початку оцінювання поточного стану, проблем, перспектив, та ризиків сфери будівництва в Україні, виявлення її сильних та слабких сторін, можливостей інноваційної діяльності, сталого розвитку, ефективності та зовнішніх загроз для будівельного бізнесу [41].

До початку повномасштабної війни у 2022 році, галузь будівництва в Україні характеризувалася стабільним ростом та значним потенціалом. Об'ємний ринок будівництва у столиці та великих містах України був стимулом для активних інвестицій у реконструкцію та модернізацію старих об'єктів та створення нових. За статистичною інформацією Державної служби статистики, вартість будівельних робіт, виконаних у 2021 році складала близько 200 млрд. грн, що практично на 10,3% більше, порівняно із 2020 роком. У тому числі значний попит у секторі житлового будівництва спостерігався на проєкти, які отримували фінансування від державних та приватних інвестицій. Інвестування будівельної галузі зростало високими темпами завдяки покращенню економічного клімату всередині країни та підвищенню активності зовнішньоекономічної діяльності. Звертаючи увагу на позитивні тенденції до війни, все ж таки будівельна галузь зустрічалася із певними викликами, зокрема високою залежністю від імпорту будівельних матеріалів, технологічних рішень, обладнання. Це спричиняло виникнення додаткових загроз у стійкості галузі за умов глобальних змін.

Таким чином, до повномасштабного вторгнення становище будівельної галузі України можна було охарактеризувати як динамічне і перспективне для залучення інвестицій, що означало наявність можливостей для розвитку, покращення будівельної продукції, проте, із наявністю деяких структурних та зовнішньоекономічних викликів. Сучасна ситуація на ринку будівельних послуг та будівельної продукції враховує тенденції внутрішнього переміщення осіб у західні та центральні регіони України, що формує попит на житло та проекти будівництва за кошти міжнародних партнерів та організацій, що надаються для інфраструктурного відновлення та реконструкції об'єктів. Великий обсяг проєктів реалізується за кошти «донорів», що пришвидшує терміни їх виконання, але передбачає меншу передбачуваність у фінансуванні [69].

Актуальні проблеми функціонування галузі будівництва в Україні можна згрупувати наступним чином:

1) Значні політичні проблеми та недосконале законодавство (складна політична ситуація у країні, поширена корупція та бюрократія, низький рівень державної підтримки та відсутність внутрішніх державних стимулів).

2) Економічні негаразди та брак фінансових ресурсів (незначний та нерівномірний попит на продукцію будівництва, недостатня ефективність проєктів, значні відсоткові ставки, дорогі та важкодоступні кредитні ресурси, висока вартість сировини, палива, енергії, інфляційні чинники).

3) Технології та техніка (значний відсоток зносу обладнання, недостатній рівень інноваційної техніки та транспортних засобів, невисокий рівень енергоефективності, цифрових технологій, екологічної ефективності у роботах і проєктах).

4) Проблеми із трудовими ресурсами та соціальні виклики (недостача кваліфікованих кадрів, особливо в умовах повної мобілізації, статистика травматизму та професійних захворювань, низька трудова дисципліна, присутність неформалізованої праці, що спричиняє низьке заохочення працівників, відсутність соціальних пакетів).

Зважаючи на вищеперелічені фактори у процесі формування стратегій розвитку будівельних компаній, варто звернути увагу на ринкову інформацію та статистичні дані сфери будівництва для розуміння можливостей її конкурентоспроможності.

На Рисунку 2.1 відображено динаміку індексів будівельної продукції в Україні протягом 2013-2023 рр. із врахуванням порівняння періодів січня-грудня кожного року.

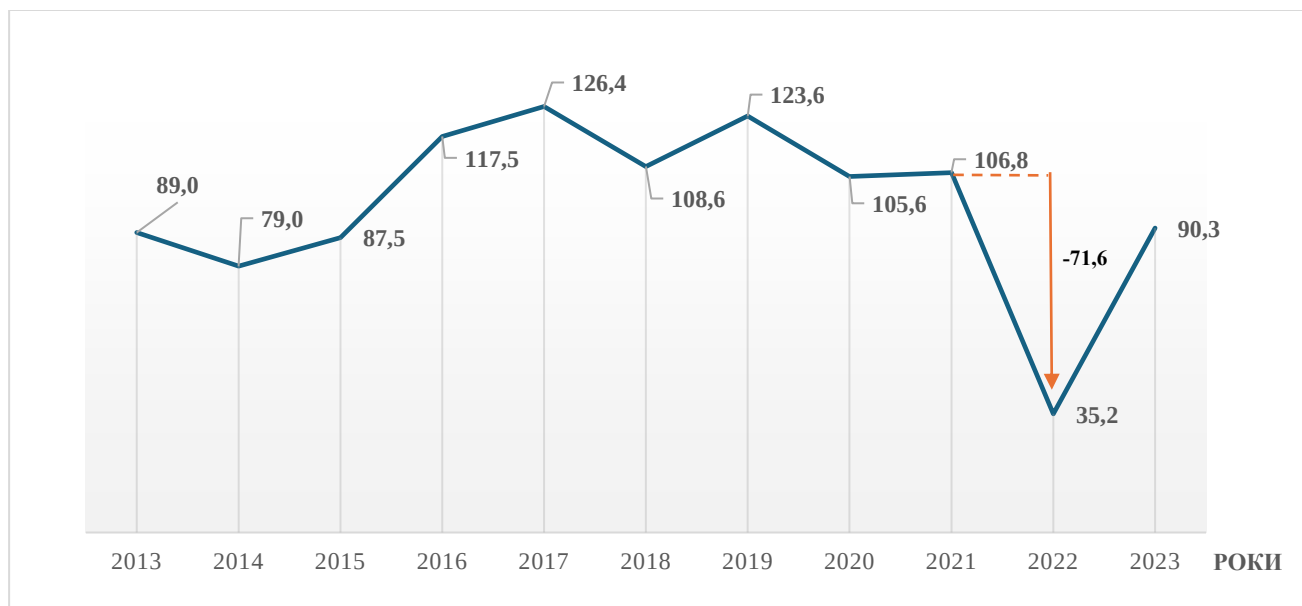


Рис. 2.1. Індекси продукції будівельної продукції в Україні за період 2013-2023 рр. (січень-грудень), %

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Дані, представлені графічно, свідчать про нерівномірний розвиток будівельної галузі України протягом останніх років. Державна статистика України надає дані про обсяг будівельних робіт у 2020 році, що становив у вартісному виразі 202 млрд. грн., обсяг будівництва житла при цьому зменшився на 19%, а обсяг проєктів створення інженерних об'єктів зросла на 7%, у порівнянні із 2019 роком. У 2020 році у галузі будівництва України було здійснено капітальне інвестування на суму 266 млрд. грн, тобто на 16% менше у порівнянні із попереднім роком. У тому числі структура капітальних інвестицій мала наступний розподіл: житлове будівництво – 22%, промисловість – 26%, транспорт – 20%. Протягом цього ж періоду середня вартість житла зросла на майже 9% загалом по Україні [21].

Тобто попри негативні фактори пандемії у галузі будівництва в Україні спостерігався незначний спад, що супроводжувався зниженням попиту та певним скороченням інвестицій та фінансування із зниженням річного індексу будівельної продукції на 18%. При цьому більше постраждав сектор житлового будівництва, а сфера інженерного будівництва навпаки зростала. Тоді ж загальне скорочення будівництва в Україні співпадало із загальноєвропейськими тенденціями зростання вартості житла у зв'язку із зменшенням пропозиції, подорожчанням будівельних матеріалів та змінами у попиті на купівлю житла через карантин.

Прослідкуємо тенденції виробництва будівельної продукції від початку повномасштабного вторгнення (Рисунок 2.2).

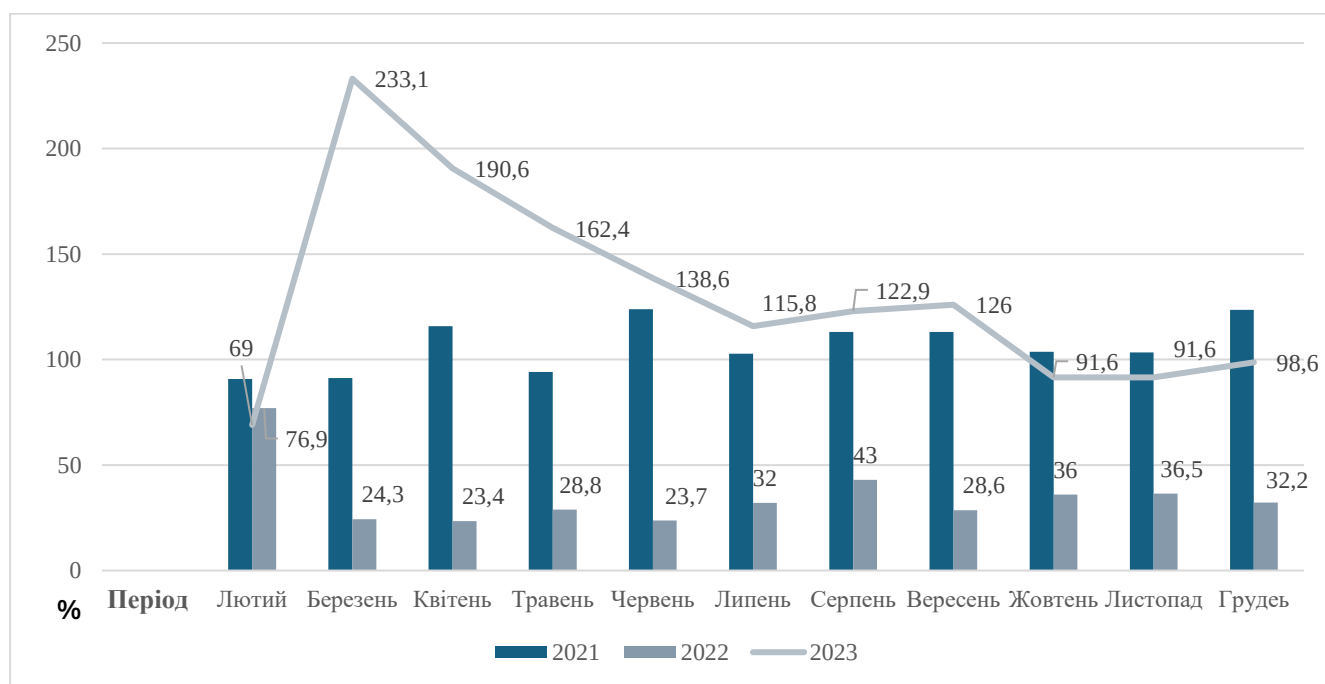


Рис. 2.2. Щомісячні індекси будівельної продукції в Україні
за період 2021-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Початок 2022 року прогнозував порівняно оптимістичні сценарії попри ріст цін на будівельні матеріали. Проте повномасштабне вторгнення внесло докорінні зміни у економіку України та будівельну галузь зокрема. Ситуація на ринку змінилася під впливом втрати контролю над певними територіями та

підприємствами, руйнуванням виробництв, порушенням логістики та експорту, браком робочої сили внаслідок мобілізації.

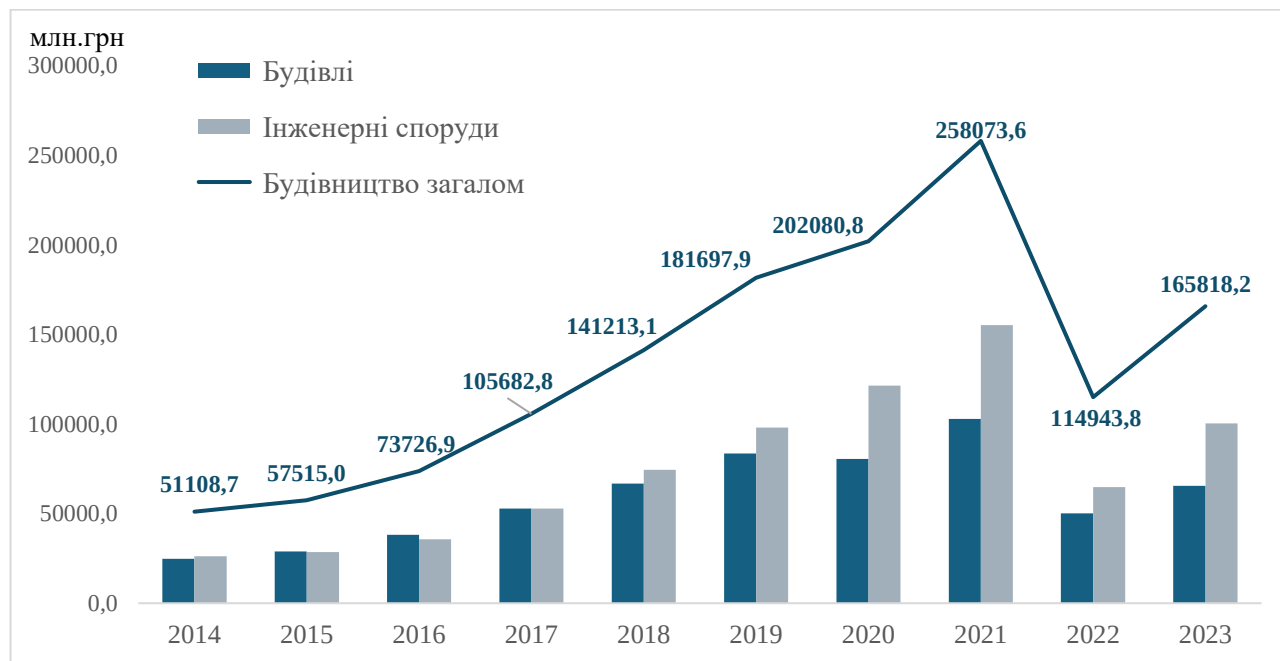


Рис. 2.3. Обсяг виробленої будівельної продукції житлового і нежитлового призначення, 2014-2023 рр., млн. грн.

Джерело: укрстат

Сектор будівництва став одним із напрямків економіки, який зазнав найбільше втрат внаслідок повномасштабної війни. Індекс будівельної продукції у 2022 році порівняно із 2021 роком упав на 71,6% (Рисунок 1.1). Обсяг робіт у галузі будівництва у 2022 р. зменшився на 56%, і становив 114 млрд. грн (у 2021 становив відповідно 258 млрд. грн) [24]. У 2023 році ринок пожвавився, а обсяг виконаних робіт у галузі будівництва збільшився на 23%, а індекс будівельної продукції зріс на 55%. Рушійною силою при цьому стало будівництво у першій половині 2023 року інженерних об'єктів, що показало ріст обсягу робіт на 33% та нежитлового будівництва на 10%. Kyiv School of Economics представила загальні дані щодо прямих збитків війни на суму понад \$150 млрд, у тому числі збитки житлового фонду складають \$56 млрд, інфраструктури – \$37 млрд, та зазнали руйнувань 15% підприємств, що здійснюють виробництво будівельних матеріалів [69]. Значних руйнувань зазнали близько 213 будівель площею 138 млн м², серед яких 203 тис.

житлових будівель, доріг протяжністю 25 тис. км, об'єкти інфраструктури, електроенергетики, підприємства (440 будівель) (Таблиця 2.1) [69].

Таблиця 2.1

Обсяги руйнувань будівель та об'єктів інфраструктури внаслідок повномасштабного вторгнення (включно з травнем 2024 р.)

Сектори	Число об'єктів	Обсяг руйнувань
Житлові будівлі	203 200	93 700 000 м ²
Підприємства	440	38 024 145 м ²
Заклади освіти	3 809	3 105 741 м ²
Заклади охорони здоров'я	1 284	1 467 941 м ²
Адміністративні будівлі	630	686 385 м ²
Об'єкти торгівлі	2931	656 517 м ²
Аеропорти	19	585 200 м ²
Транспортна інфраструктура		
Дороги автомобільного і залізничного призначення	-	25 750 км
Мости	340	87 500 м
Енергетичні об'єкти		
ТЕС/ТЕЦ	25	н/д
Котельні та теплові пункти	1 119	239 140 м ²

Джерело: [69]

Нанесені збитки житловому, промисловому, інфраструктурному фонду потребують значних капітальних вкладень та впровадження ряду інновацій та ефективних рішень при відновленні, впровадження стандартів ЄС та міжнародних вимог, що відповідають принципу «Build Back Better». Тому, будівельна галузь України зараз націлена на відбудову, розглянемо основні аспекти ринку будівельних послуг та продукції будівництва.

Ринок та попит. Структура попиту на створення нових об'єктів нерухомості суттєво змінилася. Обсяги будівництва у прифронтових районах знизилися на 90%, у центральній частині України – на 70%, а західні у західних регіонах спостерігалось зростання на 15% через релокацію бізнесу, ВПО, розвитком будівництва у Карпатських горах. Один із сегмент, який демонструє зараз швидке зростання – це будівництво і відбудова інфраструктури за рахунок коштів «донорів». Також з метою захисту від загроз війни розвинувся сегмент конструювання та будівництва об'єктів, що належать до критичної інфраструктури, об'єкти сховищ, укриттів, модульних об'єктів.

Запровадження у 2022 році державної програми «єОселя» пожвавило ринок житлової нерухомості (Додаток А). Це сприяло зростанню продажів за рахунок доступного кредитування для окремих категорій населення. Від початку жовтня 2022 року було отримано майже 3 тис. кредитів за даною програмою загальною сумою понад 4 млрд. грн. [27; 42]. Відтак у 2023 році збільшився попит саме на будівництво будинків із однокімнатними смарт-квартирами, введення в експлуатацію яких зросло на 8% (Рисунок 2.4). Відкриття державних програм пільгових іпотек дозволить активізувати ринок, підвищити число акредитованих забудовників у рамках програм, пожвавить будівництво нового житла та забезпечить створення робочих місць [58].

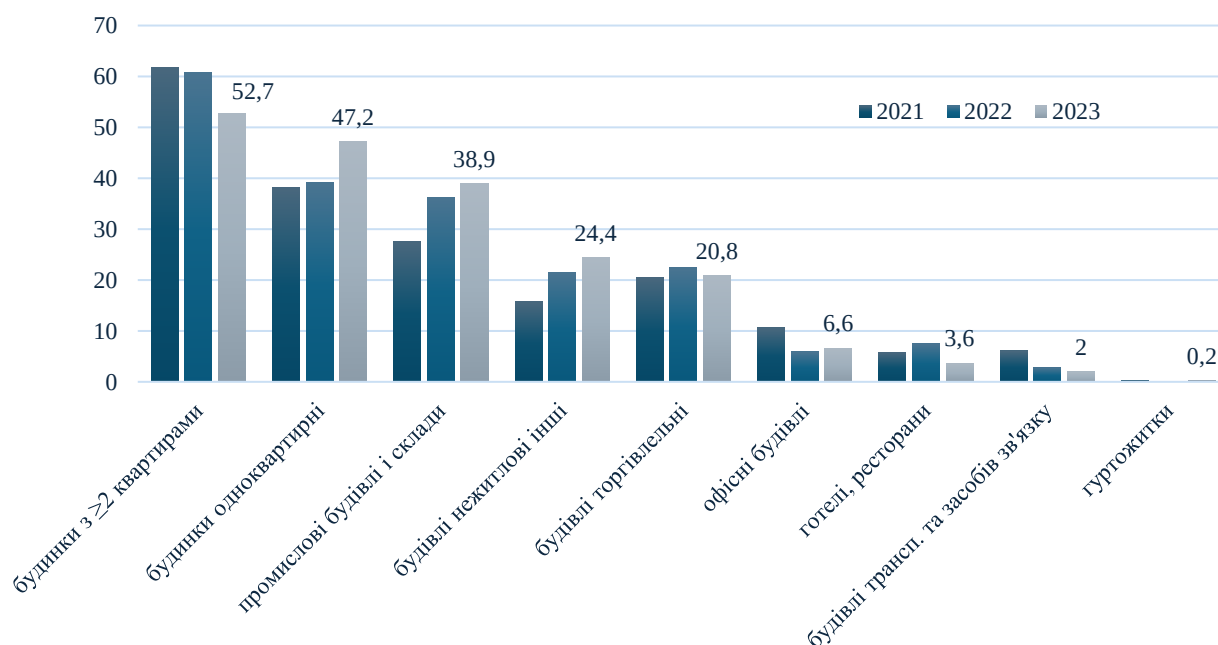


Рис. 2.4. Відсоток площ житлових та нежитлових будівель, які прийняті у експлуатацію, 2021-2023 рр., %

Джерело: [24]

Кількість підприємств у галузі будівництва на початку війни, дещо скоротилася, зважаючи на системні труднощі та бойові дії. Проте ще до початку 2023 року завдяки розробленим проєктам реконструкції інфраструктурних об'єктів велика кількість підприємств і ФОП відновили роботу, здебільшого у безпечних регіонах України. Отже, хоча сфера будівництва демонструвала деякі риси пожвавлення, все ж обсяг будівництва знизився порівняно із 2021 роком на 50%.

Таблиця 2.2

Кількість суб'єктів господарювання у галузі будівництва за видами діяльності

Вид діяльності	Кількість на поч. 2022 р.	Кількість на поч. 2023 р.	Зміна
Будівництво будівель			
Організація будівництва будівель	9952	10341	389
у т.ч. юридичних осіб:	8867	9111	244
ФОП	1085	1230	145
Будівництво житлових та нежитлових будівель	44619	45702	1083
у т.ч. юридичних осіб:	39875	40476	601
ФОП	4744	5226	482
Будівництво споруд			
Будівництво доріг	3168	3223	55
Будівництво залізниць і метрополітену	165	172	7
Будівництво мостів і	110	114	4
Будівництво трубопроводів	1452	1475	23
Будівництво споруд електропостачання і телекомунікацій	1124	1173	49
Будівництво водних споруд	348	347	-1
Будівництво інших споруд	1291	1325	34
Спеціалізовані будівельні роботи			
Знесення	603	586	-17
Підготовчі роботи на будівельному майданчику	1147	1184	37
Розвідувальне буріння	288	289	1
Електромонтажні роботи	8399	8803	404
Монтаж санітарно-технічних систем, опалення, вентиляції	7577	7914	337
Інші будівельно-монтажні роботи	4032	4068	36
Штукатурні роботи	1944	1999	55
Установлення столярних виробів	1133	1151	18
Покриття підлоги та облицювання стін	1071	1150	79
Малярні роботи, скління	800	836	36
Інші роботи із завершення будівництва	2250	2358	108
Покрівельні роботи	1109	1165	56
Інші спеціалізовані будівельні роботи	4268	4451	183

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Найбільші гравці будівельного ринку в Україні у 2023 році спеціалізувалися на проєктах інфраструктури та житлового будівництва. Аналітичні компанії YouControl [4] та Опендатабот [49] разом із Державною службою статистики України [24] виокремлюють топ-10 компаній у сфері будівництва за показником чистого доходу. Інформація про ці компанії та їхні найбільш відомі проєкти наведена у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Найбільші будівельні компанії України за рівнем чистого доходу у 2023 р.

№ з/п	Найменування компанії	Чистий дохід у 2023 р., млрд. грн	Види діяльності у сфері будівництва	Відомі проєкти
1.	ТОВ «Автомобільно-Південь»	8,2	Функціонує у сфері будівництва дорожньої інфраструктури: доріг, мостів, реалізує проєкти із відновлення інфраструктури (місце реєстрації: м. Одеса)	Проєкти будівництва доріг у рамках ініціативи «Велике будівництво» (Дніпропетровська, Харківська, Запорізька області)
2.	ТОВ «Група компаній «Автострада»	8,1	Одна із провідних компаній у дорожньому будівництві, як здійснює масштабні проєкти у вінницькій області та ін. регіонах (місце реєстрації: м. Вінниця)	Відбудова мосту на міжнародній автомагістралі «Варшавка» після руйнувань внаслідок військових дій у 2022 році
3.	ТОВ «Ростдорстрой»	6,0	Одна із провідних компаній, яка здійснює будівництво, ремонт та обслуговування автомобільних доріг і мостів (місце реєстрації: м. Одеса)	Ремонт траси Лубни-Миргород-Опішня (Полтавська обл.), масштабний ремонт дороги Полтава-Олександрія
4.	ТОВ «Косул»	3,4	Здійснює інженерно-геологічні послуги (розвідувальне буріння) у сфері видобування природного газу (місце реєстрації: м. Київ)	Буріння пошукової свердловини для видобутку газу (Полтавська обл.), очікуваний дебіт 250м³ газу/д
5.	ТОВ «Солагро»	3,0	Здійснює організацію будівництва, реалізовує будівництво житлових і нежитлових будівель, надає в оренду будівельне обладнання (місце реєстрації: м. Київ)	Будівництво складу для приймання та перевантаження мінеральних добрив (Полтавська обл.)
6.	ТОВ «Онур конструктор Інтернешнл»	2,9	Відома компанія, що бере участь у будівництві автострад та мостів (місце реєстрації: м. Львів; адреса засновника: Туреччина, м. Анкара)	Реконструкція мосту «Метро» м. Київ, ремонт доріг у Львівській обл. за програмою «Велике будівництво»
7.	ТОВ «Київська енергетична будівельна компанія»	2,5	Здійснює проєктування та монтаж внутрішнього та зовнішнього електропостачання, проєктування і будівництво технічно-складних споруд та мереж (місце реєстрації: м. Київ)	Масштабні національні проєкти будівництва підстанцій, розробка систем стабільного енергозабезпечення, об'єкти ЗАЕС, підстанція «Кремінська», Луганська обл.
8.	ТОВ «Ріелт-буд»	2,1	Здійснює діяльність у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель, нерухомості та супутніх послуг мостів (місце реєстрації: м. Хмельницький)	Реалізований проєкт ЖК «На Шептицького» (м. Тернопіль), проєкти ЖК «Best Village», ЖК «Excelent House»
9.	ПрАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	2,0	Найбільший житловий забудовник у столиці (місце реєстрації: м. Київ)	Проєкт ЖК «Чарівне місто» (м. Київ), добудова об'єктів компанії «Укрбуд» ЖК «Поділ Гранд», «Сонячна Рив'єра»
10	ТОВ «Моноліт-Будсервіс»	2,0	Компанія, яка активно займається житловим та нежитловим будівництвом (місце реєстрації: м. Київ)	Залучення до ініціатив програми «Велике будівництво» з об'єктів інфраструктури і житла

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 24; 49]

Отже, на основі даних Таблиці 2.3 прослідковується, що переважно фокусом названих компаній є зосередження на відновленні інфраструктури після руйнувань унаслідок ворожих атак, участі у масштабних національних державних і приватних програмах, використання міжнародного досвіду підвищення економічної і енергоефективності. Перелічені компанії відносяться до ключових гравців у сучасних умовах, зважаючи на зростання попиту на відновлення критичної інфраструктури. Зростання чистого доходу цих компаній є відображенням значних інвестицій у відбудову України.

2.2. Фактори, що впливають на конкурентні переваги будівельної галузі України в сучасних умовах

Як уже зазначалося у попередньому підрозділі ділові та ринкові очікування забудовників на 2024 рік поліпшилися, базуючись на активності компаній у 2023 році (Рисунок 2.5). Попри ризики, пов'язані із безпекою, труднощами із логістикою, обмеженнями на перетин кордону, подорожчання матеріалів учасники ринку прогнозують деяке зростання будівельного виробництва і з позитивними оцінками очікують на продовження росту. Валютні прогнози дещо погіршилися, хоча водночас інфляційні очікування продовжували покращуватися.

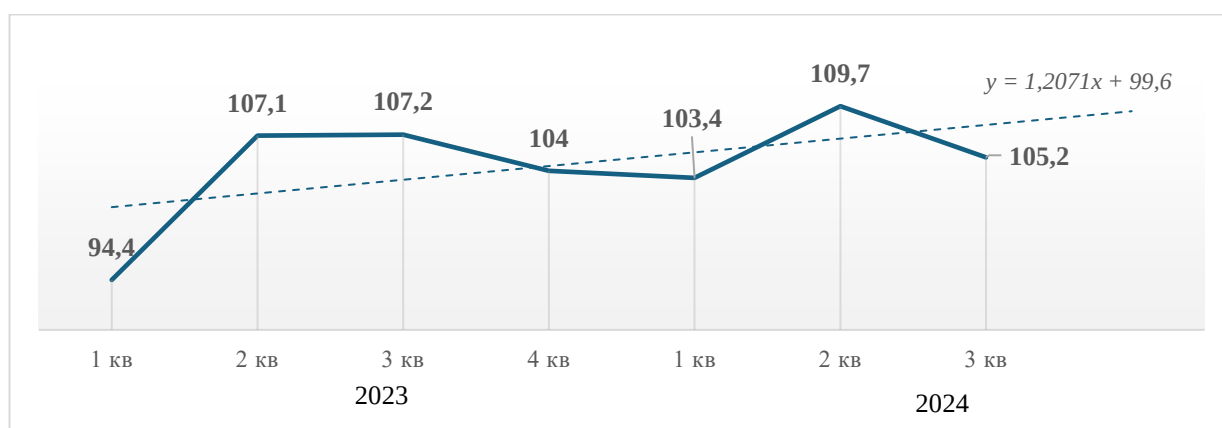


Рис. 2.5. Індикатор економічних настроїв в Україні за кварталами, 2023-2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

За даними Державної служби статистики України індикатор ділової впевненості у будівництві мав рекордно низьке значення у другому кварталі 2022

року, і становив $-70,3\%$, що відображало налаштування опитаних Укрстатом респондентів на падіння ринку, низький обсяг замовлень на будівельні роботи та очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах на початку повномасштабної війни (Рисунок 2.6-2.8).

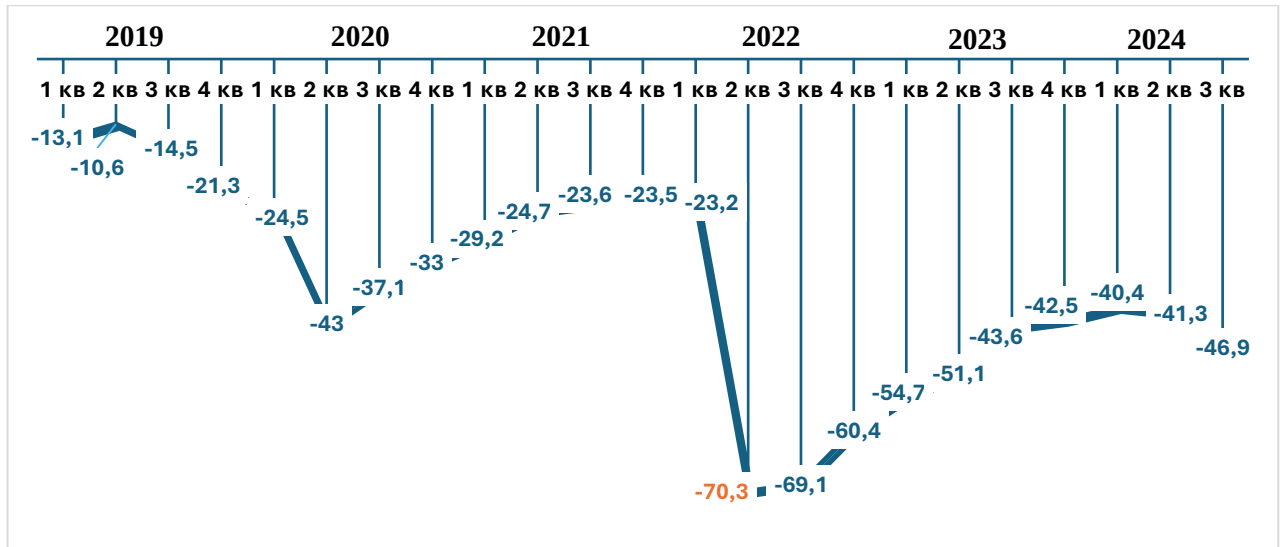


Рис. 2.6. Динаміка індексу ділової впевненості у будівництві, 2019-2024 рр., %
Джерело: розроблено автором на основі [24]

Відтоді більш значного падіння індексу не спостерігалось і з третього кварталу 2022 року до першого кварталу 2024 року очікування щодо будівельного ринку покращувалося (Рисунок 2.6). Проте, другий і третій квартали 2024 року демонструють спадання даного індексу від початку року на $6,5\%$ до рівня $46,9\%$, що порівняно із індексом ділової впевненості у промисловості за аналогічний період ($-7,4\%$) є значно нижчим показником.

Державна служба статистики надає дані щодо недостатнього обсягу поточних замовлень на будівельні роботи. За її опитуваннями індекс оцінки поточного обсягу замовлень у другому кварталі 2024 року упав на 3% і становив -53% . При цьому більша половина респондентів (54%), якими виступали будівельні компанії, вважали поточний обсяг будівельних замовлень недостатнім, а 45% зазначали, що такий обсяг відповідає сезонності (Рисунок 2.7).

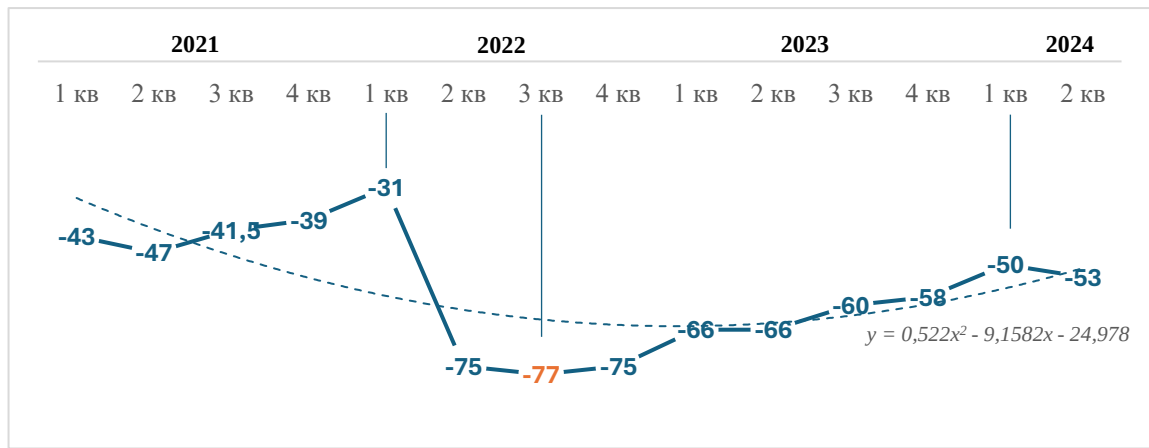


Рис. 2.7. Показники оцінки обсягу замовлень у будівництві, 2021-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Одним із основних факторів, які впливають на очікування діяльності будівельних компаній, та які турбували опитаних суб'єктів будівництва, була саме кількість робітників на будівельних майданчиках, основним чинником якої респонденти назвали повну мобілізацію. У другому-третьому кварталах 2022 року побоювання щодо низького кадрового забезпечування було досить значним, коли показник очікування кількості працівників у будівництві становив -59-53%. У третьому кварталі 2023 року даний показник зріс майже на 30%, проте період квітня-червня 2024 року все ж демонструє -31% (Рисунок 2.8).

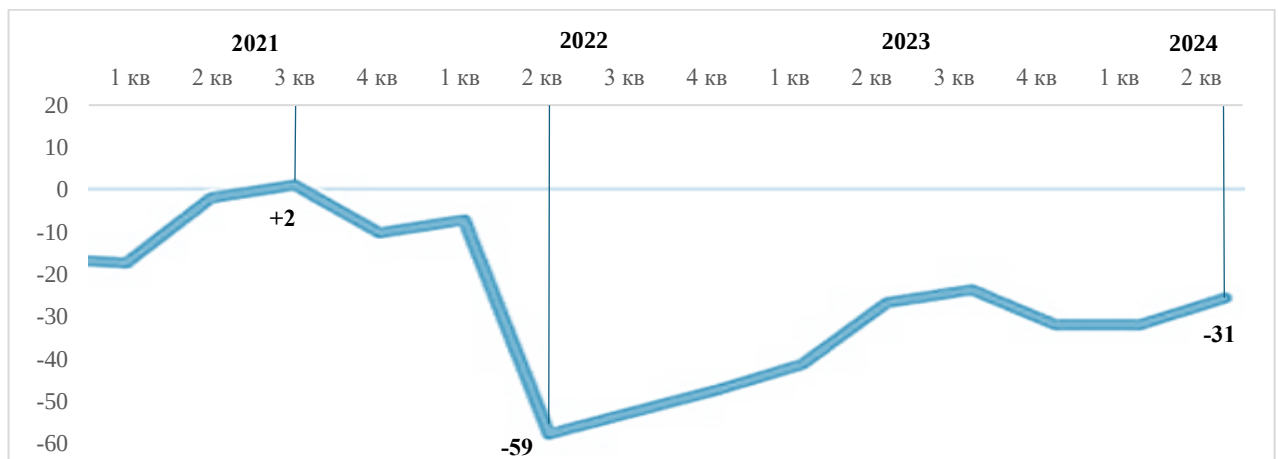


Рис. 2.8. Показник очікуваних змін кількості працівників будівельних компаній, 2021-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [24]

У компаніях відчувається недостача будівельних робітників усіх спеціальностей, а особливо електриків, монолітників, сантехніків, фахівців із фасадного оздоблювання, машиністів спецтехніки для будівництва. Від початку повномасштабної війни чисельність українського населення скоротилася на близько 35%. Тобто навіть на фоні скорочення ринку брак кадрів все ще значно відчувається. У будівельній галузі протягом останніх двох років спостерігалася втрата 100 тис. працівників, із числа загального скорочення працевлаштованого населення на 1,5 млн. осіб. Така ситуація у перспективі може спричинити зростання оплати праці, яке буде впливати на збільшення собівартості будівельних робіт, проте не сприятиме вирішенню кадрового дефіциту. Відбудова України потребує значної кількості спеціалістів у галузі будівництва, через це очікується міграція кваліфікованого персоналу із Європи та робочої сили із країн Азії [69].

Довготривалий пошук кадрів уповільнює реалізацію проєктів та спричиняє їх здорожчання. Окрім цього, вартість будівельних матеріалів зростає значними темпами. Ціни на деякі категорії зросли від 30% до 200%. Одночасно із гострим дефіцитом працівників девелоперські компанії можуть за прогнозами значно протерміновувати строки здачі об'єктів, що тягне за собою зростання цін на квадратні метри житла.

Протягом 2022-2023 рр. собівартість будівельних робіт зросла на 53%, що вплинуло на ціни ринку нерухомості від забудовників. До війни значна частка матеріалів завозилася із Білорусі та рф. Зараз постачальники будівельних матеріалів співпрацюють із країнами ЄС та Туреччиною. Окрім цього, закриття морських портів унеможливив постачання морем, відтак деякі матеріали надходять через кордон із Румунією, що збільшує їх вартість. У 2023 році також виникали труднощі із завезенням матеріалів через кордон із Польщею та Словаччиною через їх блокування, а це зумовило затримку із імпортними поставками. Логістика подорожчала удвічі, що зокрема призвело до зростання вартості завезених матеріалів на 10% [58].

Маржинальний дохід знижується через фактор зменшення ринку, що за об'ємом менший за довоєнний, та через високу вартість будівництва. Збитковість

усієї діяльності українських будівельних компаній у 2022 році становила -6,5%, що на 7,7% нижче за показник 2021 року (Рисунок 2.9). Проте середній показник збитковості спричинений саме зниженням показників малих підприємств у сфері будівництва. Великі і середні будівельні компанії виявилися більш стійкими (рентабельність відповідно 3,3%, 1%). Рентабельність операційної діяльності усіх підприємств у тому ж 2022 році становила -2,4%, тобто знизилася на 5,7% порівняно із 2021 роком. 2023 рік показує відновлення операційної та усієї діяльності будівельних підприємств, при цьому операційна рентабельність становила 3,7%. Середня рентабельність малих будівельних підприємств становила 2,5%. Хоча дані показники є нижчим аніж у передпандемічний період 2019 року.

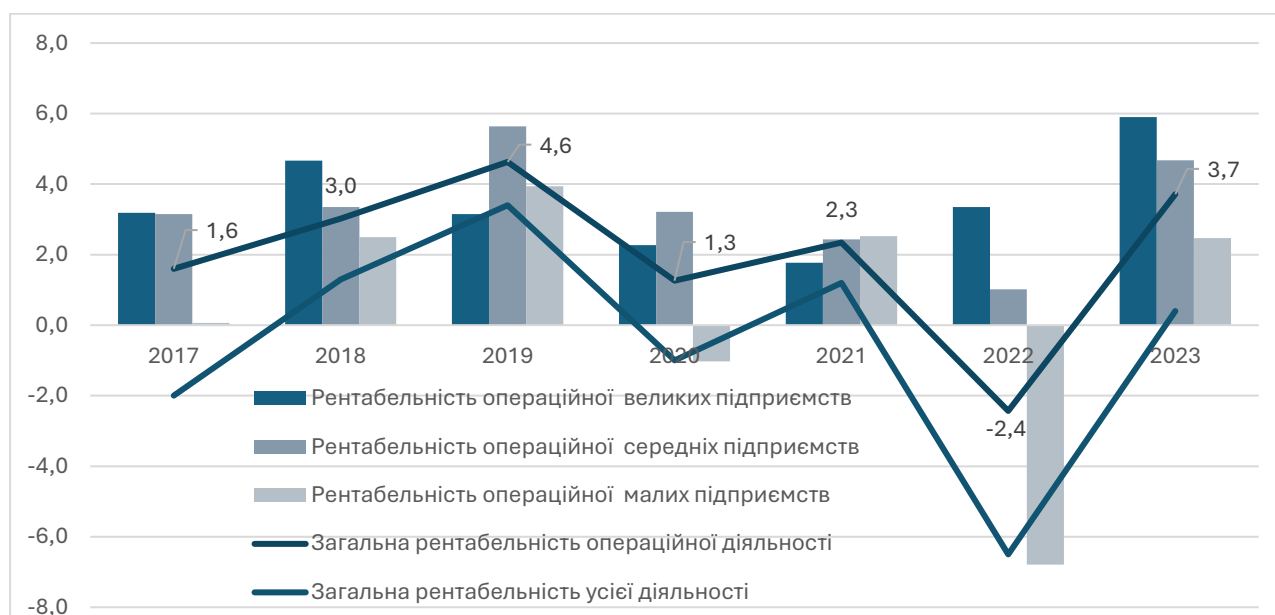


Рис. 2.9. Рентабельність будівництва, 2017-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Фактори цифрової трансформації також впливають на будівельний ринок. Сьогодні одним із найбільш актуальних для будівельної сфери України напрямків розвитку є діджиталізація, яка базується на використанні перспективних ВІМ-технологій, які уже були апробовані глобально. Така модель діяльності поєднує результати четвертої промислової революції та може демонструвати властивості самоадаптації. ВІМ-технології дають змогу вирішувати значну частину проблем українських компаній та бізнесу, пов'язаних з будівництвом: скорочення термінів

створення проєктних документів, зниження імовірності виникнення помилок у проєктах і документації, контроль основних показників, виконання робіт у визначені терміни, оперативне інформування щодо розробок і випробувань, швидке формування електронної документації та звітності, контроль та коригування індикаторів будівництва та його вартості, зменшення витрат. Аналітичні висновки доводять, що із використанням BIM-технологій щорічні витрати будівельних компаній можуть скоротитися до 20% на проєктних етапах. У ЄС BIM-технології набули практичного застосування із 2013 року, а у Великій Британії планувалося до 2025 року за рахунок їх впровадження зменшити період реалізації проєктів на 50%. Українські будівельні компанії почали використовувати певні елементи таких технологій із 2015 року, а від 2017 року набули поширення заяви уряду щодо обов'язкового використання BIM для об'єктів будівництва, які відносяться до класу наслідків СС-3 (V категорія складності).

Однак, український сектор будівництва лише готується до переходу на системне використання BIM, оскільки це вимагає наявності певних факторів та умов для масштабнішого впровадження (Рисунок 2.10). Окрім цього, експерти називають український сектор будівництва надто консервативним для швидкої переорієнтації на BIM.

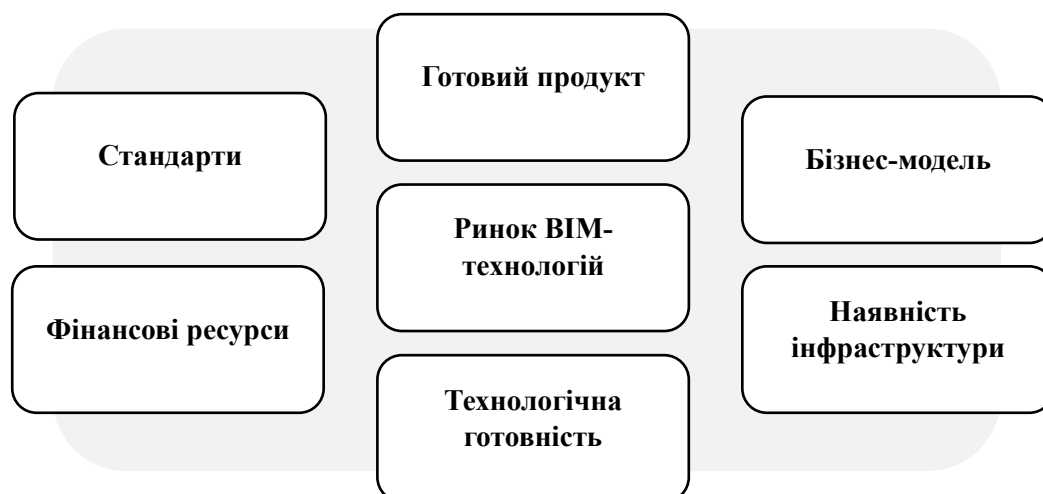


Рис. 2.10. Фактори світового ринку у сфері BIM-технологій

Джерело: сформовано автором

Існують також фактори, які обмежують вихід українських будівельних компаній до глобального ринку BIM, до яких належать:

- необхідна наявність унікального продукту, який пропонується будівельною компанією, а також труднощі їх масштабування;
- закордонне місцезнаходження топових розробників, девелоперів, донорів, інвесторів, клієнтів та їхнє небажання поширювати власні інноваційні розробки;
- низька фінансова і технологічна спроможність споживачів;
- недостатня наявність необхідних національних стандартів.

За оптимістичними сценаріями ширше впровадження BIM-технологій в Україні дозволить одержати наступні результати, наведені на Рисунку 2.11

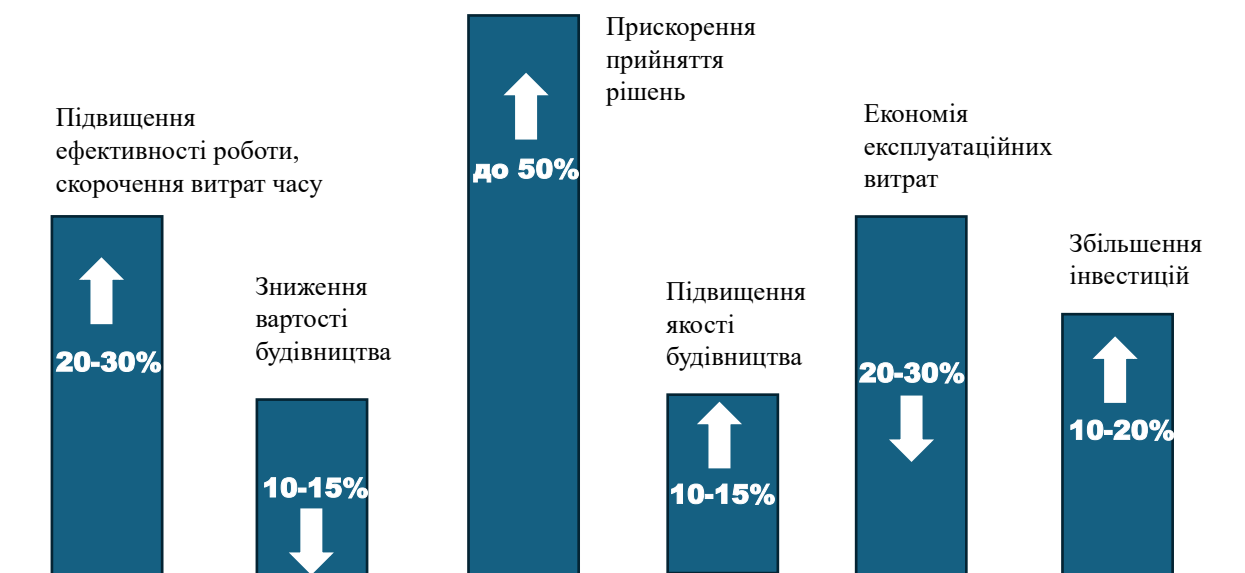


Рисунок 2.11. Потенційний вплив BIM-технологій на будівництво в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Інноваційні підходи у галузі будівництва передбачають також інвестиції приватного сектору, чому повинне сприяти правове середовище; використання різних моделей співпраці: комерційної концесій, лізингу, аутсорсингу, управлінських контрактів; розвиток інститутів, які можуть надавати фінансову підтримку будівельному бізнесу; забезпечення прозорості і відкритості проєктів за допомогою моніторингу, сертифікації, громадських презентацій.

Нами уже було зазначено важливість і пріоритетність завдань із реконструкції України у майбутньому, що також зазначається у звіті консалтингової компанії «Делойт», і є критичним для економіки, можливостей повернення емігрантів та біженців [43]. Київська школа економіки оцінює збитки повномасштабного вторгнення і зазначає, що Європейський банк реконструкції та розвитку сформував фонд для відновлення України, який становить на даний час \$650 млн., що надходитимуть у вигляді грантових проєктів для допомоги приватного сектору та на гуманітарні потреби. За звітними даними «Делойт», Україна посідає низькі сходинки у глобальному рейтингу інвестицій у новітні технології будівництва сумарно за 2018-2-24 рр. Світові лідери у впровадженні технологічних інновацій (США, Китай, Німеччина), знаходяться суттєво попереду, вкладаючи значний капітал у цю галузь (Таблиця 2.4). [34]

Таблиця 2.4

Світовий рейтинг країн за обсягом інвестицій у нові технології будівництва

Рейтинг	Країна	Роки							Всього
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (прогн.)	
1	США	10	10,5	11,5	11,5	12	12,5	13	\$81,5 млрд
2	Китай	9,5	9,8	10,8	10,8	11,3	11,9	12,5	\$75,8 млрд
3	Німеччина	6	6,2	6,7	6,7	6,9	7,1	7,3	\$41,4 млрд
4	Японія	5,5	5,7	6,1	6,1	6,3	6,5	6,7	\$38,8 млрд
5	Велико-британія	4	4,2	4,5	4,5	4,7	4,9	5,1	\$27,8 млрд
6	Франція	3,5	3,6	3,8	3,8	3,9	4	4,1	\$24,0 млрд
7	Індія	3,2	3,3	3,5	3,5	3,6	3,7	3,8	\$21,5 млрд
8	Південна Корея	3,9	3,0	3,2	3,2	3,3	3,4	3,5	\$19,7млрд
9	Італія	2,7	2,8	3,0	3,0	3,1	3,2	3,3	\$18,6 млрд
10	Австралія	2,5	2,6	2,8	2,8	2,9	3	3,1	\$17,9 млрд
11	Канада	2,4	2,5	2,7	2,7	2,8	2,9	3	\$16,9 млрд
12	Бразилія	2,2	2,3	2,5	2,5	2,6	2,7	2,8	\$15,8 млрд
13	Мексика	2,1	2,2	2,4	2,4	2,5	2,6	2,7	\$14,8 млрд
14	Португалія	2	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	\$14,3 млрд
15	Швеція	1,9	2	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	\$14,1млрд

Продовження табл. 2.4

Рейтинг	Країна	Роки							Всього
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (прогн.)	
16	Норвегія	1,8	1,9	2	2,1	2,2	2,3	2,4	\$13,9 млрд
17	Польща	1,7	1,8	1,9	2	2,1	2,2	2,3	\$13,1 млрд
18	Туреччина	1,6	1,7	1,8	1,9	2	2,1	2,3	\$12,5 млрд
19	ОАЕ	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2	2,1	\$11,9 млрд

Джерело: складено автором на основі [34]

За результатами рейтингу «Global Best to Invest 2023» [6], розробленим Site Selection, лідерами впровадження новітніх технологій у будівельній сфері є США, Канада та Німеччина. Їхній успіх зумовлений значними інвестиціями в технологічні інновації та програмами державної підтримки.

Україна, на жаль, залишається в кінці рейтингу через складну економічну ситуацію, яка виникла внаслідок війни, що значно погіршує інвестиційний клімат. Проте ініціативи щодо відновлення інфраструктури та фінансова допомога міжнародних організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), створюють передумови для позитивних змін у майбутньому.

За даними компанії «Делойт», у 2023 році інвестиції в нові технології в Україні різко скоротилися через економічну нестабільність. Водночас уряд та іноземні партнери працюють над запровадженням спеціальних фондів і програм розвитку будівельної галузі та реконструкції критичної інфраструктури [34].

Таблиця 2.5

Рейтинг України за показником Глобального інноваційного індексу GII

Рік	Рейтингові показники		
	Глобальний інноваційний індекс GII	Інноваційна ефективність	Інноваційні витрати
2020	45	70	37
2021	49	76	37
2022	57	75	48
2023	55	78	42

Джерело: складено автором на основі [6]

У рейтингу Глобального інноваційного індексу (GII), який аналізує інноваційний потенціал економік світу за 80 різними показниками, Україна посіла 55 місце зі 132 країн у 2023 році (Таблиця 2.5). Лідерами за індексом стали Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Франція, Норвегія та Австрія.

Серед країн із рівнем доходу нижче середнього Україна посіла 3 місце, поступаючись лише Індії та В'єтнаму. Проте в європейському регіоні Україна посідає 34 місце з 39 економік, випереджаючи лише Молдову, Чорногорію, Боснію і Герцеговину, Білорусь та Албанію.

Незважаючи на поточні труднощі, Україна має значний потенціал для зростання завдяки міжнародній підтримці та урядовим ініціативам.

Окреслені нами у даному підрозділі тенденції та фактори будівельної галузі України свідчать про те, що потрібно вести пошук можливостей зменшення їх негативного впливу, використовуючи стратегічні альтернативи. Адже стратегія будівельних компаній враховує не лише її внутрішню стійкість, а й зовнішні детермінанти, проблемні сторони та можливості галузі будівництва. Для цього часто використовуються інструменти аналітичного маркетингу, до яких належить SWAT-аналіз. Його елементи комплексно співставляють внутрішній потенціал підприємства та його макроекономічне середовище (Рисунок 2.12).



Рис. 2.12. Типові елементи SWAT-аналізу будівельних компаній

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Для унаочнення стратегічного бачення факторів варто провести PEST-аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які комплексно впливають на галузь. Такий аналіз дозволяє у подальшому встановити мету, завдання, конкретні ціннісні компетентності, оцінити і розподілити ресурсне забезпечення, окреслити критерії функціонування та індикатори галузі, сформулювати версії альтернативних стратегій та вибрати найбільш оптимальну. Отже, PEST-аналіз зосереджений на макросередовищі компаній та зовнішніх ризиках, тому він є інструментом, який виявляє ключові рушії. У Таблиці 2.6 зазначено результати такого аналізу для сфери будівництва в Україні.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз будівельної галузі України

Політичні фактори (Р)	Економічні фактори (Е)
Нестабільна політична ситуація у країні, військові дії, висока корупція, законодавчі регулятори, стандарти, низький рівень державної підтримки, недосконалість податкової політики, стійкі міжнародні відносини, євроінтеграційні процеси. <i>Економічний дискусійний клуб враховує політичний фактор як негативний для будівельної галузі, адже він формує нестабільне, невизначене середовище, характеризується високим рівнем недовіри, бюрократією, низьким рівнем виконання договорів, недостатнім фінансуванням та контролем держави</i>	Економічний розвиток, інфляційні тенденції, валютні курси, рівень конкуренції і попит, інвестиційна привабливість, вартість будівельних матеріалів, палива, енергії, логістика, транспортування. <i>Державна служба статистики України представляє економічні дані та визначає що економічні фактори здійснюють змішану дію у галузі будівництва, адже спричиняють зростання об'ємів будівництва, проте характеризуються зниженням капітального інвестування, зростанням собівартості робіт і будівельної продукції, збільшенням втрат.</i>
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (Т)
Демографічний стан, доходи населення, соціальні гарантії та норми, споживацькі тренди, культура, освіта, міграція (внутрішня, зовнішня), військова мобілізація, рівень безробіття. <i>Як інформує Міністерство розвитку громад, фактори соціального впливу спричиняють негативну дію на галузь будівництва, супроводжуючись зниженням числа населенням, внутрішнім переміщенням еміграцією, мобілізацією, низькою платоспроможністю, відтоком кадрів, низькою мотивацією, високими трудовими ризиками.</i>	Технічна оснащеність, інновації, автоматизація, цифровізація, рівень екологізації, енергоефективність, впровадження патентів, сертифікації будівельній галузі, стандартизація робіт та будівельної продукції. <i>Економічний дискусійний клуб враховує технологічні фактори як позитивні у будівельній галузі, адже вони впливають на якість, безпечність, ресурсо- та економічну ефективність та конкурентні позиції, можливість інтеграції із ринками Європи та світу, зниження впливу на екологію.</i>

Джерело: розроблено автором на основі [24; 41; 21]

Варто сформулювати висновки, які випливають із проведеного PEST-аналізу. По-перше, прозорість та стабільність законодавчих положень, що відносяться до політичних чинників, а також надійність інвестиційних вкладень, попит на проєкти

відновлення, соціокультурні тенденції та вимоги ринку, що формують адаптаційні можливості компанії, доступність житла для різних категорій населення, новітні технології, оптимізація будівельних процесів дозволить галузі розвиватися із врахуванням ризиків.

По-друге, модернізація інфраструктури, на яку зараз орієнтується галузь будівництва, розгортання проєктів житлового і нежитлового будівництва, попри економічні виклики, демонструє високий потенціал у довгостроковій перспективі, підсилюючись у тому числі, підтримкою держави і міжнародних партнерів. По-третє, інновації та технології, ресурсоефективне управління, дозволять встановити успішні траєкторії розвитку. А сучасні виклики галузі, такі як недостача кваліфікованих кадрів та ціни будматеріалів, що зростають разом із глобальною інфляцією і перешкодами із поставками, вплинуть на кінцеву вартість проєктів будівництва та можуть відтермінувати строки виконання робіт.

2.3. Оцінювання потенціалу будівельної галузі України щодо експорту будівельних послуг

Експорт у будівництві виступає одним із видів стратегій конкурентного міжнародного бізнесу, хоча вважається найпростішим. Тим не менш, експортний потенціал галузі будівництва відіграє одну із ключових ролей глобального економічного розвитку. Будівельні послуги, що експортуються можуть стати одним із джерел надходження валюти, формуватимуть нові робочі місця. Проте ефективність реалізації потенціалу експорту будівельної галузі України тісно пов'язана із стабільним її розвитком всередині країни, що зможе забезпечити необхідний рівень попиту закордонних клієнтів та здатність витримати конкуренцію на глобальному ринку.

До складових експортного потенціалу відносять наступні можливості:

- 1) рівень стійкості внутрішнього ринку;
- 2) якісні торгівельні угоди;
- 3) ефективність розподілу та доступні виробничі ресурси (капіталу, робочої сили, сировини, технологій);

- 4) ефективність стратегії маркетингу та брендування;
- 5) інноваційні можливості
- 6) наявність відповідної інфраструктури та логістики.

Із цього випливає, що експорт у будівництві впливає на інші галузі економіки – торгівлю, сферу промисловості, туризму, транспорту. Особливий набір ресурсів, який дає можливість галузі отримати конкурентні переваги, формують її експортний потенціал на світових ринках. Ці ресурси дають змогу отримати якісні торговельні угоди, у тому числі мати переваги вільної торгівлі, пільгових мит, взаємного сприяння інвестиціям.

Міжнародна і в тому числі європейська інтеграція, завдяки участі у різного рівня організаціях, міжнародне співробітництво та формування партнерських взаємовідносин також сприяють експортному потенціалу. Співпраця із урядовими організаціями та приватним сектором дозволяє розширити ринки збуту. Проте, не слід забувати про рівень відповідності національним нормативним актам та міжнародне нормативно-правове середовище, яке регулює торговельні відносини у сфері будівельної продукції та послуг.

Стабільність вітчизняного будівельного ринку безпосередньо впливає на ефективність експортного потенціалу. Зміцнення вітчизняного будівельного сектору, формування стабільного попиту на будівельну продукцію та послуги в країні створюють основу для зростання експорту. Важливу роль у цьому відіграє розвинена інфраструктура: порти, мережі доріг та залізниць, а також ефективні логістичні системи, що забезпечують швидке та безперебійне транспортування вантажів.

Для успішного розвитку експорту важливими є стратегічно продумані маркетингові підходи, що базуються на якісній продукції, конкурентоспроможних цінах, надійній репутації компанії та врахуванні індивідуальних потреб клієнтів. Адаптація до культурних, соціальних та економічних особливостей цільових ринків є не менш важливою [23].

Зміцнення цих аспектів сприяє зміцненню позицій на міжнародних ринках і створює передумови для довгострокового розвитку галузі, створення видимої присутності на закордонних ринках, привертаючи увагу міжнародних клієнтів.

Прикладами маркетингових стратегій розвитку експорту будівельної галузі можуть бути:

- 1) Стратегія міжнародного брендингу (наявність сильного бренду). Наприклад, рекламні кампанії у рамках конференцій, виставок для найбільш ширшого інформування.
- 2) Стратегія дослідження ринку (вивчення ринків і сегментів, які можуть бути успішними для експорту): врахування особливостей ринку певної країни і з вивченням потреб споживачів і аналізом конкуренції.
- 3) Стратегія розробки адаптованих продуктів (створення продуктів, відповідно до вимог конкретного ринку, його клімату, культури, інфраструктури). Наприклад, такими продуктами можуть бути будівельні матеріали, розроблені за міжнародними вимогами і стандартами.
- 4) Стратегії міжнародної реклами та просування (розробка каналів комунікації, реклами та маркетингового просування продуктів). Наприклад, використання онлайн-реклами у соціальних ЗМІ, залучення місцевих дистриб'юторів, міжнародні виставки та заходи.
- 5) Стратегія ефективного логістичного ланцюга (оптимізація систем постачання та логістичних ланцюгів для зниження витрат та пришвидшення постачання): створення центрів дистрибуції у стратегічно-важливих ринках, надійні логістичні партнери та технології [23].

Тому досяжність ефективних маркетингових стратегій експорту для українських будівельних компаній залежить від їх зацікавленості та достатності фінансування. Сучасний рівень експортного потенціалу сфери будівництва в Україні оцінюється як помірний. Все ж зазначені у попередньому підрозділі негативні фактори її функціонування значно впливають на можливості діяльності на міжнародних ринках. Виклики і проблеми, із якими при цьому зустрічаються будівельні компанії, пов'язані із низьким рівнем їх конкурентоспроможності.

Перешкоди також відчуються у труднощах із оформленням операцій з експорту, бюрократизованістю та непрозорістю бізнес-процесів. Реальна ситуація у країні, яка відображає воєнний конфлікт та нестабільність геополітичних умов, свідчить про наявність наступних перешкод для експорту будівельної продукції та послуг:

- **Ризики безпеки.** Загроза для безпеки компаній, їх працівників, потужностей, активів, інфраструктури може призвести до затримки чи навіть повного припинення проєктів будівництва, що очевидно ускладнює експортні операції.
- **Логістичні ризики.** Блокада портів, кордонів та неможливість переміщення у зоні бойових дій перешкоджає доставці матеріалів, техніки, обладнання та ін. ресурсів.
- **Економічні ризики.** Нестабільна економіка у період війни здійснює вплив на інвестиційну та ділову активність. Падіння попиту на зовнішніх ринках на продукцію будівництва скорочує об'єми експорту, а компанії втрачають ринки збуту [41].

В межах держави вирішення таких проблем потребує системного поліпшення конкурентоспроможності країни на міжнародних ринках, удосконалення управлінських процесів, нарощування потенціалу кваліфікованої робочої сили та дотримання якісних стандартів продукції та матеріалів для будівництва, що сприятиме підвищенню лояльності та довіри до українських продуктів.

Рекламні кампанії, промоційні заходи, участь у міжнародних виставках – важливі інструменти для формування пошуку нових клієнтів на закордонних ринках. Проте без достатнього фінансування та залучення інвестицій, як приватних так і допомоги з боку держави, впровадження таких маркетингових заходів буде ускладненим.

Експорт у сфері будівництва створює диверсифіковану структуру економіки, зменшує залежність від інших галузей економіки та наближує до цілей сталого розвитку України. Динаміка ключових показників експорту протягом 2017-2023 рр. представлена у Таблиці 2.7 та на Рисунку 2.13.

Важливо прослідкувати динаміку експорту залежно від факторів пандемії та військового стану, визначаючи фактори, які впливали на такі зміни.

Таблиця 2.7

Показники експорту будівельних послуг з України, 2017-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки						
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Обсяг експорту будівельних послуг (будівництво закордоном), млн. дол.	89,9	124,8	83,5	58,2	47,9	22,2	45,56
2.	Обсяг експорту послуг з України, млн. дол.	10790	11680	15661	11547	12786	9166	8992
3.	Частка у експорті послуг, %	0,8	1,1	0,5	0,5	0,4	0,2	0,5

Джерело: [24]

На жаль у 2023 році будівельні послуги розмістилися на останньому місці після державних та урядових послуг за об'ємами у загальній структурі послуг, що надавалися з України, займаючи лише частку 0,5% у експорті. На першому місці – експорт послуг у ІТ-сфері та сфері телекомунікації.

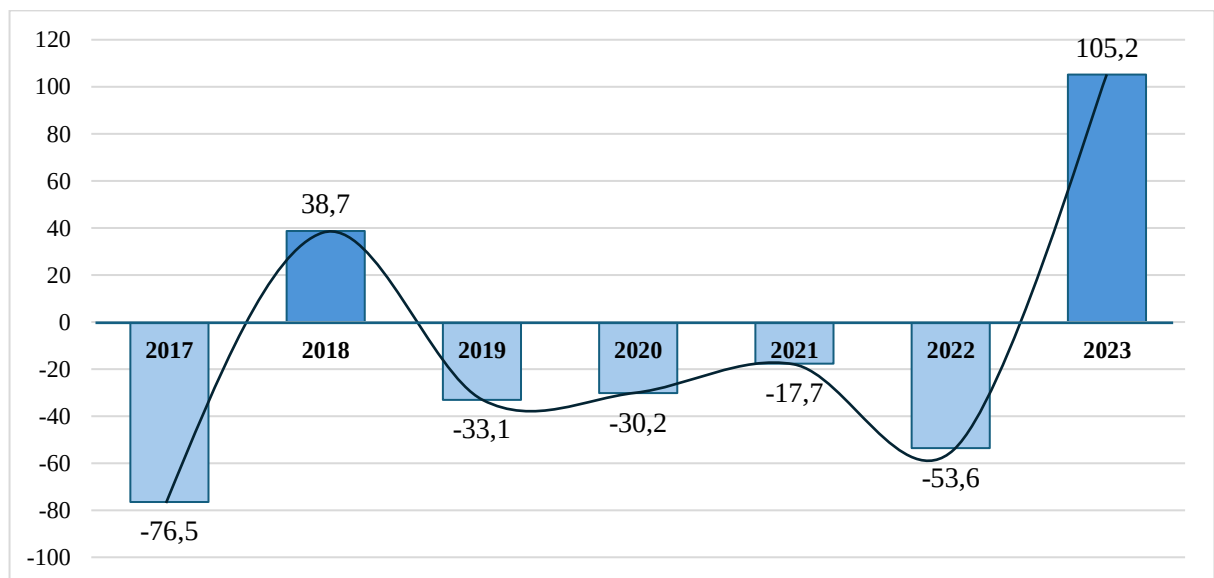


Рис. 2.13. Ланцюгові темпи приросту експорту будівельних послуг (будівництво закордоном), 2017-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [24]

На Рисунку 2.13 можна спостерігати щорічне зменшення послуг будівництва, що надавалися закордоном, починаючи із 2018 року до 2023 року. Протягом аналізованого періоду із 2017 по 2023 роки експорт будівельних послуг, а саме будівництво, що здійснювалось закордоном, скоротився на 50%. А у 2023 році порівняно із 2018 роком скорочення відбулося більш як утричі, або на \$79,2 млн. Найнижчим показником залишається обсяг будівництва закордоном у 2022 році, коли експортовані будівельні послуги становили \$22,2 млн., що на 38% менше ніж у 2021 році. У цьому ж році частка експорту послуг у сфері будівництва зменшилася удвічі.

Така динаміка пояснюється у першу чергу обмеженнями у період пандемії, що вплинули на будівництво на світовому ринку, впливом війни, що призвело до скорочення загальнооекономічних показників та експорту, порівняно із 2019-2021 роками, коли активно здійснювалися проєкти будівництва в Україні (зокрема у рамках ініціативи «Велике будівництво»).

2023 рік характеризується певним пожвавленням експорту, і від початку повномасштабного вторгнення майже досягнув значення 2021 року як за вартісним показником так і за часткою експорту будівельних послуг у загальній структурі експортованих з України послуг. Проте, якщо порівняти внутрішній обсяг будівництва в Україні та його експорт, то варто зазначити, що будівництво закордоном становить лише 1,1% від будівництва всередині країни у 2023 році.

Описані тенденції потребують формування моделі прогнозу експортних перспектив будівельної галузі на 2024-2025 рр. Результати моделювання представлені на Рисунку 2.14. На основі аналізу опублікованих Державною службою статистики даних щодо експорту будівельних послуг за 2018-2023 рр. та інструментів побудови лінії тренду було отримано прогнозну модель. Дана модель характеризується поліноміальною кривою, показником апроксимації 95%, що свідчить про її високу точність та коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,96$, який є досить високим значенням для можливостей подальшого прогнозу на основі моделі (Рисунок 2.14). Відповідно рівняння моделі матиме наступний вигляд:

$$y = 5,7446x^2 - 57,081x + 176,35, \quad (2.1)$$

де x – показник часу;

y – теоретичне (прогнозне) значення експорту будівельних послуг, млн.дол.

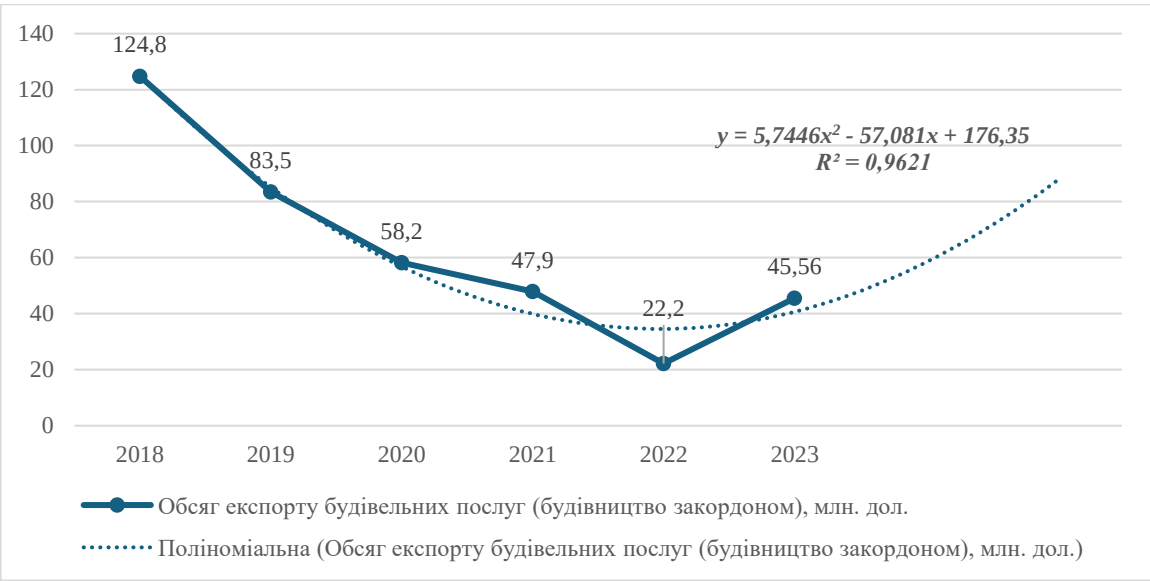


Рисунок 2.14. Фактичні і теоретичні (прогнозні) значення експорту будівельних послуг з України, млн. дол

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Сформуємо Таблицю 2.8 із розрахунковими прогнозними значеннями експорту будівельних послуг на 2024-2025 рр., відповідними темпами приросту та розрахунковим значенням середньорічного темпу приросту.

Таблиця 2.8

Результати прогнозу експорту будівельних послуг з України

№ з/п	Прогнозовані показники	Роки	
		2024	2025
1.	Обсяг експорту будівельних послуг (будівництво закордоном), млн. дол.	60,2	85,2
2.	Темп приросту, %	32,1	41,5
3.	Середньорічний темп приросту, %	36,5	

Джерело: розрахунки автора

Отже, за інших сталих ринкових умов прогнозні значення експорту послуг будівництва із України до кінця 2024 року та у 2025 році будуть зростати на 32% та

на 42,5% відповідно., досягаючи значення у 2025 році \$85,2 млн за прогнозами. При цьому середньорічний темп приросту на прогнозний період становитиме 36,5%.

Експорт також характеризується географічною структурою зовнішньої торгівлі. Надання послуг будівництва з України залежить від географічної близькості ринку та можливості українських компаній конкурувати на ринку країни-імпортера.

До початку повномасштабного вторгнення Україна активніше здійснювала експорт будівельних послуг до Польщі, Чехії, Угорщини, Словаччини. Зокрема Польща була головним напрямом, де українські компанії часто виконували інфраструктурні проєкти та проєкти житлового будівництва. До 2014 року будівельні компанії виконували значні обсяги робіт на території країни-агресора, та Білорусі. Туреччина також була важливим постачальником, у тому числі в інфраструктурних проєктах, підрядного будівництва експорту будівельних матеріалів.

Під час війни географічна структура експорту будівельних послуг значно змінилася. Вагомим партнером став Європейський Союз, куди мігрувала велика частина спеціалістів, і українські компанії почали активніше працювати у Польщі, Румунії, Угорщині, Литві, Чехії. У Європі прогноз щодо зростання великих міст буде рушієм для зростання будівництва та викликатиме потребу в додаткових імпортованих послугах будівництва, що спричинить розширення зовнішнього ринку для українських компаній.

Деякі українські компанії перенаправили свої ресурси на ринки Близького Сходу (MENA), включаючи Саудівську Аравію, ОАЕ, Катар. Ці країни активно інвестують у будівництво, особливо перед світовими подіями (наприклад, Чемпіонат світу в Катарі, 2022). Країни Африки також почали залучати українські будівельні компанії до проєктів будівництва інфраструктури, проте ці регіони менш розвинені, у зв'язку із труднощами логістики. Значна кількість українських компаній повернулася на внутрішній ринок для участі у відновленні зруйнованих об'єктів, хоча експорт залишається важливим через потребу у валютних надходженнях.

Отже, у результаті дослідження тенденцій експорту українських будівельних компаній можна сформулювати висновок, що експортний потенціал будівельної галузі є ваговою складовою економічної рівноваги економіки України. Досліджувана галузь є локомотивом відновлення інфраструктури і водночас сприяє надходженню прямих іноземних інвестицій, надає робочі місця, сприяє активізації ділового середовища. Сфера будівництва України все ще не повною мірою розкрила свій потенціал експорту послуг та продуктів, зважаючи на виклики, які ускладнюють його реалізацію. Серед них низька конкурентоспроможність за рівнем інноваційної, обмежене фінансування та нестабільність геополітичної ситуації. Проте, за умови належної урядової підтримки, впровадження ефективної політики та активної участі бізнесу, дію цих викликів можливо мінімізувати. Це дозволить не лише розкрити потенціал галузі, а й забезпечити її стійкий розвиток, що позитивно вплине на економіку, залучить іноземні інвестиції, що так необхідні для національного відновлення.

Висновки до розділу 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено аналізу тенденцій та викликів будівельної галузі України в умовах глобалізації стратегічного розвитку. Дослідження, проведене у аналітичному розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Дослідження стану будівельної галузі України та її ролі у забезпеченні сталого розвитку економіки вимагає вивчення актуальних проблем галузі, до яких віднесемо значні політичні проблеми та недосконале законодавство, економічні негаразди та брак фінансових ресурсів, потребу технологічних рішень, проблеми із трудовими ресурсами та соціальні виклики. Було проаналізовано динаміку обсягів будівництва у країні протягом 2014-2023 рр. та представлено щорічні індекси будівельної продукції, які свідчать про значне падіння ринку у 2022 році.

2. Галузеві особливості сфери будівництва хоч і призводять до появи негативних детермінант її розвитку (зниження попиту, потреба у значних інвестиціях, висока вартість матеріалів), проте роблять її стратегічно-важливою для реконструкції пошкоджених унаслідок війни об'єктів та відновлення країни у післявоєнний період. Досвід найбільших будівельних компаній України за рівнем доходу свідчить про наявність у них практики участі у масштабних національних інфраструктурних проєктах.

3. Попри негативні показники ринку у 2022 році, 2023 рік продемонстрував покращення очікувань забудовників і суб'єктів будівельної галузі. Середня рентабельність операційної діяльності будівельних компаній становила 3,4% у 2023 році, а усієї діяльності – 2,7%. Аналітика і опитування свідчать про наявність ризиків, пов'язаних із нестачею кваліфікованих кадрів.

4. Фактором, який спричиняє суттєвий вплив на розвиток галузі, є можливість впровадження інноваційних технологій та цифровізації. До них у першу чергу відносять BIM-технології, що активно впроваджуються в Європі та лише набувають поширення в Україні. Очікувана ефективність таких систем впливатиме на вартість будівництва, їх терміни, прозорість операцій, оперативність управління проєктами, економію ресурсів.

5. У підрозділі досліджено експортний потенціал української будівельної галузі. Геополітичні умови, порушена логістика та низька конкурентоспроможність спричиняють негативний вплив на стратегічні альтернативи і можливості на міжнародному ринку. На основі динаміки показників експорту будівельних послуг (будівництва закордоном) розроблено модель прогнозування даного показника на 2024-2025 рр., яка демонструє подальше зростання експорту та дає змогу оцінити його середньорічні темпи приросту.

6. До війни українські послуги у сфері будівництва здебільшого експортувалися до країн ЄС, Туреччини та СНД. Після початку повномасштабного вторгнення пріоритети були направлені на ринки Європи та Близького Сходу. У перспективі, очікується зростання внутрішнього попиту на будівельні послуги через значні плани реконструкції країни. Через це суттєва частка українських компаній повернулася на внутрішній ринок для участі у відновленні інфраструктури країни.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Оптимізація стратегій та міжнародних бізнес-моделей будівельної галузі України

Мотивація виходу будівельних на міжнародні ринки повинна розглядатися у рамках специфіки будівельної індустрії. Інтернаціоналізація бізнесу у сфері будівництва у сучасних умовах стимулюється загалом іміджем будівельних компаній, попитом на світових ринках, надлишком виробничих потужностей компаній. У сучасних умовах найбільші інтернаціоналізовані компанії у сфері будівництва сконцентровані у країнах ЄС, США, а також Китаю та Південної Кореї.

Глобальний будівельний ринок формується під впливом національних та міжнародних ринків, пов'язаний із товарорухом, ринком послуг та праці, землі, нерухомості, технологій, інновацій, природних ресурсів та інвестицій (Рисунок 3.1).

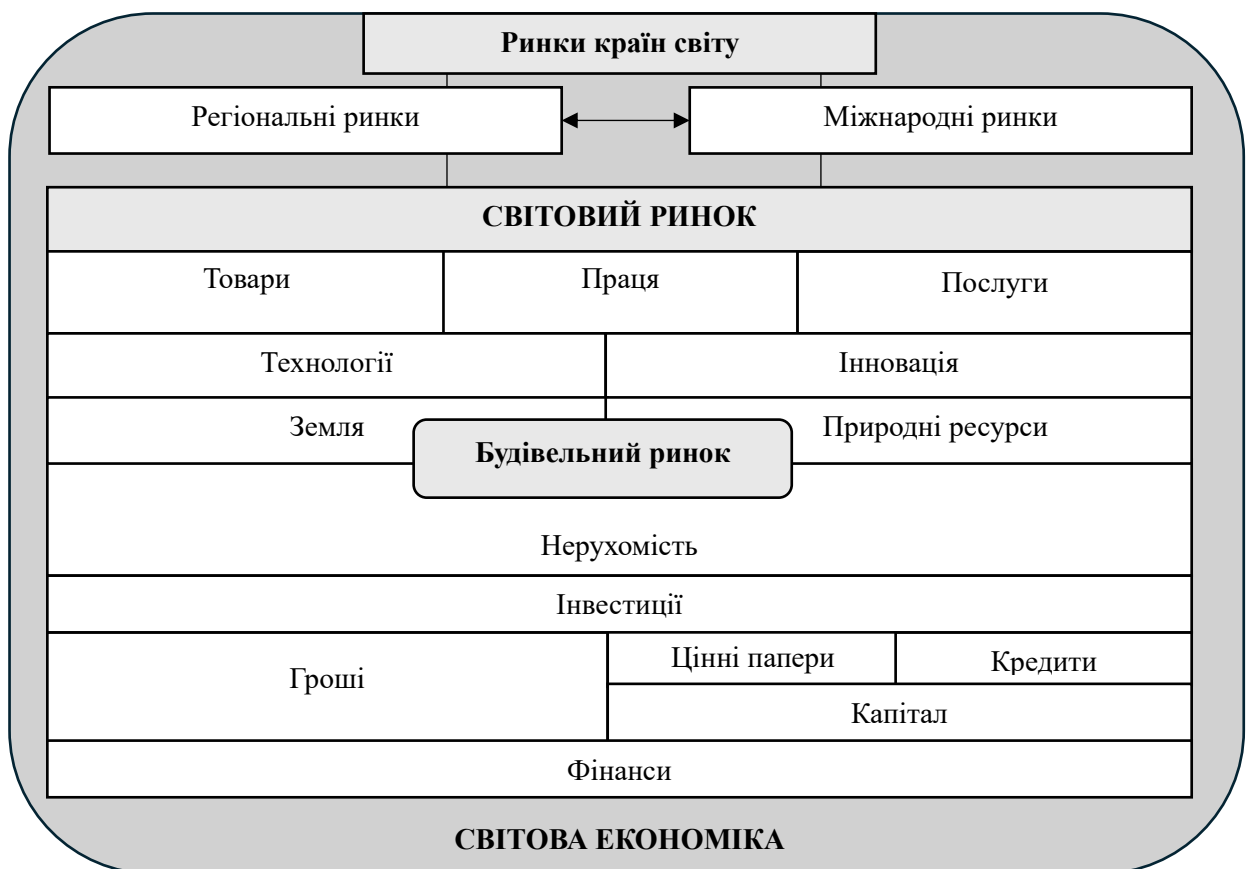


Рис. 3.1. Позиціонування будівельної компанії на глобальному ринку

Джерело: побудовано автором

Будівельний ринок у глобальних масштабах регулюється міждержавними універсальними організаціями, такими як СОТ, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), МВФ, ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) та недержавними профільними організаціями (IPMA – Міжнародна асоціація управління проєктами, ICIS – міжнародне інформаційно-аналітичне агентство). За умов сучасних глобальних викликів будівельний ринок повинен забезпечувати принципи ефективності та соціальної доступності, ресурсоефективності та екологічності, прозорості та інноваційної. Дані принципи спричиняють специфіку попиту на будівельну продукцію на міжнародному ринку та вимагають у будівельних компаній формування глобальних стратегій розвитку.

На основі аналізу, виконаного у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, можна виокремити найбільш ефективні стратегії для Українських будівельних компаній для масштабування своєї діяльності та виходу на світові ринки, зважаючи на адаптацію до сучасних викликів економічної нестабільності, рівень конкуренції та попиту:

- 1) **Диверсифікація ринків** (вихід на ринки, які мають попит на залучення підрядників, участь у тендерах та інфраструктурних проєктах).
- 2) **Фокусування на інноваціях** (використання BIM для управління проєктами, автоматизація процесів, впровадження екологічних рішень у будівництві та цифрового маркетингу).
- 3) **Стратегічне партнерство** (співпраця із світовими девелоперами, участь у асоціаціях та об'єднаннях, інвестиційні альянси).
- 4) **Адаптаційна стратегія** (зосередження на світових трендах у будівництві: стійкому будівництві, розвитку інфраструктури, модернізація міської інфраструктури, створення «смарт-міст»).
- 5) **Залучення іноземних інвестицій** (співпраця із банками та фондами, розробка інвестиційних пакетів).
- 6) **Просування бренду** (формування позитивного іміджу на основі досвіду роботи, сертифікація і стандартизація, позиціонування на виставках) [51].

Світовий попит на українські будівельні послуги все ж присутній, та прослідковується його тенденція до зростання. Досвід роботи на у складних проєктах відновлення інфраструктури в Україні є цінним для закордонних партнерів. Гнучкість у виконанні завдань, конкурентоспроможні ціни та якість робіт відображаються на їх міжнародній репутації. Зараз будівельні компанії з України мають пропозиції із значно нижчими цінами у порівнянні із підрядниками Західної Європи та Північної Америки, що привертає увагу світових девелоперів, зокрема для реалізації проєктів, які потребують оптимального співвідношення ціни та якості.

Серед сегментів, у яких зростає попит на послуги українських будівельних компаній на міжнародному ринку, варто виокремити:

- *інфраструктурні проєкти* (модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури);
- *житлова нерухомість* (розбудова європейських міст, урбанізація, міграційні процеси формують попит на житлові проєкти);
- *логістична та промислова нерухомість* (існуючий попит на будівництво складів, заводів, логістичних хабів відкриває шлях українським компаніям).

Для отримання замовлень за кордоном українським компаніям потрібно здійснювати стратегічну співпрацю із закордонними партнерами (наприклад, компанією Skanska (Швеція), Bouygues (Франція) як субпідрядникам через міжнародні тендерні платформи (наприклад, TED, ProTenters), або партнерства із торговими палатами чи діаспорські бізнес-організації [65].

Для систематизації представлення потенційних бізнес-моделей діяльності українських будівельних компаній на міжнародному ринку застосуємо методику канви бізнес-моделі Canvas (Таблиця 3.1), також адаптуючи її і до малих будівельних фірм (Таблиця 3.2) [78].

Таблиця 3.1

Канва бізнес-моделі (Canvas) для будівельної компанії, яка планує вийти на міжнародний ринок

Key Partners (Ключові партнери) ■ міжнародні постачальники будівельних матеріалів і обладнання; ■ локальні підрядники в країні експансії; ■ логістичні компанії для транспортування матеріалів; ■ юридичні та консалтингові компанії для дотримання міжнародних норм; ■ банки та фінансові установи для фінансування експансії; ■ торгові палати та дипломатичні представництва для підтримки зав'язків.	Key Activities (Ключові види діяльності) ■ проведення маркетингових досліджень міжнародних ринків; ■ розробка локалізованих будівельних проєктів відповідно до місцевих норм; ■ підготовка сертифікації за міжнародними стандартами (ISO, LEED та ін.); ■ побудова довіри до бренду на новому ринку; ■ найм і навчання місцевого персоналу; ■ управління логістикою та постачанням. Key Resources (Ключові ресурси) ■ кваліфіковані кадри; ■ доступ до високоякісних будівельних матеріалів; ■ інноваційні технології та обладнання; ■ фінансові ресурси для інвестицій у нові ринки; ■ репутація компанії та портфоліо успішних проєктів.	Value Propositions (Ціннісні пропозиції) ■ високоякісні будівельні послуги за конкурентною ціною; ■ використання конкурентних технологій (BIM, екологічне будівництво) ■ професіоналізм і дотримання строків виконання; ■ енергоефективні рішення для будівництва; ■ адаптованість до потреб і вимог місцевого ринку.	Customer Relationships (Взаємодія з клієнтами) ■ персоналізований підхід; ■ технічна підтримка і супровід після завершення проєкту; ■ регулярна комунікація через локальних менеджерів проєкту; ■ зворотній зв'язок із клієнтами, їх відгуки та швидке реагування на проблеми. Channels (Канали збуту) ■ локальні офіси представництв; ■ вебсайт та онлайн-платформа з інтеграцією CRM; ■ участь у міжнародних будівельних виставках і форумах; ■ реклама в професійних виданнях і соціальних мережах; ■ партнерство з архітектурними бюро та девелоперами.	Customer Segments (Сегменти клієнтів) ■ міжнародні корпорації, що інвестують у будівництво; ■ приватні девелопери; ■ державні установи, що замовляють інфраструктурні проєкти; ■ приватні клієнти (житлові проєкти преміум-класу).
Cost Structure (Структура витрат) ■ заробітна плата; ■ логістичні витрати; ■ витрати на маркетинг і рекламу; ■ оренда офісів за кордоном; ■ витрати на сертифікацію та юридичні послуги; ■ інвестиції в технології.			Revenue Streams (Потоки доходів) ■ платежі та завершені будівельні проєкти; ■ постійні контракти з міжнародними партнерами; ■ дохід від обслуговування та супроводу об'єктів; ■ консультаційні послуги для інших компаній у сфері будівництва.	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2

Адаптована канва бізнес-моделі (Canvas) для малої будівельної компанії, яка планує вийти на міжнародний ринок

Key Partners (Ключові партнери) ■ локальні підрядники або фрілансери для виконання робіт; ■ невеликі постачальники матеріалів (з місцевих ринків); ■ консультанти з міжнародного права і сертифікації; ■ логістичні компанії (невеликі оператори); ■ локальні архітектурні бюро в країні експансії.	Key Activities (Ключові види діяльності) ■ аналіз ринку і пошук «нішевих» можливостей (наприклад, реновація або енергоефективні будівлі); ■ розробка невеликих проєктів із використанням локальних ресурсів; ■ встановлення відносин із клієнтами через персональний контакт; ■ адаптація бізнес-процесів до міжнародних норм; ■ просування послуг через цифрові канали. Key Resources (Ключові ресурси) ■ невелика, але кваліфікована команда; ■ мобільні інструменти та обладнання; ■ репутація і портфоліо в Україні (для довіри клієнтів за кордоном); ■ доступ до локальних постачальників і партнерів; ■ навички роботи з сучасними технологіями (BIM, енергоефективні матеріали).	Value Propositions (Ціннісні пропозиції) ■ спеціалізація на конкретному типі послуг (наприклад, реновація старих будівель, утеплення, малобюджетні об'єкти); ■ гнучкість у роботі та індивідуальний підхід до клієнта; ■ конкурентна ціна завдяки малій команді та оптимізованим витратам; ■ застосування екологічних та енергоефективних рішень; ■ швидкі терміни реалізації невеликих проєктів.	Customer Relationships (Взаємодія з клієнтами) ■ тісний контакт з клієнтами через засновника компанії; ■ використання референсів та рекомендацій для пошуку клієнтів; ■ прозоре обговорення цін та строків виконання; ■ пропозиція варіантів «під ключ» із повним управлінням проєктом. Channels (Канали збуту) ■ вебсайт з портфоліо та простим інтерфейсом для контактів; ■ соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn); ■ платформи для пошуку підрядників (наприклад, Houzz або Upwork для будівельників); ■ участь у локальних виставках та подіях, пов'язаних із будівництвом; ■ співпраця із невеликими девелоперами та локальними агентствами нерухомості.	Customer Segments (Сегменти клієнтів) ■ невеликі бізнеси, які шукають будівельні або ремонтні послуги; ■ приватні власники житла, які потребують реновації або будівництва; ■ невеликі локальні девелопери; ■ громадські організації (наприклад, школи чи офіси).
Cost Structure (Структура витрат) ■ невелика постійна зарплата співробітникам (решта на проєктній основі); ■ витрати на маркетинг (вебсайт, реклама у соцмережах); ■ логістика (транспортування матеріалів); ■ юридичні витрати на оформлення документів і сертифікації; ■ придбання інструментів та обладнання.			Revenue Streams (Потоки доходів) ■ платежі за конкретні проєкти; ■ додаткові послуги (наприклад, консультації або технічний супровід); ■ доходи від невеликих ремонтних чи монтажних проєктів; ■ можливі довгострокові угоди з повторюваними клієнтами.	

Джерело: розроблено автором

У канві бізнес-моделі присутні наступні дев'ять блоків:

- Key Partners (Ключові партнери);
- Key Activities (Ключові види діяльності);
- Value Propositions (Ціннісні пропозиції);
- Customer Relationships (Взаємодія з клієнтами);
- Customer Segments (Сегменти клієнтів);
- Channels (Канали збуту);
- Key Resources (Ключові ресурси);
- Cost Structure (Структура витрат);
- Revenue Streams (Потоки доходів).

Таке структурування дає змогу чітко зосередитись на успішних напрямках міжнародного бізнесу і на основних конкурентних ціннісних пропозиціях, які українські будівельні компанії можуть запропонувати закордонному клієнту. Політика управління бізнесом у рамках канви полягає у використанні можливостей міжнародних ринків для одержання прибутку на основі створеної цінності, враховуючи складність галузі та її багаторівневі зв'язки [78].

Основні відмінності представлених у Таблицях 3.1, 3.2 бізнес-моделей Canvas для будівельних компаній та зокрема для невеликих будівельних фірм, що виходять на міжнародний ринок, полягають у першу чергу в ціннісних пропозиціях, які може запропонувати компанія міжнародному клієнту. Малі будівельні фірми завдяки своїй гнучкості можуть запропонувати іноземним замовникам конкурентну ціну та швидкість виконання проєктів. Великі корпорації приваблюють надійністю, інноваціями, комплексними рішеннями «під ключ».

Існує відмінність і у масштабах та цільових партнерах для співпраці. Малі фірми при цьому фокусуються на локальних партнерах (фрілансерах, малих постачальниках), великим компаніям у свою чергу варто залучати міжнародних партнерів, глобальних постачальників, організації, банки).

Розмір цільових ринків також має значення, адже малі будівельні компанії орієнтуються на невеликі проєкти (зокрема ремонтні проєкти, реновації, невеликі комерційні об'єкти), зважаючи на невелике кадрове забезпечення та наявність обігового капіталу, можливості розпорядження локальними ресурсами та мобільними інструментами. Великі корпорації можуть бути націлені виконання масштабних інфраструктурних проєктів за кордоном (будівництво дорожньої інфраструктури, мостів, ЖК). Ресурсне забезпечення великих компаній передбачає значного штату працівників, технологічного парку, достатніх фінансових ресурсів.

Збут будівельних компаній закордон реалізовується завдяки участі у міжнародних тендерах, конференціях, асоціаціях. При цьому малі будівельні фірми часто здійснюють збут на закордонному ринку через онлайн-платформи, соціальні мережі, використовують прямі контакти із клієнтами.

Важливою перевагою масштабування будівництва у рамках міжнародних стратегій є ефект масштабу. Проте, щоб його досягнути малим компаніям варто здійснити оптимізацію витрат, мінімізувати постійні витрати. Великі корпорації при цьому можуть бути у більшому вигаши завдяки більшим обсягам реалізації, проте при цьому вони більше витрачають на персонал, техніку та R&D (дослідження та розробки).

Потоки доходів міжнародної будівельної компанії, яка уже є відомою на світовому ринку, формуються за рахунок доходів від масштабних проєктів, додаткових послуг, ліцензування. Малі будівельні компанії отримують грошові потоки із доходів від малих і середніх проєктів (Таблиця 3.1, 3.2).

Таким чином головна ідея міжнародного бізнесу для малих підприємств у галузі будівництва полягає у фокусуванні на невеликих, але високомаржинальних проєктах у нішевих сегментах (таких як наприклад екологічне будівництво, утеплення), що дозволить зберігати гнучкість і мінімізувати витрати.

Репутація українських компаній на міжнародних ринках формується на основі уже реалізованих міжнародних проєктів, у рамках яких вони демонструють здатність працювати в умовах високих стандартів і стислих термінів. Окрім цього імідж країни, яка активно відновлює свою інфраструктуру, житловий фонд,

енергетичні об'єкти під час війни, підсилює зацікавленість з боку міжнародних девелоперів. Досвід представників української галузі будівництва на міжнародних ринках представлено у Таблиці 3.3. Ціннісні пропозиції представлених компаній, як один із елементів бізнес-моделі Canvas, показують широкі можливості для просування на світових ринках.

Таблиця 3.3

Українські будівельні компанії, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках

№ з/п	Найменування компаній	Міжнародні цільові ринки	Ціннісна пропозиція
1.	ТОВ «Альтіс-Констракшн»	Польща, Казахстан	Висока якість виконання проєктів, значний досвід роботи із міжнародними проєктами (інфраструктура, аеропорти, транспортні вузли, інженерні споруди)
2.	Промислово-будівельна група «Ковальська»	Польща Балтійські країни	Виробництво власних будівельних матеріалів, що забезпечує повний цикл будівництва та робить компанію надійним партнером (житлові і комерційні об'єкти, виробництво будівельних матеріалів)
3.	ПрАТ «Холдингова компанія «Київміськбуд»	Польща, Німеччина	Наявність кейсів успішних масштабних проєктів в Україні, що поступово впроваджуються на міжнародному ринку (житлові і комерційні, помислові об'єкти)
4.	ТОВ «Будівельна компанія «Інтергал-Буд»	Польща, Чехія	Акцент на сучасні та екологічні рішення та на високу енергоефективність проєктів (житлове будівництво із використанням сучасних технологій та інвестицій)
5.	ТОВ «МЖК Інжиніринг»	Італія, Німеччина	Висока якість та відповідність міжнародним стандартам у будівництві (елітне житло та бізнес-центри)
6.	ТОВ «Будівельна компанія «Укрбудмонтаж»	Казахстан, Азербайджан, ЄС	Значний досвід у міжнародних інфраструктурних проєктах та роботи у промисловому секторі (промислові об'єкти, електростанції, інженерні споруди)
7.	ТОВ «Ріелт-буд»	Польща	Орієнтація на сучасний дизайн та енергоефективні технології (житлове будівництво преміум класу, комерційні проєкти)
8.	ТОВ «Житлобуд-1»	Країни Балтії	Конкурентоспроможні ціни, значний досвід роботи у складних проєктах (багатоповерхові житлові і комерційні будівлі)
9.	ТОВ «Будівельна компанія «Авангард»	Близький Схід, Африка	Реалізація складних проєктів у регіонах із високими кліматичними викликами (об'єкти енергетики і промислові споруди)
10.	ПрАТ «ДБК-4»	ЄС, Польща	Пропозиція швидкого будівництва завдяки застосуванню модульних технологій (модульні житлові і комерційні будівлі)

Джерело: систематизовано автором на основі [78]

У рамках бізнес-стратегії виходу на міжнародний ринок важливо визначити цільовий ринок, обрати країну чи регіон, де попит на будівельні послуги відповідатиме спеціалізації і продукту будівельної компанії (що відповідає квадранту бізнес-моделі Canvas (Таблиці 3.1, 3.2). Зараз у країнах Східної Європи є попит на субпідрядників, а у Західній Європі – потреба у якісних і екологічних рішеннях у проєктах будівництва, у той же час Скандинавські країни цінують інноваційність у будівництві.

Географія потенційних ринків для українських будівельних компаній виглядає наступним чином (Рисунок 3.2).

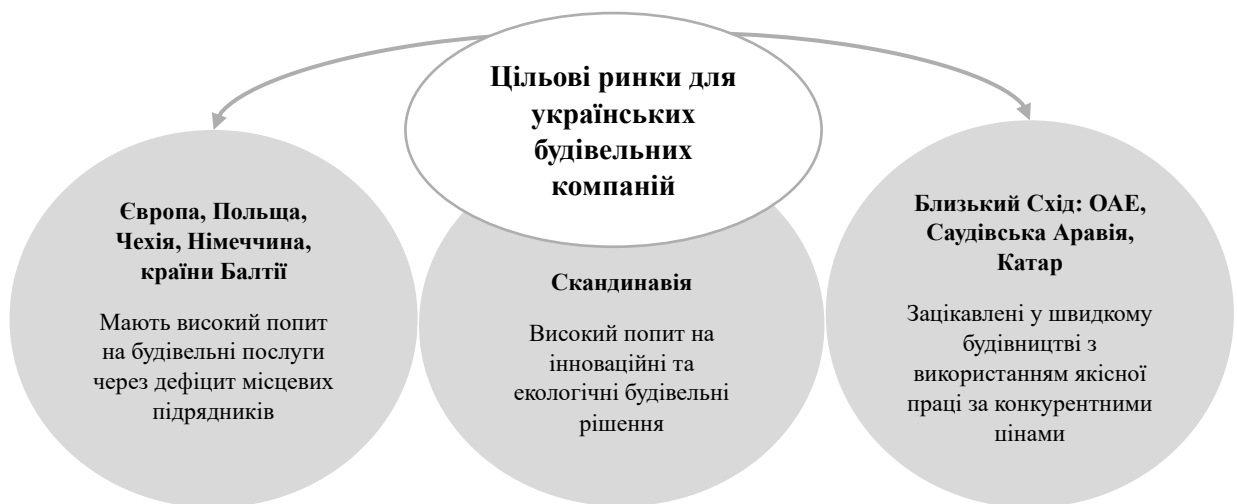


Рисунок 3.2. Географія світових ринків, які мають потенціал для українських будівельних компаній

Джерело: розроблено автором

Попит на українське будівництво може зростати під впливом використання маркетингових інструментів, сертифікації, та співпраці. Потенційні можливості для українських будівельних компаній на міжнародному ринку можуть відкриватися завдяки Європейським та міжнародним організаціям, таким як ЄБРР та Світовий банк, що здійснюють фінансування інфраструктурних проєктів. Девелопери, які співпрацюють із такими організаціями, часто потребують надійних партнерів серед українських компаній.

Девелоперські компанії є самостійними суб'єктами господарювання, які здійснюють діяльність у сфері нерухомості, тобто отримують прибуток від створення об'єктів нерухомості, виступаючи при цьому авторами ідеї проєкту будівництва, власниками земельної ділянки для будівництва, можуть організовувати ліцензійне проєктування, наймати генеральних підрядників, фінансувати проєкт самостійно, або із залученням інвестицій.

Співпраця із девелоперами може показати ефективність українських будівельних компаній у ролі субпідрядників, які виконують спеціалізовані завдання у межах проєкту, наприклад фасадні, бетонні, ремонтні роботи. Зараз попит на такі замовлення є у країнах ЄС, де спостерігається дефіцит робочої сили у будівництві.

Серед світових девелоперських компаній, найбільші здійснюють свою діяльність у США, Азії та Європі. Вони характеризуються кейсами різноманітних проєктів від будівництва житлової і комерційної нерухомості до великомасштабних глобальних інфраструктурних проєктів. Перелік найбільших глобальних девелоперів та їх характеристика наведена у Таблиці 3.4.

Зазначені компанії відомі своїми масштабними проєктами, вирізняються рівнем глобального охоплення та можуть здійснювати вплив на економіку регіонів, де вони здійснюють діяльність. Сучасний вигляд світових мегаполісів формується під впливом лідируючих девелоперів, а їх інноваційні та екологічні рішення можуть створювати новітні та ресурсоефективні «розумні міста». Китайські будівельні корпорації широко представлені у наведеному переліку, що означає їх високі позиції не лише за глобальним охопленням, а й за рівнем капіталізації (наприклад, капітал компанії Sun Hung Properties за оцінками становить близько \$31 млрд).

Деякі міжнародні стратегічні альянси у сфері будівництва часто не зацікавлені у публічній ідентифікації та можуть не розкривати свою співпрацю із у межах багатонаціональної організаційної структури свого бізнесу. Тому девелоперські компанії є більш прозорими, залучаючи кошти на світових фінансових ринках та використовуючи механізм IPO (первинного публічного розміщення акцій).

Таблиця 3.4

Найбільші глобальні девелоперські компанії

№ з/п	Девелопери	Країна	Напрями проєктів
Світові компанії			
1.	Country Garden Holdings	Китай	Будівництво житлових комплексів у Китаї та інших країнах. Відомий своїми масштабними проєктами та швидкими темпами забудови
2.	China Evergrande Holdings	Китай	Світовий гігант нерухомості, що займає одне із найвищих місць у рейтингу забудовників Китаю, відомий своїми високоякісними проєктами. Хоч останніми роками девелопер зіштовхнувся із фінансовими труднощами, проте все ще залишається впливовим гравцем
3.	Vanke	Китай	Один із найбільших забудовників у Китаї, відомий проєктами із високою якістю виконання. Здійснює діяльність на світових ринках, зокрема США та Європи
4.	Emaar Properties	ОАЕ	Провідна компанія-девелопер у Об'єднаних Арабських Еміратах, відома своїми проєктами такими як Бурдж Халіфа та найбільші світові торгові центри. Компанія активно розширюється в інші країни
5.	Brookfield Asset Management	Канада	Глобальна компанія із нерухомості, яка займається девелопментом, управлінням активами та інвестиціями. Реалізує проєкти в Пн. Америці, Європі та Азії
6.	Simon Property Group	США	Найбільший девелопер та власник торгових центрів у США. Компанія спеціалізується на будівництві та управління великими комерційними об'єктами.
7.	Sun Hung Properties	Гонконг	Один із лідерів на ринку Гонконгу, який займається розробленням житлових та комерційних проєктів.
8.	Hines	США	Приватна девелоперська компанія, що працює у більше ніж 20 країнах світу. Відома своїми інноваційними та екологічними підходами до будівництва
9.	Lendlease Group	Австралія	Міжнародна компанія, що займається великими проєктами у сфері житлового, комерційного та інфраструктурного будівництва. Реалізує масштабні проєкти у Азії, Європі та Пн. Америці
10.	Dalian Wanda Group	Китай	Велика компанія, що спеціалізується на житловій та комерційній нерухомості, у тому числі готелів та торгових центрів, активно розширюючись на світовому ринку

Продовження табл. 3.4

№ з/п	Девелопери	Країна	Напрями проєктів
Європейські компанії			
11.	Unibail-Rodamco-Westfield	Франція	Один із найбільших європейських девелоперів, що здійснює будівництво та управління великими торговими центрами. Відома своїми проєктами у Парижі, Лондоні та ін. європейських столицях
12.	Venovia	Німеччина	Європейський лідер у сфері житлової нерухомості, що управляє великим портфелем будівництв у Німеччині, Австрії та ін. країнах ЄС. Вона активно впроваджує нові проєкти та модернізує існуючі будівлі.
13.	Sergo	Велика Британія	Великий девелопер, спеціалізація якого – логістична, складська та промислова нерухомість для світових корпорацій.
14	Landsec	Велика Британія	Один із найбільших девелоперів у Великобританії, який здійснює створення сучасних офісних будівель, торгових центрів і житлових комплексів.
15.	Skanska	Швеція	Міжнародний забудовник, що базується у Швеції, але здійснює діяльність по усій Європі. Компанія відома як лідер у будівництві екологічно-чистих та енергоефективних будівель житлової, комерційної та інфраструктурної нерухомості.

Джерело: розроблено автором на основі [73]

Для ефективного пошуку закордонного девелопера-замовника для співпраці, потрібно враховувати кілька кроків для формування міжнародного партнерства. Основними рекомендаціями при цьому є наступні.

Використання онлайн-платформ:

- *B2B-платформи для пошуку замовника:*

Eurpages (платформа для пошуку онлайн-партнерів); LinkedIn (сервіс для створення профайлу компанії із кейсами проєктів, досвідом, даними для налаштування контактів із клієнтами); Kompass (міжнародний бізнес-каталог девелоперів і будівельних компаній); ProTrends (платформа для пошуку девелоперів і підрядників у будівельній галузі в різних країнах).

- *Спеціалізовані тендерні вебсайти:*

BIMobject (сервіс для будівельних проєктів, що базуються на BIM-моделюванні); Trends Electronic Daily (TED, тендерний портал ЄС); ConstructConnect (інтернет-

платформа із переліком тендерів і проєктів для будівельних компаній у США, Канаді та Європі).

Позиціонування на галузевих виставках та форумах:

- *Міжнародні будівельні виставки* надають можливість із безпосередньою присутністю презентувати компанію, знайти клієнта та укласти угоди:

BAU (виставка інновацій у будівництві, Німеччина); Expro Real (міжнародний форум комерційної нерухомості, Німеччина); MIPIM (основна виставка нерухомості та девелоперів у Європі, що проходить у Франції); The Big 5 (міжнародна будівельна виставка у Дубаї для глобальних девелоперів і підрядників, ОАЕ), та ін.

Участь у професійних асоціаціях:

- *Пошук девелоперів серед учасників міжнародних організацій:*

Urban Land Institute (ULI – глобальна організація для девелоперів та інвесторів); European Construction Industry Federation (FIEC – асоціація будівельних компаній в Європі); Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS – професійне об'єднання у сфері нерухомості та будівництва).

Дипломатичні і бізнес-платформи:

Співпраця через торгово-промислові палати (наприклад, Німецько українська промислова палата, чи інші місцеві палати із якими можна зв'язатися з метою закордонних продажів);

Співпраця через Посольства України за кордоном (деяких із них мають відділи економічного співробітництва, які можуть допомогти у пошуку замовників і партнерів).

Пряма комунікація

Дослідження великих гравців на ринку будівництва у обраній країні цільового ринку (наприклад, Unibail-Rodamco-Westfield, Bouygues (Франція) та пропозиція власної експертизи також може налагодити співпрацю, адже більшість компаній відкриті до партнерства із підрядниками).

Нетворкінг

Участь у семінарах, вебінарах і форумах, де зустрічаються забудовники і підрядники. Вступ до локальних бізнес-клубів, що сприяють партнерству між країнами.

Усі вище перелічені шляхи пошуку клієнтів у галузі будівництва та канали комунікації потребують наявності уже готового кейсу компанії. Тут важливо підготувати презентацію-портфоліо англійською мовою, або мовою обраного цільового ринку. Долучити сертифікати ISO, LEED, портфоліо проєктів та відгуки клієнтів. Розвиток багатомовного персонального вебсайту також важливий для залучення замовників та привернення уваги. Сучасна і правильно налаштована таргетована реклама, наприклад у Google чи LinkedIn, сконцентрує потрібного споживача навколо ціннісної пропозиції компанії.

Отже, ефективно-структурована стратегія міжнародного бізнесу, фокусування на якості та професіоналізмі будівельної компанії, дозволять успішно представити власні послуги або продукти при масштабуванні та виході на міжнародні ринки.

3.2. Глобальні стратегічні пріоритети інноваційного розвитку будівельної галузі України

При розробленні канви бізнес-моделі для діяльності будівельних підприємств на світовому ринку нами було зазначено основні ціннісні пропозиції, які можуть представити українські будівельні компанії. Серед них одними із найбільш вагомих є використання конкурентних технологій BIM (Building Information Modeling). Діджиталізоване глобальне середовище будівельних транснаціональних корпорацій забезпечує постійну генерацію інновацій, яка є потребою глобально-орієнтованих споживачів. Інноваційні підходи і стратегічні моделі будівельних компаній повинні відтак формуватися на основі інтелектуальних систем, які впроваджені у глобальні інформаційні платформи. Оскільки будівництво є однією із основних фондоутворюючих галузей, воно спричиняє комплексний ефект через

інтеграцію в інші галузі шляхом інноваційних перетворень, створюючи якісне середовище для проживання та соціально-економічного розвитку.

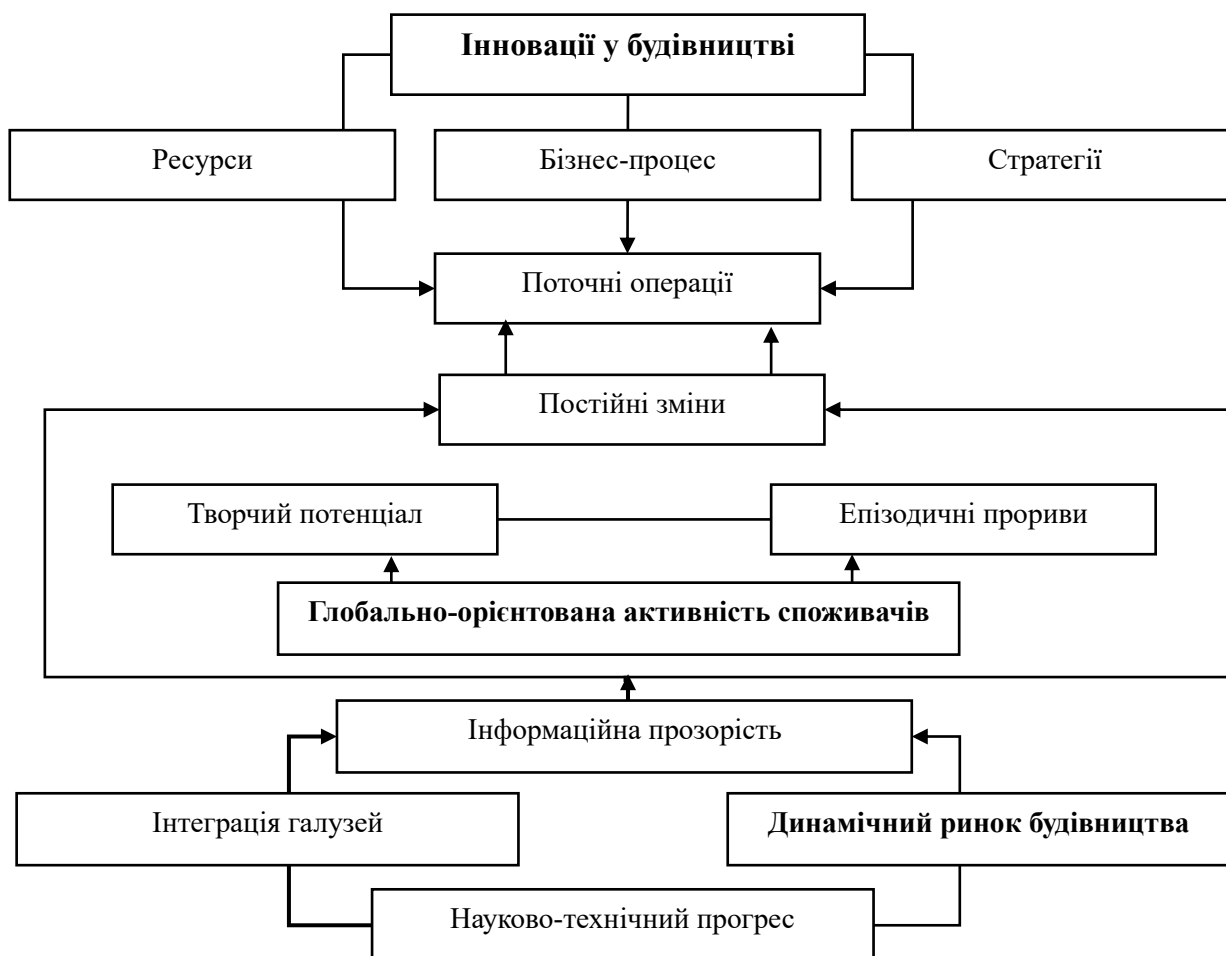


Рис. 3.3. Модель інноваційно-орієнтованої поведінки будівельних компаній

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Таким чином, BIM є не просто технологією, а методологією, завдяки якій стимулюється впровадження інновацій у сферу будівництва, архітектури та інженерії. Основні аспекти, які охоплює BIM – це цифрові технології для оптимізації життєвого циклу проєкту (від ідеї до впровадження об'єкту в експлуатацію) із застосування передових методів моделювання, що трансформують будівельну галузь. BIM розширює межі стандартних систем відомого нам моделювання на основі тривимірних моделей 3D, додаючи наступні можливості:

- 4D – можливості віртуального планування і контролю будівництва і моделювання в режимі реального часу;

- 5D – можливості розробки точнішої кошторисної документації, зменшення можливості помилок, контроль витрат у процесі будівництва;
- 6D – можливості дотримання цілей сталого розвитку у будівництві і на основі цього досягнення ефектів від енергозбереження, використання альтернативних джерел енергії;
- 7D – можливості моделювання протягом усього періоду життя об'єкта – від проєкту до ліквідації будівлі [48].

Інновації, як конкурентна перевага будівельних компаній на світовому ринку неможливі без подальшої цифровізації. Тому BIM-технології забезпечують зв'язок між інноваціями (застосуванням штучного інтелекту (AI), Інтернету речей (IoT), доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), інтегруючи їх у бізнес-процеси у будівництві. Інакше кажучи, BIM є цифровим описом повного циклу будівництва, який є динамічним.

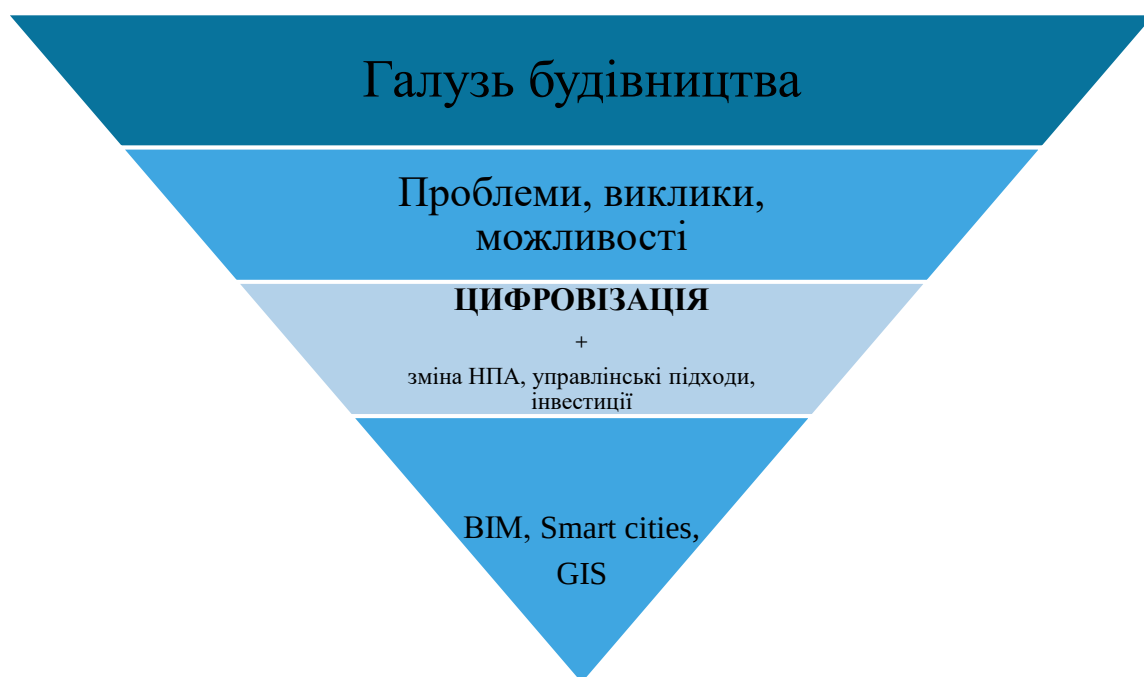


Рис. 3.4. Позиціонування цифровізації у галузі будівництва України

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Штучний інтелект при цьому здійснює прогнозування витрат, термінів і можливих ризиків; Інтернет речей підключає датчики у будівлях, поєднуючи їх із

BIM-моделями для постійного відслідковування стану об'єкта; AR/VR дозволяє візуалізувати об'єкти ще до початку їх будівництва (Рисунок 3.5). На основі принципу оптимізації BIM забезпечує інноваційність в 5D управлінні витратами, здійснює точні розрахунки необхідних ресурсів, мінімізуючи відходи та автоматизуючи процес закупівель й доставки. Принцип екологічності і стійкості досягається шляхом забезпечення «зеленого будівництва» (6D BIM), при цьому система планує екологічно-чисті матеріали й оптимальні конструктивні рішення.



Рис. 3.5. Імовірність впливу нових технологій на галузь будівництва

Джерело: [37]

BIM уже часто застосовується в Україні у будівництві житлової нерухомості, готельних комплексів, торгових центрів, наприклад таких як ЖК «Комфорт Таун» у столиці та ТРЦ «Республіка». Стратегія розвитку на основі впровадження BIM-технологій є суттєвим кроком для підвищення конкурентоспроможності українських будівельних компаній на міжнародному ринку. Така стратегія націлена на оптимізацію проектних рішень, раціоналізація витрат та забезпечує впевненість закордонних замовників у відповідності міжнародним стандартам. Наведемо

основні етапи та аспекти впровадження стратегії BIM українськими будівельними компаніями у Таблиці 3.5 із розподілом на тактичні завдання [72].

Таблиця 3.5

**Етапи стратегії розвитку будівельних компаній України на основі
впровадження BIM-технологій**

№ з/п	Етапи	Тактичні завдання	Характеристика
1.	Початковий аналіз і планування	Аудит поточних можливостей	Оцінка рівня підготовки компанії до BIM (техніка, персонал, стандарти); Визначення проєктів, де BIM-технологій можуть бути найбільш ефективними
		Формування цілей BIM	Поліпшення точності та координації проєктів; Зменшення часу виконання проєктів; Оптимізація витрат завдяки кращому ресурсному управлінню.
2.	Формування інфраструктури для впровадження BIM	Інвестиції у програмне забезпечення	Придбання ліцензійних BIM-програм Використання додаткових рішень для управління колаборацією (Autodesk BIM 360, Trimble Connect)
		Оновлення апаратного забезпечення	Забезпечення комп'ютерної техніки достатньою потужністю для роботи з великими моделями
		Розробка внутрішніх BIM-стандартів	Визначення принципів роботи із BIM-моделями (передача даних, структура моделей)
3.	Підготовка кадрів	Навчання	Навчальні програми та тренінги (архітектори, інженери, керівники проєктів); Підготовка спеціалістів до сертифікації (наприклад, Autodesk Certified Professional)
		Формування BIM-команди	Призначення BIM-менеджера та BIM-координаторів для контролю процесів впровадження та управління моделями; Розподіл відповідальності між членами команди
4.	Запуск пілотних проєктів	Вибір пілотного проєкту	Реалізація невеликого проєкту для тестування BIM у реальних умовах; Збір даних
		Застосування проєкту аналізу та вдосконалення	Аналіз результатів та адаптація підходів; Розробка рекомендацій для подальших впроваджень.
5.	Інтеграція BIM у будівництво	Повне впровадження	Використання BIM-моделей для підготовки проєктної документації, координації робіт та підготовки будівельної документації
		Автоматизація процесів	Впровадження 4D BIM для планування та управління часом, 5D BIM для управління витратами та економічного прогнозування
		Колаборація з підрядниками та партнерами	Залучення усіх учасників проєкту до BIM-моделей за допомогою спільних платформ (Common Data Environment); Підписання угод, які регламентують використання даних BIM між сторонами

Продовження табл. 3.5

№ з/п	Етапи	Тактичні завдання	Характеристика
6.	Підтримка та вдосконалення	Моніторинг і аудит	Оцінка впровадження BIM і пошук можливостей для покращення; Впровадження рекомендацій на основі відгуків та аналізу даних
		Залучення нових технологій	Використання VR/AR (віртуальної та розширеної реальності) для перевірки моделей та віртуальних тренувань; Розробка спеціалізованих скриптів для автоматизації рутинних завдань.
		Навчання та підтримка розвитку персоналу	Постійне підвищення кваліфікації кадрів, залучення до конференцій, семінарів і спеціалізованих курсів
7.	Отримання очікуваних результатів	Підвищення ефективності та зниження кількості помилок у проєктах; Скорочення витрат та зменшення часу реалізації; Підвищення прозорості та полегшення управління проєктами; Збільшення кількості успішних проєктів та покращення репутації компанії.	

Джерело: систематизовано автором на основі [37]

Українські компанії, які уже використовують дані технології (наприклад, 7CI Group, яка працює також і у Рівненській області), можуть реалізовувати масштабні проєкти, здійснювати реконструкцію історичних будівель, отримуючи конкурентну перевагу серед конкурентів. Серед компаній, які надають послуги із впровадження BIM-технологій на українському ринку – об'єднання компаній Ukrainian BIM Community, компанії Delta Soft, Archimatika, які працюють на адаптацією міжнародних стандартів у будівництві до українського ринку.

Для оцінювання економічного ефекту від впровадження BIM-технологій можна використовувати комплексний підхід, що враховує економію на різних етапах життєвого циклу проєкту та базується на досвіді світових компаній: економія на етапі проєктування (20-40% завдяки усуненню проєктних помилок); економія на будівництві (10-15% економії загального бюджету будівництва); економія від скорочення строків будівництва, що знижує постійні витрати (10-20%); оптимізація експлуатації (10-30% від витрат технічного обслуговування). Також можна отримати додаткову вигоду у зростанні конкурентоспроможності, підвищення довіри замовників та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Отже, впровадження BIM може дозволити будівельним компаніям отримати економічний ефект у розмірі 25% від загальної вартості проєкту, у тому числі прямих витрат, а також непрямі вигоди, що дає змогу позиціонувати українську індустрію будівництва на міжнародній арені [37].

3.3. Стратегічні візії відновлення України із залученням будівельних компаній

Іще однією конкурентною перевагою, яка може стати стратегічною для залучення міжнародних клієнтів та виходу на світовий ринок, є досвід, який отримують українські компанії під час відбудови інфраструктури та відновлення українських міст. Хоча такий досвід на жаль отриманий у критичний для України період.

Отже, головною тенденцією у будівництві 2023-2024 рр. було збільшення зусиль, що спрямовані на відбудову, однак із поки що відсутньою чіткою стратегією втілення таких проєктів (Додаток Б). Відбудова міст та інфраструктурних об'єктів в Україні під час війни і після її завершення потребує чіткої програми, ефективного розподілу ресурсів та залучення професійних будівельних компаній.

Наведемо структуровану схему залучення компаній до цього процесу (Рисунок 3.6). Представлений механізм передбачає створення національного координаційного центру, який здійснюватиме централізоване управління програмою відбудови, реєстрацію компаній та обрання пріоритетних проєктів. Відкриті тендери через платформу Prozorro забезпечать залучення компаній із досвідом та сучасними технологіями. Важливим при цьому є стимулювання участі місцевих компаній через податкові пільги та пріоритет для малих і середніх фірм.

Пошкоджене унаслідок військових дій житло українців є пріоритетом для відновлення. За результатами роботи державної програми «Відновлення» станом до другого кварталу 2024 року було надано 15,5 млрд грн на відбудову осель [26]. Водночас Європейський інвестиційний банк надає підтримку у відновленні муніципальної інфраструктури більш ніж 100 міст та громад. Проте масштаби

руйнувань потребують значних вкладень та тривалого періоду (за експертними оцінками такий процес може зайняти до 30 років) [47].



Рис 3.6. Механізм залучення будівельних компаній до стратегічної відбудови України

Джерело: розроблено автором на основі [69]

До українських будівельних компаній, які здійснюють проєкти відбудови житлового фонду та інфраструктури належать ТОВ «Автомагістраль-Південь», ТОВ «Онур Конструкціон Інтернешнл», ТОВ «Житлобуд-1», БК «Київміськбуд», ПрАТ «Інтербудмонтаж», ТОВ «РБК» та ін [69]. Для реалізації таких проєктів повинна існувати чітка структура розподілу ролей між державою, міжнародними

партнерами та будівельними компаніями, а вибір виконавців має обґрунтовуватися аналізом потреб, інноваційністю, якістю та прозорістю компаній (Рисунок 3.7).

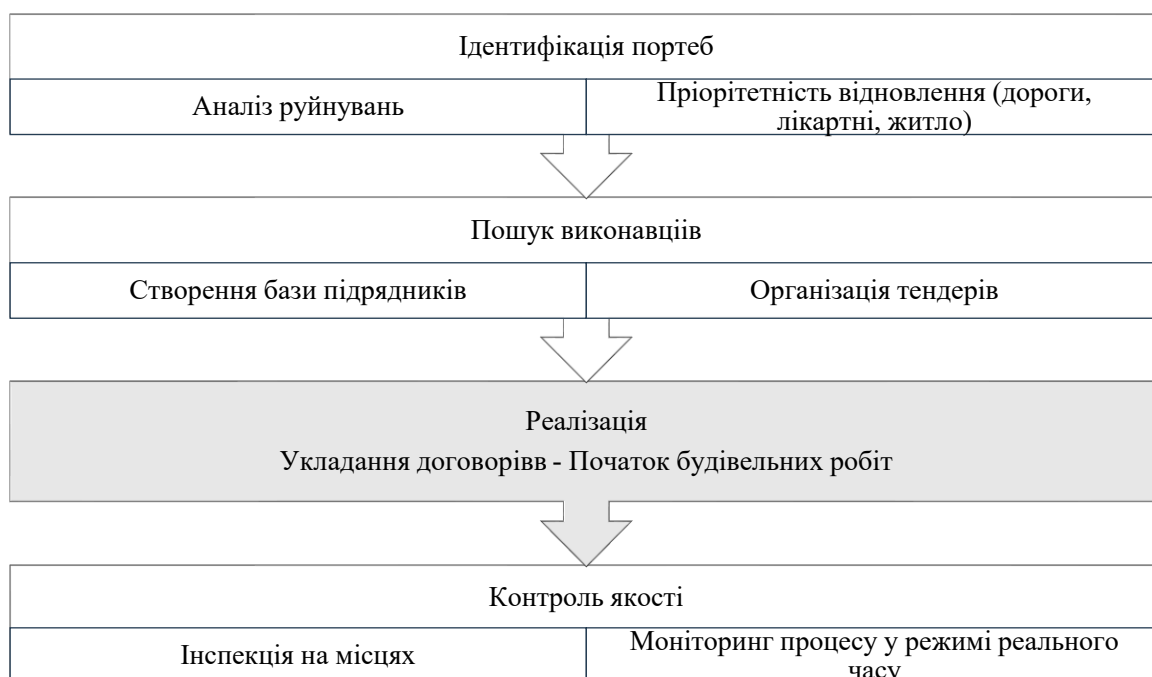


Рисунок 3.7. Прикладна структура залучення будівельних компаній до проєктів відновлення України

Джерело: розроблено автором

Одним із підходів, на основі якого буде реалізовуватися відновлення України під час війни і у післявоєнний період є «зелене будівництво» (або «sustainable building»). Концепція «зеленого будівництва» реалізується за допомогою розробки проєктів, будівництва та обслуговування будівель із мінімізацією їх потенційного впливу на навколишнє середовище. Характерними характеристиками таких будівель є низьке споживання енергії та комфорт, використання екологічних матеріалів, включаючи із мінімізацією викидів вуглецю, адже при виробництві будівельних матеріалів та безпосередньому процесі будівництва утворюється близько 37% світових викидів вуглекислого газу. Такий підхід також популяризується завдяки його економічним та соціальним перевагам, наприклад, сприяння досягненню Паризької домовленості (про пом'якшення наслідків зміни клімату). В Україні реалізовувалися програми утеплення будинків та

енергоефективності, здійснюється реновація житлового і нежитлового фонду за допомогою державних ініціатив, таких як Фонд енергоефективності [30].

Зелене будівництво в Україні призводить на економії енергоносіїв та інших експлуатаційних витрат будівель, що є актуальним у теперішній період. Хоча вартість готового житла, побудованого на основі стандартів LEED, показала приріст у вартості на 8%, у порівнянні із традиційними будівлями. Зелене будівництво в Україні призводить на економії енергоносіїв та інших експлуатаційних витрат будівель, що є актуальним у теперішній період. Хоча вартість готового житла, побудованого на основі стандартів LEED, показала приріст у вартості на 8%, у порівнянні із традиційними будівлями. Екологічно-сертифіковані об'єкти мають попит у орендарів та покупців на національному ринку будівництва, що збільшує рентабельність інвестицій у нерухомість. Інвестори також зацікавлені у вкладеннях у проекти, що реалізовані відповідно до принципів сталого розвитку. Впровадження зелених технологій у будівництво в Україні дозволяє отримати нові можливості у контексті європейських інтеграційних процесів і розширення будівельного ринку.

Таким чином, програми інфраструктурного відновлення та зеленого будівництва не лише сприятимуть розвитку будівельного сектору, створюватимуть нові робочі місця, а й сприятимуть інтеграції України у світові будівельні стандарти.

Висновки до розділу 3

Конструктивний розділ кваліфікаційної магістерської роботи присвячено шляхам підвищення ефективності глобальних бізнес-стратегій та формування конкурентних переваг будівельної галузі України. У рамках даного розділу здійснено дослідження потенційних стратегій будівельного бізнесу та представлені положення формування бізнес-моделей, на основі яких сформульовані наступні висновки:

1. Вибір стратегій позиціонування українських будівельних компаній на міжнародних ринках потребує оцінювання їх вихідного потенціалу. Багатоаспектність будівельного ринку та його тісний зв'язок із іншими індустріями є вимагає від будівельних компаній діяти на основі принципів інноваційності, ресурсоефективності, екологічності і прозорості, завдяки чому розкривається такий потенціал і можуть сформуватися ціннісні пропозиції. Ціннісні конкурентні пропозиції як елементи бізнес-моделей компаній являють собою їхні основні переваги споміж конкурентів, та особливий продукт, який може представити компанія. На основі різного поєднання елементів бізнес-моделей українські компанії можуть обрати та оптимізувати наступні стратегії міжнародного бізнесу: диверсифікація ринків, фокусування на інноваціях, стратегічне партнерство, просування бренду.

2. Для унаочнення і структурування можливостей українських компаній для виходу на світовий ринок було представлено канву бізнес-моделей Canvas та охарактеризовано її основні блоки. Підкреслено важливість співпраці із міжнародними девелоперами як одного із каналів просування діяльності національних будівельних компаній. Поширення бренду на міжнародній арені потребує обов'язкової сертифікації якості та екологічного менеджменту, формування позитивного іміджу компанії завдяки досвіду та відомим кейсам, участі у міжнародних виставках, галузевих форумах для пошуку замовників.

3. Зазначено, що інноваційний розвиток будівельної галузі України через BIM-технології, може бути однією із конкурентних переваг будівельних компаній на європейському будівельному ринку, що стрімко розширюється і має високий

попит на підрядні організації у сферах реалізації інфраструктурних проєктів, реновації. Впровадження BIM-технологій на основі використання 4D-7D моделювання дає змогу планувати та оптимізувати витрати проєктів будівництва, впроваджувати екологічні та енергозберігаючі рішення. Завдяки BIM можливо досягти ефекту у вигляді економії до 25% загального будівельного бюджету та отримати супутні переваги, такі як точність управління, підвищення конкурентоспроможності компанії, зацікавленість іноземних клієнтів, які потребують сертифікованого проєктування.

4. Українські будівельні компанії набувають унікального досвіду в умовах відновлення інфраструктури. Їх участь у стратегічному відновленні може сприйматися девелоперами як конкурентна перевага на міжнародному ринку. Зараз українські будівельні компанії активно беруть участь у відбудові житлового фонду, великих інфраструктурних об'єктів, широко впроваджуючи модульне та «зелене будівництво» із використанням екологічних матеріалів і енергоефективних технологій, що відповідають європейським стандартам і підвищує інвестиційну привабливість таких проєктів.

Отже, стратегія інтернаціоналізації та інноваційного розвитку українських будівельних компаній, заснована на BIM та досвіду відновлення інфраструктури забезпечить вихід на світові ринки та сприятиме їх інтеграції у глобальну економіку будівництва.

ВИСНОВКИ

Досліджені у кваліфікаційній роботі теоретичні засади та характеристики глобальних стратегій і моделей міжнародного бізнесу, а також проведений аналіз та пропозиції щодо формування міжнародних стратегій бізнесу для будівельних компаній дозволяють викласти положення роботи у наступних висновках:

1. Глобальні стратегії відіграють вагомую роль у міжнародному бізнесі, який здійснює будівельна галузь, адже їх впровадження сприяє інтеграції ресурсів, зниженню витрат, і підвищенню конкурентоспроможності шляхом стандартизації будівельної продукції (робіт). Міжнародні та глобальні стратегії стимулюють зростання продажів, забезпечують доступ до світових ресурсів, розвивають бренд, дозволяють управляти ризиками та досягати операційної гнучкості. До основних типів стратегій відносять: глобальні, регіональні та локальні – мають свої переваги та недоліки. Глобальні стратегії активно стандартизують діяльність, а локальні – вимагають адаптації до місцевих ринків.

2. Формування та реалізація вказаних стратегій великою мірою залежить від нормативно-правового середовища, включаючи міжнародні стандарти (ISO 9001, ISO 14001) та національне регулювання. Європейські інтеграційні процеси в Україні створюють сприятливі умови для української будівельної галузі завдяки гармонізації, оптимізації законодавства і нормативів у будівництві за нормами EUROCODE, що підвищує конкурентоспроможність і сприяє впровадженню принципів сталого розвитку. Галузь будівництва зустрічається із численними правовими викликами, зокрема дозвільні процедури, екологічні обмеження та вимоги до ресурсо- і енергоефективності. Важливим також є дотримання міжнародних угод, наприклад, Конвенції МОП та Паризької угоди.

Глобалізація діяльності будівельних компаній вимагає також дотримання міжнародного антикорупційного законодавства (FCPA, AML), що збільшує прозорість операцій і приваблює інвесторів до транспарентних компаній. Аспекти права у соціальній та екологічній сфері набувають пріоритетності, зокрема із поширенням «зеленого будівництва» (LEED) та потребують відповідного захисту прав працівників.

Для міжнародного позиціонування будівельним компаніям варто використовувати місцеві юридичні консультації, ефективно управляти ризиками та підтримувати інновації завдяки міжнародній стандартизації.

3. Особливість глобальних стратегій у будівництві включає адаптацію до місцевих умов, використання інновацій, наприклад BIM-технологій, автоматизацію процесів та впровадження принципів циркулярної економіки. Глобальне середовище сприяє стратегічним альянсам і ресурсній інтеграції, що зміцнює позиції компанії на світовому ринку.

4. До 2022 року галузь будівництва України демонструвала стабільне зростання завдяки активному житловому будівництву та модернізації об'єктів зі щорічним обсягом будівництва понад 200 млрд. грн. Проте залежність галузі від імпорту будівельних матеріалів робила її вразливою до глобальних криз. Повномасштабне вторгнення у 2022 році завдало суттєвого удару по економіці та галузі будівництва зокрема, обсяг будівельних робіт знизився на 56%, а індекс будівельної продукції впав на 71,6%. Виклики руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів у зв'язку із міграцією та мобілізацією, проблеми із логістикою та зростання цін на матеріали є вагомим факторами у будівництві. Позаяк, попри труднощі у 2022 році, 2023 рік характеризувався частковим відновленням завдяки зростанню інженерного будівництва та нежитлового будівництва на 23%. Релокація бізнесу у безпечніші регіони та внутрішня міграція підвищила попит на житло в центральних та західних регіонах України, а державні програми, такі як «Оселя», пожвавили ринок будівництва житлового фонду.

5. Одним із багатообіцяючих напрямків розвитку будівельних компаній України є впровадження і використання BIM-технологій, які дозволяють зменшити витрати у бюджеті проєктів до 25% і покращити управління ними. Проте для їх ширшого впровадження український будівельний ринок потребує технічної готовності та відповідної стандартизації.

6. Експорт у будівельній галузі України (будівництво за кордоном) залишається на низькому рівні у загальній структурі експорту послуг, займаючи частку лише 0,5%. Проте потенціал для зростання існує до \$85 млн до 2025 року за

умови інтеграції в міжнародні стандарти та зміцнення маркетингових стратегій. Для перспективного розвитку будівельної галузі потрібно адаптуватися до нових умов, ініціювати державні програми та гранти, впроваджувати енергоефективні та екологічні стандарти, модернізувати інфраструктуру за здійснювати залучення іноземних інвестицій. Перспективними регіонами для позиціонування послуг будівництва для української будівельної галузі є ринок ЄС, країн Балтії, країн MENA, де є високий попит на підрядні роботи.

7. Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячено шляхам підвищення ефективності глобальних бізнес-стратегій та формування конкурентних переваг будівельної галузі України. Основними напрямками для цього визначено оптимізацію міжнародних бізнес-стратегій, розвиток інновацій та стратегічне партнерство для відновлення України. Будівельні компанії України володіють значним потенціалом для виходу на світовий ринок завдяки ціновим перевагам і технологічним пропозиціям.

Ефективними можуть стати стратегії диверсифікації ринків, впровадження інноваційних рішень, стратегічне партнерство та активне просування бренду. Особливу роль відіграє застосування BIM-технологій, концепцію якої розглянуто у роботі. Такі технології дозволяють оптимізувати життєвий цикл проєкту, зменшити витрати будівництва та сприяти екологізації будівництва. Відтак підвищується конкурентоспроможність українських компаній та зростає їх відповідність міжнародним стандартам у сфері будівництва.

8. Структурне представлення бізнес-моделей українських будівельних компаній на основі методики Canvas дає їм можливість чітко розмежувати своїх клієнтів та ціннісні пропозиції на міжнародних ринках, позиціонувати свої послуги завдяки гнучким та швидким рішенням для малих компаній та масштабні, надійні проєкти для великих компаній. Актуальними у сучасних умовах можуть бути конкурентні переваги, побудовані у ніші екологічного будівництва та реновації інфраструктури, які є глобальними трендами.

9. Досвід українських будівельних компаній, якого набувають українські будівельні компанії під час відновлення інфраструктури України зараз і у

перспективі, створює унікальну конкурентну перевагу. Сучасне модульне будівництво із використанням «зелених технологій» є ключовими інструментами для швидкої реконструкції житлового фонду та інфраструктури. Залучення міжнародної фінансової підтримки від ЄБРР, Світового банку та донорських фондів є важливим моментом у співпраці. Створення координаційних центрів та прозорих тендерів ефективно зможуть організувати процес відновлення та стимулювати участь компаній у міжнародних проєктах.

Таким чином, міжнародні стратегії бізнесу та інноваційного розвитку, засновані на широкому впровадженні BIM-технологій, застосуванні принципів стандартизації, цифровізації, екологізації, та «зеленого будівництва», сприятимуть успішному виходу українських компаній будівельної індустрії на світовий ринок та створення можливостей для ефективної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ 9171:2021 Настанова щодо забезпечення збалансованого використання природних ресурсів під час проектування споруд від 24.12.2021. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=97052 (дата звернення: 17.11.2024)
2. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. The transnational and beyond: reflections and perspectives at the millennium, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management Series, Elsevier/JAI, Oxford. 2002.
3. BIM технології в будівництві. Dedal Soft : вебсайт. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/bim-tekhnologii-v-budivnitstvi> (дата звернення: 22.11.2024)
4. BIM-технології підвищують якість будівництва в Україні. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bim-tehnologiyi-pidvishchat-yakist-budivnictva-v-ukrayini> (дата звернення: 02.12.2024)
5. Reznikova N., Ivashchenko O., Курцев О. Глобалізаційні зміни як нові імперативи розвитку світової економіки: виклики для міжнародного маркетингу. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. С. 37-44. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.5.4.
6. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. Wipo. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine> (дата звернення: 08.11.2024)
7. Аналіз світових трендів будівельної галузі. ProConsulting : вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-trendov-stroitelnoj-otrasli-2021-god> (дата звернення: 12.11.2024)
8. Андрусів С. В. Стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. №16. 2017. С. 10-13. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/4.pdf
9. Артменко Л.П. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та*

- перспективи*. Вип. 1. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303588>
- 10.Багорка М. О. Стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16. 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/4.pdf
 - 11.Бондаренко Д.В. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. №65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>
 - 12.Будівельний ринок України в умовах війни: аналітика, оцінки та перспективи. Prof Bud : вебсайт. URL: <https://profbuid.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-profbuid/4828-budivelnij-rinok-ukrajini-v-umovakh-vijni-analitika-otsinki-ta-perspektivi> (дата звернення: 12.11.2024)
 - 13.В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 11.11.2024)
 - 14.Відродження будівельної галузі в умовах війни. Український центр сталого будівництва : вебсайт. URL: <https://uscc.ua/news/vidrodzenna-budivelnoi-galuzi-v-umovah-vijni> (дата звернення 05.11.2024)
 - 15.BIM-технології у будівництві. Федерація роботодавців комунальної інфраструктури, енергетики та житлово-комунального господарства України. URL: <https://fru-gkh.com/vidomosti-pro-federatsiyu> (дата звернення: 02.12.2024)
 - 16.Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. № 17. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200>
 - 17.Геостратегічні пріоритети України в політичній, економічній, правовій та інформаційній сферах : матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції, 19 жовтня 2017 року, Київ / Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. О. : Фенікс, 2017. 207 с.

18. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України : колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.О. Борзенко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2022. 264 с. : табл., рис. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyniprocesy-u-svitoviy-economiци.pdf> (дата звернення: 12.11.2024)
19. Глобалізація бізнесу: Стратегії успіху на міжнародних ринках. ДетекторМедіа : вебсайт. URL: <https://detector.media/withoutsection/article/229527/2024-07-13-globalizatsiya-biznesu-strategii-uspikhu-na-mizhnarodnykh-rynках/> (дата звернення 05.11.2024)
20. Графопова О.І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*, Вип. 3. 2023. С. 6–11. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1))
21. Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб». URL: <http://edclub.com.ua> (дата звернення: 12.11.2024)
22. Гудима Л.О. BIM-технології в будівництві: сучасні виклики для України. *Бізнесінформ*. № 2. 2024. С. 97-104.
23. Далик В., Запісоцький І. Експортний потенціал будівельної індустрії України. *Академічні візії*. Вип. 21. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8154602>
24. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Дмитренко В.І. Міжнародний та вітчизняний досвід нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8170> (дата звернення: 17.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.112
26. «Відновлення – програма допомоги від держави для власників житла — пошкодженого або зруйнованого через бойові дії. ДІЯ: портал. URL: <https://erecovery.dіia.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2024)

- 27.€Оселя — Програма доступного кредитування житла. ДІЯ : портал.
<https://eoselia.diia.gov.ua/> URL: (дата звернення: 22.11.2024)
- 28.Жиленко К., Мешко Н. Глобалізаційні домінанти розвитку бізнес-діяльності.
Міжнародна економічна політика. 2019. № 2 (31). С. 41-81. URL:
http://iepjournal.com/journals/31/2019_2_Zhilenko_Meshko.pdf
- 29.Зелена книга системний перегляд ефективності державного регулювання
параметричне нормування у будівництві. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/14-ZK-Parametrychne-normuvannya-v-budivnytstvi.pdf>
(дата звернення: 04.11.2024)
- 30.Зелене будівництво. Чому це важливо? UkraineInvest : вебсайт. URL:
<https://ukraineinvest.gov.ua/news/31-05-22-2/> (дата звернення: 01.12.2024)
- 31.Каймашнікова К.С. Генезис та сутність категорії «глобальна стратегія
економічного розвитку». *Науковий вісник ХНУ. Серія: Економічні науки.*
2014. Вип. 7. С. 92-95. URL:
http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/24.pdf
- 32.Кифяк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель
реалізації. *Економіка та суспільство.* Вип. № 59. 2024. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>
- 33.Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку
бізнес-моделей міжнародних компаній. *Проблеми економіки.* 2019. № 1. С. 12-
19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_1_3
- 34.Компанія «Делойт» в Україні. Аудиторські послуги. URL:
<https://www2.deloitte.com/ua/uk.html> (дата звернення: 11.11.2024)
- 35.Конкуренти на будівельному ринку. Блог Аналітичної групи KorFor. URL:
<https://construction-market.korfor.com.ua/kilkist-konkurentiv-na-budivelnomu-rynku/> (дата звернення: 20.11.2024)
- 36.Кононова О.Є. Розробка основних напрямів покращення ефективності
стратегій розвитку будівельної галузі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І.
Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 31 (70). № 2. 2020. DOI:
<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-17>

37. Концепція впровадження BIM в Україні. Український центр сталого будівництва : вебсайт. URL: <https://uscc.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)
38. Концептуальні засади BIM-технологій. Український центр сталого будівництва : вебсайт. URL: <https://uscc.ua/> (дата звернення: 12.12.2024)
39. Корсун І.М., Зінченко М.М., Мостовий О.О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. № 1 (48). 2024. С. 176-182.
40. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Підприємництво в умовах глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. Вип. №62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-136>
41. Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф. Стратегія розвитку підприємництва будівельної галузі. *Інфраструктура ринку*. Вип. 76. 2024. С. 29-36.
42. ЛУН.Уа – новобудови України, квартири в ЖК : вебсайт. URL: <https://lun.ua/?srsltid=AfmBOorL46qpRPxdb9jMGVso718VzOW-Ghh1OpY01TcLxnozoNeeVfhZ> (дата звернення: 21.11.2024)
43. Матеріали доповідей II всеукраїнської науково-практичної конференції «BIM-технології в будівництві: досвід та інновації» [Текст], Харків, 15-16 грудня 2023 р.: Харків: ХНУМГ, 2023. 159 с.
44. Міжнародні інвестиції в Україну зросли до \$1,2 млрд у 2023 році. Агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/974794.html> (дата звернення: 12.11.2024)
45. Мізюк С.Г., Андрієнко М.М., Грущинська Н.М. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. К. : НАУ , 2021. 164 с.
46. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 2-ге вид., стереотип. Львів: «Новий світ – 2000», 2006. 388 с.
47. На відновлення знищеного війною житла піде три десятиліття – експерт. СтопКор : вебсайт. URL: <https://www.stopcor.org/ukr> (дата звернення: 17.11.2024)

- 48.Новітні BIM-технології у будівництві: навіщо вони потрібні Україні. LegalHub : вебсайт. URL: <https://legalhub.online/budivnytstvo/novitni-vim-tehnologiyi-u-budivnytstvi-navishho-vony-potribni-ukrayini/> (дата звернення: 22.11.2024)
- 49.Опендатабот – дані для бізнесу : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 12.11.2024)
- 50.Орлова Н.В. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. №56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
- 51.Оцінка фінансового стану будівельних підприємств в Україні. Рішення для бізнесу YouControl : вебсайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/otsinka-finansovogho-stanu-budivielnikh-pidpriemstv-v-ukrayini/> (дата звернення: 14.11.2024)
- 52.Павлов К.В., Сак Т. В., Чуліпа І. Д. Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур [Електронне видання]: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 100 с.
- 53.Паламарчук О. Аналіз факторів конкурентоспроможності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. №57. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-99>
- 54.Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 385–392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-385-392>
- 55.Пархоменко Н.О. Вплив тенденцій розвитку глобального середовища на діяльність бізнес-систем. *Вісник ХНУ. Серія: Міжнародні відносини*. Вип. 12, 2020. С 59-68.
- 56.Пархоменко Н.О. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 59-72.
- 57.Переваги використання BIM для будівельної індустрії України. BUILDIT Ukraine : вебсайт. URL: <https://www.builditlab.org/#New> (дата звернення: 02.12.2024)

- 58.Перспективи будівельної галузі України 2024. BDO : вебсайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> (дата звернення: 08.11.2024)
- 59.Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат. 2019. 624 с.
- 60.Посібник з впровадження інформаційного моделювання в будівництві, створений Європейським державним сектором. Стратегічні дії щодо роботи будівельного сектору: рушійна цінність, інновації та зростання. URL: https://eubim.eu/wp-content/uploads/2020/12/2017_EU-BIM-Handbook_ua.pdf (дата звернення: 02.12.2024)
- 61.Принципи управління (OpenStax). Стратегії глобального розширення. Libre Texts : вебсайт. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (дата звернення: 31.10.2024)
- 62.Рішення для бізнесу YouControl. Українська аналітична онлайн система. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 12.11.2024)
- 63.Руда М.В., Мельник О.Г., Дубнер Д.Е. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. SMEU. 2024. Вип. 6. №1 С. 134-144.
- 64.Ситник Г.П. Виклики національній безпеці у контексті формування нового світового порядку: курс лекцій. К: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 103 с.
- 65.Соколовська, К., Касич, А. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. №41. 202. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>
- 66.Соломніков І.В., Овсяннікова І.В. Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління національним господарством*. № 83. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300379>
- 67.Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

68. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
69. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivel_nii--_industrii--.pdf (дата звернення 05.11.2024)
70. Таунсенд М., Коен Л., Уотсон К. Від регіонального до глобального: Використання мережевої стратегії для вирівнювання багатонаціональної організації. *People+Strategy*. Т. 40. 2017. С. 32-38.
71. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. Property Times : вебсайт. URL: https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_ri_nku_ukrayini_pid_chas_voennogo_stanu (дата звернення: 11.11.2024)
72. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. Консорціум Construction Law Consult Group : вебсайт. URL: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voynnogo-stanu/> (дата звернення: 14.11.2024)
73. Топ-10 технологічних тенденцій. Світові тренди в будівництві. BUDUEMO : вебсайт. URL: https://buduemo.com/ua/news/materials_technologies/top10-tehnologicheskikh-tendencijl-mirovye-trendy-v-stroitelstve.html (дата звернення: 12.11.2024)
74. Тренди в будівництві 2023. DedalSoft : вебсайт. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/trendi-v-budivnitstvi-2023> (дата звернення: 12.11.2024)
75. Чала В. С., Дятлова Н. В., Кучин І. О. Інтернаціоналізація будівельної галузі України: сучасний стан та перспективи. *Економічний простір*. No 176, 2021. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1017/986>

- 76.Шенгер М. Порівняльний аналіз залучення прямих іноземних інвестицій у будівельну галузь України та країн ЄС. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. No 28. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.09.06.2023.02>
- 77.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 78.Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади. Економічна правда : вебсайт. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/> (дата звернення: 07.12.2024)