

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ
ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ТА БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ**
(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет
Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)»,
м. Київ)

Студентки 4 курсу, 22 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
освітньої програми
«Міжнародний маркетинг»

підпис

Ігнатенко Софії
Василівни

Науковий керівник доктор
економічних наук, професор

підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

підпис

Ладиченко Катерина
Іллівна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
Освітня програма «Міжнародний маркетинг»

Затверджую

Зав. кафедри Ганна ДУГІНЕЦЬ

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Ігнатенко Софії Василівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних девелоперських та будівельних компаній (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)»), м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

20.05.2024

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета роботи (проекту) систематизація теоретичних засад функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії та надання практичних рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу міжнародної будівельної компанії на українському ринку.

Об'єкт дослідження – механізм функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії.

Предмет дослідження – практичний інструментарій формування стратегій маркетингу міжнародних будівельних та девелоперських компаній.

4. Перелік графічного матеріалу – 3 рисунки, 5 таблиць.

5. Консультанти по випускній кваліфікаційній роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ.

РОЗДІЛ 1. Дослідження механізму функціонування міжнародних девелоперських та будівельних компаній

1.1. Сутність та кон'юнктуроформуючі чинники ринку міжнародної девелоперської та будівельної діяльності.

1.2. Структура та новітні тенденції розвитку міжнародних девелоперських та будівельних компаній.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних девелоперських та будівельних компаній

2.1. Аналіз маркетингових стратегій міжнародних девелоперських та будівельних компаній-лідерів ринку.

2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового макро- та мезосередовища ринку України для розвитку діяльності міжнародної будівельної та девелоперської компанії.

2.3. Розробка стратегії маркетингу міжнародної будівельної та девелоперської компанії для виходу на ринок України.

Висновки до розділу 2

Висновки і пропозиції

7. Календарний план виконання роботи (проєкту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 15.12.2023	до 15.12.2023
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2024	до 31.01.2024
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2024	до 28.02.2024
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2024	до 26.04.2024
5	Подача готової ВКР на рецензування науковому керівнику	до 10.05.2024	до 10.05.2024
6	Подача готової ВКР на кафедрі	до 20.05.2024	до 20.05.2024
7	Попередній захист ВКР на кафедрі	за графіком (20.05.2024 – 01.06.2024)	за графіком (20.05.2024 – 01.06.2024)
8	Рецензування випускної кваліфікаційної роботи	01.06.2024 – 10.06.2024	01.06.2024 – 10.06.2024
9	Захист ВКР	за графіком (10.06.2024 – 21.06.2024)	за графіком (10.06.2024 – 21.06.2024)

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи.

КАЛЮЖНА Наталія _____

10. Керівник освітньої програми

ЛАДИЧЕНКО Катерина _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

ІГНАТЕНКО Софія _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи на тему

Випускна кваліфікаційна робота С. Ігнатенко присвячена дослідженню теоретичних засад функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії та наданню практичних рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу міжнародної будівельної компанії на українському ринку. Робота містить авторський підхід до оцінки перспектив інтеграції міжнародних будівельних компаній на український ринок з точки зору формування їх маркетингової стратегії. Систематизація елементів комплексу маркетингу, оцінка рівня транснаціоналізації провідних компаній галузі та оцінка привабливості середовища українського ринку створили підстави для надання автором обґрунтованих рекомендацій щодо вибору оптимальних стратегій маркетингу у вітчизняному бізнес-середовищі.

Під час виконання кваліфікаційної роботи С. Ігнатенко продемонструвала високий рівень самостійності, відповідність графіку виконання роботи, вміння працювати з великими масивами інформації та ретельно опрацьовувати інформаційні джерела. Матеріали кваліфікаційної роботи пройшли апробацію шляхом участі у міжнародній студентській науково-практичній конференції.

Випускна кваліфікаційна робота С. Ігнатенко являє собою комплексне дослідження, виконана на високому аналітичному рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу.

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студентки Ігнатенко С.В. може бути допущена до публічного захисту.

Керівник освітньої програми _____ ЛАДИЧЕНКО Катерина

(підпис)

Завідувач кафедри _____ ДУГІНЕЦЬ Ганна

(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Ігнатенко Софія Василівна. Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних девелоперських та будівельних компаній (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі міжнародних стратегій маркетингу міжнародних девелоперських та будівельних компаній, а особливо нюанси їх виходу на ринок України.

Проаналізовано специфіку механізму функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії. Розглянуто структуру та тенденції розвитку міжнародної девелоперської та будівельної індустрії.

Структуровано аспекти міжнародної будівельної та девелоперської індустрії. Проаналізовано динаміку розміру будівельного ринку по відношенню до прибутків ста найбільших міжнародних будівельних компаній. Здійснено аналіз індексу інтернаціоналізації десяти найбільших міжнародних будівельних та девелоперських компаній. Вивчено динаміку розвитку та діджиталізації будівельної діяльності в Україні. Визначено вплив на будівельну діяльність Арбітражного суду України. Розроблено стратегію розширення на українських ринок міжнародної будівельної компанії.

Ключові слова: міжнародна будівельна та девелоперська індустрія, міжнародний ринок, конкурентоспроможність, будівництво, діджиталізація, міжнародний маркетинг, маркетингова стратегія, 4P, арбітраж, ICIC.

ANNOTATION

Ihnatenko Sofia. International marketing strategies of international development and construction companies (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv)

The graduation thesis is devoted to a relevant topic of international marketing strategies of international development and construction companies, as well as nuanced aspects of their entry into the Ukrainian market.

The specifics of mechanism of operation of international development and construction industry have been analyzed. The structure and recent trends of the international development and construction industry have been studied.

Aspects of the international construction and development industry have been structured. The dynamics of the size of the construction market in relation to the profits of the largest international construction companies have been analyzed. An analysis of the internationalization index of the ten largest international construction and development companies was carried out. The dynamics of advancement and digitalization of construction business in Ukraine have been studied. The impact of International commercial arbitration court (ICIC) on the construction activity has been defined. An international construction companys' expansion strategy on the Ukrainian market has been developed.

Keywords: international construction and development industry, global market, competitiveness, construction, digitalization, international marketing, marketing strategy, 4P, arbitration, ICIC.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Дослідження механізму функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії	5
1.1. Сутність та кон'юнктуроформуючі чинники ринку міжнародної девелоперської та будівельної діяльності.	5
1.2. Новітні тенденції розвитку міжнародних девелоперських та будівельних компаній.	11
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. Міжнародні стратегії маркетингу міжнародних девелоперських та будівельних компаній	19
2.1. Аналіз маркетингових стратегій міжнародних девелоперських та будівельних компаній-лідерів ринку.	19
2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового середовища ринку України для розвитку діяльності міжнародної будівельної та девелоперської компанії.	26
2.3. Розробка стратегії маркетингу міжнародної будівельної та девелоперської компанії для виходу на ринок України.	34
Висновки до розділу 2	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародна девелоперська та будівельна діяльність є одним з найбільших та найважливіших секторів світової економіки, його завданням є створення та розвиток інфраструктури, що забезпечує існування світової економіки в цілому. Через те, що міжнародна девелоперська та будівельна діяльність тісно поєднана з іншими секторами світової економіки, вона також є дуже чутливою до коливань та криз в світовій економіці. Тому міжнародним девелоперським та будівельним компаніям важливо правильно розуміти вплив динаміки світової економіки на їхню діяльність, та розробляти ефективні маркетингові стратегії, що будуть зменшувати ризики та адаптуватись до потреб ринкового середовища. Розширення діяльності міжнародних девелоперських та будівельних компаній також є актуальною темою для українського ринку, так як велика кількість об'єктів на території України, що була пошкоджена або знищена в результаті бойових дій, потребує або повної перебудови, або реставрації. Таким чином, на українському ринку створюється великий попит, задовільнити який можуть міжнародні компанії. Через активні бойові дії виникають нові ризики для компаній і зменшують привабливість ринку. Серед українських вчених, особливості маркетингової діяльності та побудови маркетингової стратегії будівельних підприємств досліджували М. В. Гронська, Т. О. Окландер, О. М. Осетян та Д. Ю. Мартинюк.

Серед робіт іноземних науковців також є приклади вивчення різних аспектів цієї проблеми, наприклад, К. Мхетре, Б. А. Коннур та А. Б. Ландаж описали концепції управління ризиками та різноманітні методи аналізу ризиків для будівельного підприємства. А. Рів'єра, Нгуєн Лі, К. Капсікар, Дж. Кашівагі та Я. Альхаммаді розробили мета-аналіз продуктивності та причин затримок в міжнародній будівельній індустрії. Х. Ліанг, В. Янг, Т Лію і Кз. Фан аналізували вплив демографічних чинників на стрес будівельників під час пандемії COVID-19.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретичних засад функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії та надання

практичних рекомендацій щодо розробки стратегії маркетингу міжнародної будівельної компанії на українському ринку.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі *завдання*:

досліджено сутність та кон'юнктуроформуючі чинники ринку міжнародної девелоперської та будівельної діяльності;

розглянуто структуру та новітні тенденції розвитку міжнародних девелоперських та будівельних компаній;

проаналізовано маркетингові стратегії міжнародних девелоперських та будівельних компаній-лідерів ринку;

здійснено оцінку рівня привабливості маркетингового середовища ринку України для розвитку діяльності міжнародної будівельної та девелоперської компанії;

надано рекомендації щодо розробки стратегії маркетингу міжнародної будівельної та девелоперської компанії для виходу на ринок України.

Об'єктом дослідження є механізм функціонування міжнародної девелоперської та будівельної індустрії..

Предметом дослідження є практичний інструментарій формування стратегій маркетингу міжнародних будівельних та девелоперських компаній.

Методи дослідження. Теоретичний метод, що підкріплюється історичними даними, загальними тенденціями, що були емпірично досліджені, аналіз опитувань, математичні розрахунки, дедукція.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Ігнатенко С. В. Utilization of AI for market research for global construction companies. : матеріали VII Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Підприємництво, торгівля та маркетинг: реалії, виклики, перспективи» (20 березня 2024 р., наук. кер. к.е.н. доц. Сулова Т. О.).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань, містить 3 рисунки та 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ТА БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Сутність та кон'юнктуроформуючі чинники ринку міжнародної девелоперської та будівельної діяльності

Будівельна та девелоперська діяльність – це найбільший сектор світової економіки, що займає приблизно 13% світового ВВП та забезпечує близько 7% всієї світової робочої сили [36]. Масштабність індустрії також робить її дуже чутливою до змін в світовій економіці та впливу різних факторів, таких як світові кризи чи геополітичні потрясіння. При цьому, міжнародній будівельній та девелоперській індустрії притаманно сповільнювати свою діяльність під час будь-яких криз в світовій економіці, тому міжнародним будівельним та девелоперським компаніям важливо розуміти коливання станів чинників, що впливають на ринок в цілому та на їх діяльність зокрема.

Суть міжнародної будівельної та девелоперської індустрії полягає в її фундаментальній ролі у формуванні антропогенного середовища, в якому існує світове суспільство. Міжнародна будівельна та девелоперська діяльність охоплює широкий спектр діяльності, пов'язаної з плануванням, проектуванням, будівництвом та підтримкою споруд та інфраструктури, починаючи від житлових будинків і закінчуючи комерційними комплексами, дорогами, мостами, аеропортами, інфраструктурою в цілому, тощо. При цьому, існують також і економічні особливості діяльності міжнародної будівельної та девелоперської галузі, як локальність діяльності при будівництві житлово-цивільної інфраструктури, висока залежність від ландшафту та якостей місця будівництва при виробничому будівництві. Подібні особливості яскраво проявляються в вузькоспеціалізованих будівельних компаніях. Важливим також є елемент міжрегіональності. Китайські компанії ведуть свою міжнародну діяльність в країнах Африки та Азії. Північноамериканські компанії розширюють діяльність на Південну Америку та Європу, європейські – на Північну Америку.

Можна виділити наступні аспекти, які визначають сутність міжнародної будівельної та девелоперської галузі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аспекти, що визначають сутність міжнародної будівельної та девелоперської галузі

Аспект	Вираження в міжнародній будівельній та девелоперській індустрії
Розвиток інфраструктури	Будівельна галузь має важливе значення для розвитку інфраструктури, включаючи транспорт, зв'язок, енергетику та системи водопостачання. Міжнародні будівельні та девелоперські компанії розвивають цивільну інженерію та інновації через фінансування та лобювання окремих дослідницьких проектів [52]. Розвиток інфраструктури має вирішальне значення для економічного зростання, соціального прогресу та підвищення рівня життя.
Економічний вплив	Будівельна галузь несе значний внесок в світову економіку, створюючи робочі місця, інвестиційні можливості та сприяючи економічному розвитку. Міжнародні будівельні та девелоперські компанії забезпечують робочі місця для населення країн, в яких вони проводять свою діяльність, закупають сировину та матеріали, розташовують адміністративні підрозділи, і т.д..
Інновації та технології	Міжнародна будівельна індустрія є галуззю міжнародної економіки, що потребує інновацій. Серед найбільших трендів інновацій можна виділити BIM-технології, тобто інструменти оптимізації процесу проектування, 3D та роботи для моніторингу будівництва, автоматизація.
Стійкість	У будівельній галузі все більше уваги приділяється екологічності, енергоефективності та скороченню викидів вуглецю. Стандарти екологічного будівництва, такі як сертифікація LEED, стають все більш поширеними. Країни та союзи країн мають свої окремі закони та кодекси щодо екологічного будівництва. Наприклад, США має сім основних законів, що регулюють будівельну діяльність [54], ЄС, в свою чергу, має Єврокоди [35].
Глобалізація	Будівельна галузь дедалі більше глобалізується, а проекти та інвестиції перетинають національні кордони. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом, ресурсами та технологіями є звичними для великомасштабних будівельних проектів. Глобалізаційні процеси також спонукають уряди країн модернізувати закони, що регулюють будівельну діяльність, так, щоб вони відповідали законам, затвердженими політичними та економічними союзам інших країн.
Управління ризиками	Будівельні проекти пов'язані з різними ризиками, від проблем з організацією до загроз безпеці. Ефективні стратегії управління ризиками мають вирішальне значення для пом'якшення цих ризиків і забезпечення успіху проекту. Найбільшою проблемою індустрії все ще є перевитрати та недотримання строків [47], тому цей аспект потребує великої уваги від міжнародних компаній.
Стійкість і адаптація	Будівельна галузь повинна адаптуватися до мінливих екологічних, соціальних і економічних умов, включаючи зміну клімату, зростання населення і технологічні збої. Створення стійкості інфраструктури та застосування гнучких підходів до проектування та будівництва є критично важливими для індустрії.

Закінчення табл. 1.1

Аспект	Вираження в міжнародній будівельній та девелоперській індустрії
Співпраця та інтеграція	Успішні будівельні проекти вимагають співпраці та інтеграції між різними зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, дизайнерів, підрядників і регуляторні органи. Ефективна комунікація та командна робота є важливими для реалізації проектів вчасно та в межах бюджету.
Урбанізація	Швидка урбанізація в усьому світі стимулює попит на будівельні проекти, особливо на ринках, що розвиваються, де міське населення швидко збільшується. [55]

Джерело: розроблено автором на основі: [52, 54, 35, 47, 55]

Загалом, суть глобальної будівельної індустрії полягає в її здатності систематично забезпечувати відносини між суб'єктами та об'єктами будівельної діяльності, сприяючи економічному зростанню, підтримці спільнот і покращенню якості життя, використовуючи при цьому інновації, стійкість і співпрацю. Задачою міжнародних будівельних і девелоперських компаній в цьому середовищі є виконання міжнародних проектів, розвиток галузі через інвестиції в R&D.

Серед кон'юктуроформуєчих чинників ринку міжнародної та девелоперської діяльності можна виділити наступні групи:

1. Стан економіки: зміни в глобальній економіці, такі як зростання чи зниження ВВП, процентні ставки, інфляція, можуть впливати на доступність кредитів, інвестиційний клімат і загальний обсяг будівельної діяльності. Для міжнародних будівельних та девелоперських компаній важливий не тільки стан світової економіки, а і економічний стан країн, в яких вони здійснюють свою діяльність або мають представництва та регіональні офіси, та економічна стабільність країн, послугами банків котрих вони користуються.

2. Політична стабільність: Нестабільні політичні умови в країнах можуть впливати на інвестиції та розвиток будівельного сектору. Зміни в законодавстві, корупція та політичні ризики можуть впливати на рішення девелоперських компаній, та робити ринок менш привабливим, або бути причиною виходу з нього цілком.

3. Технологічні інновації: розвиток технологій та інновації є чи не найбільшим трендом на сучасному міжнародному ринку будівельних та

девелоперських послуг. Найбільші світові компанії витрачають на дослідження та розробки (R&D) до мільярдів доларів [39]. R&D у будівельній галузі охоплює пошук інновацій, знань і технологічних досягнень для вдосконалення будівельних процесів, матеріалів і структурних конструкцій. Це відбувається в усіх галузях будівництва, включаючи комерційну, житлову, модернізацію та реставрацію. Ініціативи науково-дослідних розробок у будівництві спрямовані на вирішення таких завдань, як зменшення впливу на навколишнє середовище, підвищення структурної цілісності, оптимізація процесів і створення більш економічно ефективною та довговічною інфраструктури. Він передбачає дослідження та впровадження нових підходів, матеріалів і систем, які розширюють межі звичайних методів будівництва.

4. Демографічні тенденції: зміни в населенні, такі як зростання населення, міграція та зміна структури населення, можуть визначати попит на житло та комерційну нерухомість. Демографічні зміни, такі як зростання населення, урбанізація та старіння робочої сили, мають глибокий вплив на будівельну галузь. Наприклад, оскільки все більше людей переїжджають до міст, виникає потреба у збільшенні житла та інфраструктури. Крім того, у міру старіння робочої сили виникає потреба залучати молодих працівників, щоб заповнити прогалину в робочих місцях. Щоб адаптуватися до демографічних змін, міжнародні будівельні компанії мають знайти способи бути привабливішим робочим місцем для молодих кваліфікованих спеціалістів, прийняти екологічні практики та інвестувати в навчальні та освітні програми, які залучають молодих людей у галузь [46].

5. Екологічні вимоги: ріст екологічної свідомості може призводити до більших вимог до стандартів енергоефективності та зелених технологій у будівництві. Будівельна галузь, будучи одним із найбільших джерел викидів парникових газів і споживання ресурсів, відіграє вирішальну роль у просуванні екологічних практик. В даний час все більше уваги приділяється практикам сталого будівництва, таким як енергоефективне проектування будівель, використання відновлюваних матеріалів і зменшення відходів. Ці методи не

тільки допомагають пом'якшити вплив будівництва на навколишнє середовище, але й спонукають технологічний розвиток міжнародної будівельної індустрії [31, с. 12-13]. Оскільки уряди [50] та організації [57] ставлять більш амбітні цілі щодо скорочення викидів вуглекислого газу та сприяння сталому розвитку, зростатиме попит на зелені будівлі та інфраструктурні проекти.

6. Торговельні угоди та державні регулювання: зміни в міжнародних торговельних угодах, тарифах та інших бар'єрах можуть впливати на міжнародну активність девелоперських компаній. Державна політика має значний вплив на будівельну галузь, оскільки вона формує правила, фінансування та стимули для будівельних проектів. Зараз уряди багатьох країн зосереджуються на інвестиціях в інфраструктуру як засобі стимулювання економічного зростання та створення робочих місць [29]. Також важливим фактором є державні регулювання та стимулювання інновацій, такі як податкові послаблення та зобов'язання компаній використовувати такі технології, як BIM [18]. У майбутньому державна політика продовжить формувати будівельну галузь. Наприклад, політика, яка заохочує практику сталого будівництва та відновлювану енергію, стимулюватиме попит на зелені будівлі та інфраструктурні проекти. Крім того, політика, яка надає пріоритет доступному житлу та розвитку міст, впливатиме на типи проектів.

Найбільшими проблемами, з якими стикається міжнародна будівельна та девелоперська індустрія, є затримки, нестача робочої сили та перевищення бюджету. Аналіз 500 000 великомасштабних проектів до та посеред пандемії показує, що майже дев'ять з 10 будівельних проектів (85,5%) здаються із запізненням; майже дві третини з них (59,4%) принаймні на два місяці. Водночас майже чверть проектів (22,7%) здаються із запізненням понад 250 днів, а більше ніж кожен 10 (13,4%) затримується щонайменше на рік. При цьому, 80% будівельних проектів перевищують запланований бюджет [16]. Щодо нестачі робочої сили, то особливо відчутним цей фактор є в країнах з розвинутою економікою. У США, наприклад, аналіз Асоціації генеральних підрядників Америки (AGC) 2023 року показує, що галузь додала 19 000 робочих місць у липні, на тлі зростання рівня безробіття. Середня зарплата в секторі зросла до

34,24 доларів на годину через високий попит. Раніше цього року Associated Builders and Contractors (ABC), національна будівельна торгова асоціація зі штаб-квартирою в США, оцінила дефіцит будівельників у 546 000 у 2023 році [48] – це півмільйона працівників понад того нормального темпу найму, що спостерігається зараз, щоб задовольнити попит. Окремо, в останньому дослідженні індексу впевненості в будівництві ABC показує, що більшість підрядників очікують збільшити кількість персоналу протягом наступних шести місяців. У Великій Британії, за оцінками Construction Skills Network, будівельна галузь потребуватиме додаткових 225 000 працівників до 2027 року, навіть беручи до уваги рецесію у 2023 році [30]. Будівельні посади становлять п'ять із 10 найбільш дефіцитних професій у Європі для 2023, згідно зі звітом Європейського управління праці, опублікованим у березні 2024. Серед найбільш дефіцитних будівельних професій: муляри, теслі, столяри, сантехніки, трубники, будівельні, споріднені електрики, бетонщики та суміжні з ними, інженери, кваліфіковані механіки, тощо [34]. Причинами такої ситуації є: демографічні зміни: за оцінками, до 2030 року 40% будівельників в США підуть на пенсію; репутація індустрії: покоління Gen Z менше готові йти на небезпечну фізичну працю, підвищення зарплат обслуговуючого персоналу та менша популярність інженерної освіти по зрівнянню з іншими індустріями; економічні чинники [32].

Отже, міжнародна будівельна та девелоперська індустрія забезпечує систему економічних відносин між об'єктами та суб'єктами будівельної діяльності, є найбільшим сектором світової економіки і є чутливою до світових криз. Через її важливість для світового суспільства, уряди держав та міжнародні організації активно регулюють індустрію, своїми законами, Актами, конвенціями забезпечують стимулювання розвитку інновацій. Чинниками, що формують кон'юктуру міжнародного будівельного та девелоперського ринку є демографічні, географічні, економічні, державні регулювання, інновації та вимоги щодо екологічності. Міжнародна будівельна та девелоперська діяльність має низку проблем, в першу чергу пов'язаних з затримками, перевищенням бюджетів та дефіцитом робочої сили.

1.2. Новітні тенденції розвитку міжнародних девелоперських та будівельних компаній

Від початку пандемії COVID-19 в 2020 році до початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну в 2022, ринок міжнародної будівельної та девелоперської діяльності спостерігав значні коливання в цінах, збої поставок, дефіцит кваліфікованої робочої сили [23]. Як показують дослідження з опитуваннями, працівники на місцях проведення будівництва також відчули наслідки пандемії. Дослідження науковців Х. Ліанг, В. Янг, Т. Лію і Кз. Фан, що аналізувало вплив демографічних чинників на стрес будівельників під час пандемії COVID-19 [44], показало, що будівельники відчували деяку загрозу інфікування, незахищеність працевлаштування та надмірне робоче навантаження, враховуючи, що середні показники цих факторів стресу були близькі або перевищували медіану відповідних діапазонів балів [44, С. 7]. Страх та занепокоєння серед будівельників поширювались також через мінливий характер та притаманну наукову невизначеність пандемії COVID-19, а також державні контрзаходи для запобігання цьому вірусу (наприклад, карантин, ізоляція та фізичне дистанціювання) [44, С. 3].

Крім того, пандемія також призвела до збільшення робочого навантаження через нестачу робочої сили та навантаження на графіки, що були наслідками зупинок та затримок будівельних проєктів на ранніх стадіях пандемії. Але, не зважаючи на песимістичні прогнози аналітичних та консалтингових організацій [40], найбільші міжнародні будівельні та девелоперські компанії змогли не тільки зберегти рівень прибутків, а й збільшити їх в кризових умовах, а сама індустрія виявилась більш стійкою, ніж очікувалось, окрім деяких сегментів.

Залежність такої галузі міжнародної будівельної індустрії, як житлове будівництво від державного фінансування, призвела до того, що її активність в розвинутих країнах впала в кризові роки рецесії і середня ціна проданого будинку в США від II кварталу 2020 року до IV кварталу 2022 року піднялась на 32% [43, С. 22]. Хоча, ціни продовжують стабілізуватись і зменшуватись, і вже можливо побачити вектор, в якому відновлюється та змінюється будівельна індустрія.

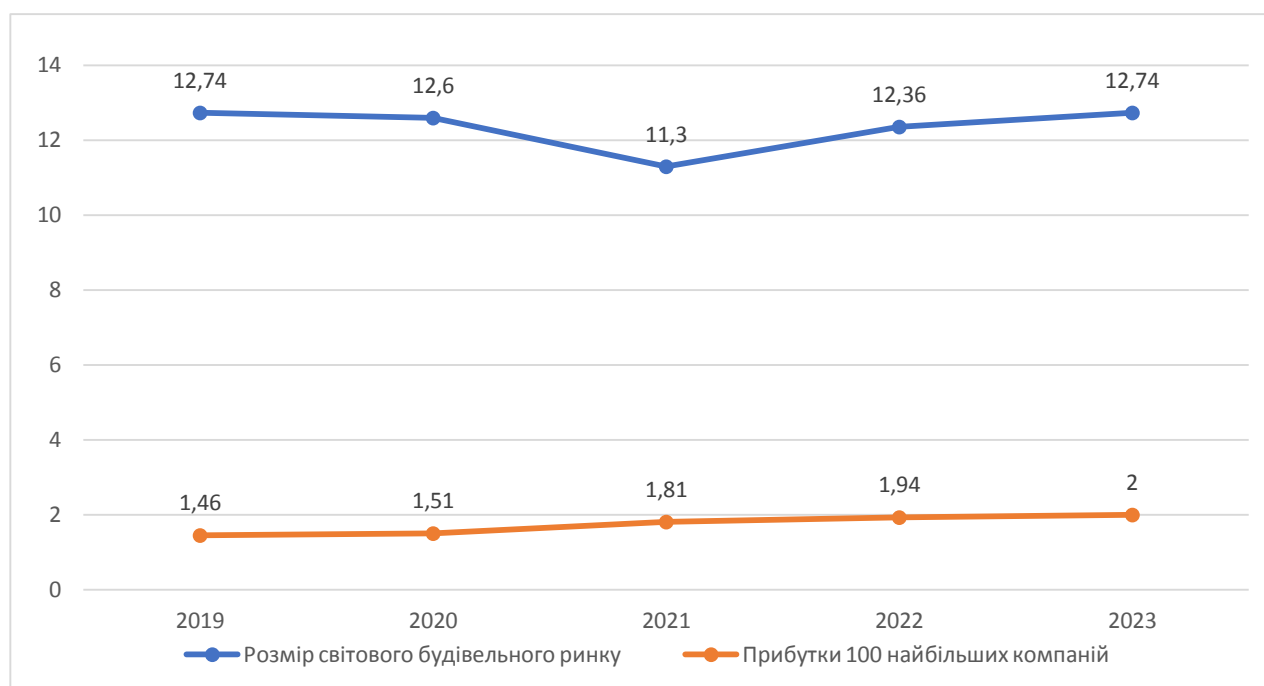


Рис. 1.1. Динаміка зростання світового будівельного ринку та прибутків ста найбільших міжнародних будівельних компаній, трлн дол. США, 2019-2023 рр. Джерело: розроблено автором на основі: [40, С. 8-11; 41, С. 8-9; 42, 9-11; 43, С. 6-9; 31, С. 6]

Звіт консалтингової компанії Deloitte «Global Powers of Construction» (GPOC) розглядає ринкові показники міжнародної будівельної індустрії та окремі показники ста найбільших міжнародних будівельних та девелоперських компаній. Не зважаючи на зміну геополітичної динаміки на початку 2022 року, світові будівельні компанії спостерігали зростання загального доходу. Загальний дохід ста найбільших міжнародних будівельних компаній у 2021 році (рис. 1.1), склав 1,8 трильйона доларів США, що на 14,1% вище, ніж у 2020 році, і на 24,5% вище, ніж у рейтингу GPOC 2019 року. У 2022 році він склав 1,940 трильйонів доларів США, що на 6,3% більше, ніж у 2021 році. Проте, у 2022 році GPOC повідомляли про загальне зниження ринкової капіталізації на 14,9% [43, С. 9] після гарного відновлення, яке показали ринки в 2021 році після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 у 2020 році. Ефективність фондового ринку стабільно знижувалася в усіх регіонах із сильним зростанням втрат. Такі зміни пов'язані з політичною нестабільністю та невизначеністю ринку з новим розподілом попиту та пропозиції різних галузей будівництва. Основні сили, які формували ринок в 2022 році, діяли і в 2023 році. Процентні ставки

продовжували зростати, інфляція залишалась високою, а геополітична напруженість зберігалась. Крім того, швидке зростання процентних ставок призвело до напруження окремих частин фінансової системи, що викликало занепокоєння щодо фінансової стабільності. У міру підвищення економічної стабільності певні сфери, такі як інфраструктура, енергетика та комунальні послуги, можуть зіграти значну роль у стимулюванні загального зростання обсягів будівництва і підвищення активності акціонерної діяльності.

Будівельна галузь завжди характеризувалася як дуже географічно стала галузь, і її виробничі процеси не сильно змінювалися протягом століть. Будівельна діяльність ведеться в кількох визначених місцях і на тимчасовій основі, отже, проекти вимагають великих матеріально-технічних зусиль для транспортування матеріалів і людських ресурсів, необхідних для будівництва до початку реалізації проекту, а потім переважна більшість будівельних робіт, нагляду та введення в експлуатацію проектів здійснюється на місці.

Ця особливість галузі створила сектор із чітко вираженим місцевим характером, у якому знання клієнтів, постачальників і місцевих субпідрядників відіграє ключову роль. Для немісцевих будівельних компаній існують чіткі бар'єри для входу, яким важко конкурувати з місцевими фірмами, особливо щодо малих і середніх проектів, де різниця з точки зору технічних і фінансових можливостей є відчутною. Крім того, деякі з великих будівельних компаній зазнали значних збитків на проектах на певних ринках за межами своєї країни походження в рамках різких геополітичних змін, невдалої стратегії, тощо, що призвело до прискіпливого та недовірливого ставлення індустрії до міжнародної діяльності.

Проте, деякі компанії, особливо з європейським походженням, мають доволі високий рівень транснаціоналізації, і продовжують збільшувати свою присутність в інших країнах, особливо при реалізації більш технічно важких та комплексних проектів, де в європейських міжнародних компаній є перевага над місцевими у вигляді новітніх технологій, вищої кваліфікації персоналу та фінансової забезпеченості компанії.

Таблиця 1.2

**Топ 10 міжнародних будівельних компаній за індексом їхньої
транснаціоналізації, 2023 р.**

Компанія	Країна	Загальні продажі, млн дол. США	Закорд. продажі, млн дол. США	Загаль. к-сть прац., тис.	Закорд. к-сть прац., тис.	Загаль. активи млрд дол. США	Закорд. активи млрд дол. США	Індекс транснаціоналізації
STRABAG	Австрія	17,936	15,497	79	67,485	14,06	4,08	0,669
SKANSKA	Швеція	16,128	12,559	41	31,7	15,41	4,16	0,607
BOUYGUES	Франція	46,69	21,231	196,15	180,32	63,843	21,259	0,569
VINCI	Франція	64,97	35,529	218	208,27	117,99	16,21	0,547
ACS GROUP	Іспанія	35,411	32,072	128,72	51,49	35,6	7,02	0,501
SAMSUNG C&T	Південна Корея	33,412	10,77	17,647	8,155	48,97	1,103	0,269
CCCC	Китай	107,04	14,661	136,5	70	209,24	3	0,221
CSCEC	Китай	305,402	16,045	382,49	168,29	366,97	32,1	0,193
POWER CHINA	Китай	85,096	11,12	164,16	60	117,98	8,72	0,19
CREC	Китай	171,54	8,684	294	65	223,119	50	0,165

Джерело: розроблено автором на основі: [27, 28, 38, 22, 60, 21, 20, 15, 37, 14, 45]

За розрахунками, наведеними в табл. 1.2, можна зробити висновок, що найбільшими міжнародними компаніями за рівнем загальних продажів є компанії, що походять з Китаю. Проте, їхня невелика частка у міжнародній діяльності (в середньому 8% продажів китайських компаній є закордонними) робить їх рівними гравцями на саме міжнародному ринку. Китайські компанії з року в рік мають тенденцію концентруватися на внутрішньому ринку та його розвитку. В той самий час, європейські міжнародні компанії мають значно вищий середній рівень транснаціоналізації, в середньому 71,22% продажів європейських компаній є закордонними. Серед них є такі, які майже всю свою діяльність проводять поза країною заснування. Серед таких компаній: ACS, іспанська міжнародна будівельна компанія, 55% проєктів якої реалізуються в Північній Америці, 29% в Азії, 10% в Європі, і тільки 5% в Іспанії.

За останні два десятиліття будівельна галузь пройшла через кілька ключових подій, серед них можна виділити дві найважливіші. По-перше, це давно назріла інтеграція технологічних інновацій, а по-друге, підвищення обізнаності про виклики та способи зменшення вуглецевого сліду, викликаного будівельною

діяльністю. Поява інновацій вже зараз є головним каталізатором зниження викидів, однак, згідно з цілями, встановленими Паризькою угодою, знадобляться значні зміни в усьому секторі, щоб виконати спільні екологічні зобов'язання індустрії. Інноваційні технології можуть вирішити й інші нагальні проблеми індустрії, тому міжнародні будівельні та девелоперські компанії витрачають багато ресурсів на дослідження та розробку. Вся міжнародна індустрія витратила на дослідження та розробку 1% свого загального доходу, що не є достатнім у зрівнянні з іншими індустріями. Тому, уряди деяких країн почали спонукати компанії вкладати більше в цю сферу. Після встановлення податкового послаблення для компаній, що інвестують в інноваційні технології в Великобританії, витрати на дослідження та розробки в будівельному секторі зросли на 20% до рекордно високого рівня в першому кварталі 2022 року. Будівельна галузь витратила 138 мільйонів фунтів стерлінгів на дослідження та розробки протягом перших трьох місяців 2022 року, що на 20% більше, ніж 115 мільйонів фунтів стерлінгів, зафіксованих у тому ж кварталі 2021 року. Щоквартальні витрати на дослідження та розробки також зросли на 14,1% зі 121 мільйона фунтів стерлінгів [50].

Всі новітні індустрії, що працюють з інженерією та комплексними проектами, використовують інтегроване 3D-моделювання, що допомагає різним відділам працювати одночасно не потребуючи конвертації з одного програмного забезпечення в інше. Проте абсолютна більшість будівельних компаній ще не запровадила інтегровану платформу, яка б охоплювала планування проекту, проектування, будівництво, експлуатацію, моніторинг та технічне обслуговування. Натомість галузь все ще покладається на вузькоспеціалізовані програмні інструменти. Крім того, власники проектів і підрядники часто використовують різні платформи, які не синхронізуються одна з одною. Як наслідок, немає єдиного джерела, яке б надавало інтегрований перегляд у режимі реального часу дизайну проекту, вартості та графіку виконання робіт. BIM технології покликані вирішувати ці проблеми галузі, і вони постійно розвиваються та є головним інноваційним трендом індустрії вже зараз. 5D BIM

наступного покоління — це п'ятивимірне представлення фізичних і функціональних характеристик будь-якого проєкту. Він враховує вартість і графік проєкту на додаток до стандартних параметрів просторового дизайну в 3D. Він також включає такі деталі, як геометрія, технічні характеристики, естетичні, теплові та акустичні властивості. Платформа 5D BIM дозволяє власникам і підрядникам визначати, аналізувати та фіксувати вплив змін на вартість проєкту та планування. Візуальна та інтуїтивно зрозуміла природа 5D BIM зменшує ризики непорозуміння, дає підрядникам кращий шанс раніше визначити ризики та, таким чином, прийняти кращі рішення. Наприклад, планувальники проєкту можуть візуалізувати та оцінити вплив запропонованої зміни в дизайні на витрати та графік проєкту. За допомогою подібної технології, компанії можуть створити «діджитал-двійника» проєкту, що допомагає візуалізації та прогнозуванню експлуатації його в подальшому.

Опитування McKinsey показують, що 75% компаній, які почали застосовувати BIM, повідомили про позитивну віддачу від своїх інвестицій. Вони також повідомили про коротший життєвий цикл проєкту та економію на процесі документації і матеріальних витратах [45]. Враховуючи ці переваги, низка урядів, у тому числі у Великобританії, Фінляндії та Сінгапурі, зобов'язують використовувати BIM для проєктів громадської інфраструктури.

Великим трендом в будівельній та девелоперській індустрії є розширена та віртуальна реальність і роботизація. Такі компанії, як Skanska AB, використовують новітні технології 3D сканування місць робіт для відтворенні їх цифрової копії, імерсійні технології маркетингу з використанням окуляр віртуальної реальності, дрони. Поєднання 5D BIM і пристроїв доповненої реальності змінить будівництво, обслуговування та експлуатацію і призведе до значного зменшення негативних наслідків затримок та перевищень лімітів бюджетів, що в кінці зменшить витрати міжнародних компаній та окупить витрачені ресурси на інновації.

Отже, основними тенденціями міжнародної будівельної та девелоперської індустрії є: екологічно свідоме будівництво, інтегроване 3D-моделювання, 5-D BIM, роботизація, штучний інтелект (рис. 1.2).

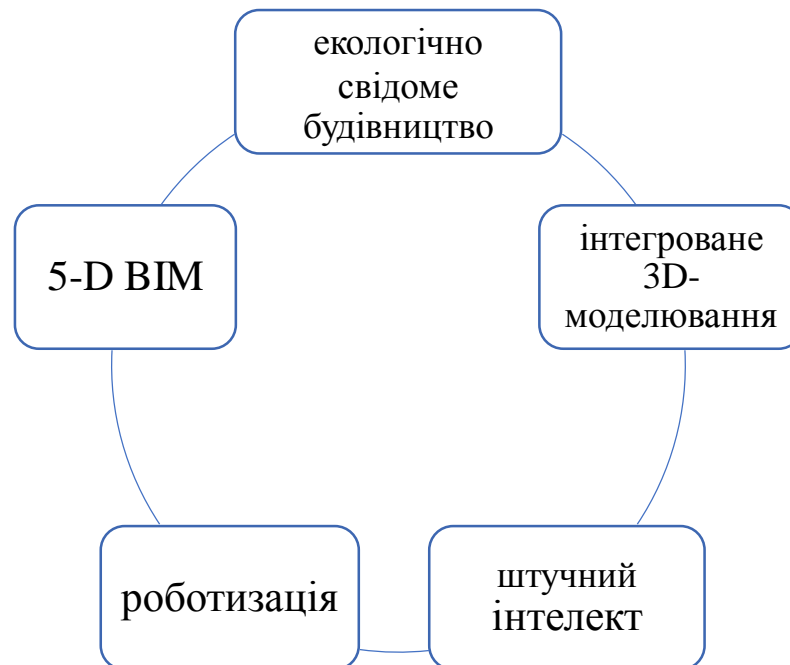


Рис. 1.2. Основні тенденції розвитку міжнародної будівельної та девелоперської індустрії

Джерело: розроблено автором на основі: [45]

Всі ці інновації покликані зменшити залежність індустрії від коливань світової економіки, покращити її стійкість та екологічність, зменшити ризики для міжнародних будівельних та девелоперських компаній. Інвестуючи в технології, компанії можуть значно зменшити витрати на майбутні проекти. Через їх застосування, компанії можуть ефективніше розподіляти використання ресурсів та робочої сили для досягнення кращого результату своєї діяльності. Таким чином, вони зможуть зменшити ризики, що асоціюються з самою діяльністю, і розширювати свою діяльність на більш нестабільні ринки (країни, що розвиваються, тощо).

Висновки до розділу 1

Отже, було визначено важливість міжнародної девелоперської та будівельної індустрії, як галузі економіки, що займає велику частку світового ВВП та має велику залежність від державних регулювань та замовлень, коливань світової економіки та світових криз. Індустрія як така визначається багатьма факторами, що описують не тільки світовий ринок, а є індивідуальними для кожного регіону і країни. Найважливішими чинниками ринку міжнародної девелоперської та будівельної діяльності є дотримання строків та бюджету будівництва, інноваційні технології та зменшення вуглецевих викидів. Для міжнародних девелоперських та будівельних компаній важливо зберігати стійкість, рівень прибутковості та інвестиційну привабливість в умовах ринку, що постійно змінюється.

Міжнародні європейські компанії досягають стійкості та прибутковості на ринку через збільшення інтернаціоналізації своїх операцій, виходячи на нові ринки та розширюючи сферу діяльності. Китайські компанії, в свою чергу, концентруються на вітчизняному ринку через інтенсивну урбанізацію країни, що відкриває можливості для великих контрактів і забезпечує прибутки без потреби розширення на інші ринки. Хоча, ці компанії також проводять операції закордоном, частка їх значно менша.

Найбільші проблеми в міжнародній будівельній та девелоперській індустрії: затримки та перевитрати. Найефективніший спосіб їх рішення – розвиток технологічних рішень. Тому, міжнародним компаніям потрібно більше інвестувати в технології для отримання довгострокових переваг. Індустрія розуміє цю потребу, тому головними тенденціями зараз є розвиток різноманітних технологічних рішень.

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ МІЖНАРОДНИХ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ТА БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Аналіз маркетингових стратегій міжнародних девелоперських та будівельних компаній-лідерів ринку

Для вибору компаній-лідерів доцільно використати індекс транснаціоналізації (Табл. 1.2). Vinci, Bouygues та Skanska мають одні з найбільших показників (0,547, 0,569 та 0,607 відповідно) і тому вони з більшою вірогідністю оберуть стратегію розширення на нові ринки. Через це, аналіз їх стратегій буде найбільш релевантним. Австрійська компанія Strabag, що також має високий індекс інтернаціоналізації (0,669) розглядатись не буде через її зв'язки з російськими інвестиціями [10]. Маркетингові стратегії компаній доцільно буде розглянути за однаковими параметрами, тобто за їх 4р або маркетинг-міксом.

Vinci:

Продукт. Група має два основних бізнес-сегменти: контрактне будівництво та гранти. І те, і інше містить собою стратегію продукту в комплексі маркетингу. VINCI Concessions бере участь у проектуванні, фінансуванні, будівництві та експлуатації транспортної інфраструктури та громадських об'єктів у рамках державно-приватного партнерства. На умовах концесії Vinci має такі дочірні компанії VINCI Autoroutes; VINCI Airports; VINCI Highways; VINCI Railways; VINCI Stadium і Infra Foch TopCo SAS [26]. VINCI Autoroutes є одним із провідних операторів автомагістралей у Європі. VINCI Airports є глобальним гравцем у секторі аеропортів. Він веде експлуатацію понад тридцяти аеропортів по всьому світу. VINCI Highways будує дороги, автострадні мости та тунелі в чотирнадцяти країнах в Європі, Північній та Південній Америці та Азії. Vinci Highways не тільки будує та експлуатує, але й фінансує активи дорожньої інфраструктури по всьому світу в партнерстві з місцевими гравцями.

Дочірніми компаніями Vinci є Vinci Construction, Vinci Energies і Eurovia. Vinci Energies пропонує рішення для енергоефективності та відновлюваних

джерел енергії. Його клієнтами є підприємства, а також місцева влада. Вона працює в галузі промисловості, інфраструктурних телекомунікацій та послуг. Eurovia працює у сфері транспорту та розвитку міської інфраструктури, де будує та обслуговує автостради, дороги, залізницю, покриття аеропортів та інші промислові та комерційні об'єкти. Він також надає інші супутні послуги, такі як містобудування, знесення, інженерні мережі та земляні роботи. Вона також бере участь у видобутку, переробці та збуті природних і перероблених матеріалів. VINCI Construction є глобальним гравцем, що працює в восьми секторах: будинки, споруди, транспортна інфраструктура, гідравлічна інфраструктура, відновлювана та ядерна енергетика, екологічна інженерія, нафта і газ, а також гірничодобувна промисловість.

Ціна. Більшу частину прибутку Vinci отримує від короткострокових контрактів. Контракти укладаються з фіксованими цінами або положеннями про індексацію цін. У випадку довгострокових контрактів із цінами, які не підлягають перегляду, цінові ризики аналізуються в кожному конкретному випадку за допомогою таких методів, як тверді цінові домовленості з постачальниками на певний період часу, угоди cash-and-carry, коли товари купуються або оплачуються клієнтом на початку роботи будівельників, похідні інструменти хеджування на основі товарних індексів. Vinci знижує ризик підвищення цін завдяки укладанню фіксованих цінових угод із субпідрядниками та постачальниками. На Vinci значною мірою впливають зміни цін на сировину, таку як нафта, сталь і цемент. Цінова чутливість відрізняється від сегмента до сегмента, наприклад, коливання цін на нафту, що головним чином впливає на Eurovia, комерційна діяльність якої споживає бітум.

Місце реалізації. Vinci працює в 120 країнах світу. Eurovia працює в Чилі, Європі та Північній Америці. Vinci має одинадцять аеропортів у Франції, десять в Португалії, три в Камбоджі, один в Чилі. VINCI Highways працює в чотирнадцяти країнах. Vinci Energies працює в 51 країні. Vinci Construction працює в 100 країнах.

Реклама і просування. Оскільки Vinci здебільшого займається діяльністю B2B, прямий маркетинг грає меншу роль. Однак Vinci просуває себе до кінцевого споживача, покращуючи клієнтський досвід та публічний імідж. Vinci має кілька програм і веб-сайтів для досягнення цієї мети. Застосунок VINCI Autoroutes, запущений у 2011 році, завантажили більше мільйона користувачів [59]. Vinci запустила рекламну кампанію з BlaBlaCar [24], щоб просувати продаж бейджів, які використовуються в пунктах оплати. В аеропорту Vinci пасажери можуть отримувати персоналізовані сповіщення через мобільний додаток. За допомогою цього застосунку пасажери також отримують рекомендації до найближчих магазинів і послуг, які їм можуть знадобитися. Усі ці засоби підвищують впізнаваність бренду та цінність бренду Vinci. Отже, ці елементи охоплює маркетинговий комплекс Vinci.

Vouygues:

Продукт. Vouygues Group — це диверсифікований промисловий конгломерат, який займається будівництвом, телекомунікаціями та медіа. Хоча вони в основному зосереджені на будівництві та інфраструктурних проектах через свою дочірню компанію Vouygues Construction, вони також пропонують продукти та послуги в інших секторах. Будівництво та інфраструктура: Vouygues Construction є однією з провідних світових будівельних компаній, яка пропонує широкий спектр послуг, включаючи будівництво, цивільну інженерію, енергетику та послуги. Вони реалізують масштабні проекти, такі як будівництво, розвиток інфраструктури (дороги, мости, залізниці), розвиток міст. Vouygues Immobilier, підрозділ групи з розвитку нерухомості, зосереджується на розвитку житлових, комерційних і багатофункціональних об'єктів. Вони займаються проектуванням, будівництвом і продажем нерухомості на різних ринках. Через свою дочірню компанію Vouygues Telecom група надає телекомунікаційні послуги, включаючи послуги мобільного зв'язку, Інтернету та телебачення. Вони пропонують низку тарифних планів мобільного зв'язку, інтернет-пакетів і варіантів телебачення для споживачів і компаній у Франції. Vouygues володіє TF1 Group, одним із провідних медіа Франції. TF1 Group керує телевізійними

каналами, виробляє та розповсюджує контент, а також пропонує цифрові медіа-послуги. Портфоліо TF1 Group включає TF1, найпопулярніший телеканал у Франції, а також інші канали, такі як TMC і LCI. Bouygues Energies & Services зосереджується на наданні енергетичних та екологічних послуг, включаючи рішення щодо відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія. Вони пропонують інженерні, закупівельні та будівельні послуги для проектів відновлюваної енергетики [19].

Ціна. Bouygues, як і інші компанії цього сегменту ринку, застосовують індивідуальний підхід до цін в проєктах, але декілька стратегій є основними. Конкурсні торги: для багатьох проєктів компанія Bouygues Construction бере участь у конкурентних торгах, де кілька підрядників подають пропозиції з приблизними цінами. Компанія прагне пропонувати конкурентоспроможні ціни, забезпечуючи прибутковість. Ціноутворення «витрати плюс»: у деяких випадках, особливо для складних або довгострокових проєктів, де витрати важко оцінити заздалегідь, Bouygues Construction може використовувати підхід ціноутворення «витрати плюс». Це передбачає стягнення з клієнта фактичних витрат, понесених під час будівництва, плюс узгоджену норму прибутку. Контракти з фіксованою ціною: Bouygues Construction також може укладати з клієнтами контракти з фіксованою ціною, де загальна ціна проєкту узгоджується до початку будівництва.

Місце реалізації. Bouygues – п'ята за розміром будівнича група в світі, тому їхня стратегія реалізації полягає в максимальній диверсифікації географії їхніх операцій. Проте, Bouygues Construction проводить найбільшу кількість проєктів в Західній Європі за участі місцевої влади.

Реклама та просування. Bouygues використовує стратегії е-комерції, контент-маркетинг та соціальні мережі. Bouygues Telecom, проводить маркетингові кампанії для просування широкого спектру своїх послуг. Одним із ключових елементів маркетингових кампаній Bouygues Telecom було використання потокової відеореклами на Facebook. У Facebook компанія Bouygues має близько 900 тисяч користувачів [25], використовуючи платформу

для демонстрації своїх послуг і спілкування з клієнтами. Vouygues запровадив стратегії SEO для покращення видимості в Інтернеті та залучення органічного трафіку на свій веб-сайт. Завдяки своїй схемі спонсорства багатьох видів спорту Vouygues стратегічно приєднався до аматорського спорту, сприяючи сильному суспільному іміджу та залучаючи громади. Маркетинг із залученням блогерів також є важливим елементом впізнаваності бренду Vouygues та охопленні ширшої аудиторії.

Skanska:

Продукт. З трьох компаній Skanska найбільше сконцентрована саме на будівництві та інвестиціях. Skanska має дочірні компанії в наступних країнах: Швеція, Норвегія, Фінляндія, Данія, Польща, Чехія, Угорщина, Румунія та США. Основні операції зосереджені на таких бізнес-напрямах: будівництво, житлова забудова, розвиток комерційної нерухомості та інвестиційна нерухомість. Окрім послуг безпосереднього будівництва, Skanska Construction також займається продажем вживаних запчастин та обладнання завдяки модернізації власного автопарку компанії та завершеним проектам, включаючи: землерийне обладнання, обладнання для укладання тротуарів, крани, морське обладнання, позашляховики, вантажівки та трейлери на шосе, навісне обладнання, компоненти та їх частини. Також, Skanska Construction активно застосовує модульне виробництво та попередню конструкцію будівель, і подальшого їх перевезення на місця будівництва, що дозволяє компанії пришвидшувати процеси та скорочувати витрати. Житлова забудова компанією відбувається в Європі, особливо в Східній та Північній. В комерційному будівництві Skanska робить акцент на клієнтоорієнтованості та сталому розвитку, що проявляється в будівництві комерційних споруд таким чином, щоб вони відповідали великій вибірці потреб споживачів та так, щоб вони були максимально екологічними та вуглецево-нейтральними [17]. Програму інвестиційної нерухомості компанія запустила в 2021 році для подальшого охоплення створеної вартості та стабільного грошового потоку, створеного об'єктами, розробленими в рамках

розвитку комерційної нерухомості. Метою є створення довгострокового портфеля високоякісних активів Північній Європі [56].

Ціна. У Skanska є кілька програм запозичень, включаючи як банківські кредити із зобов'язаннями, так і програми ринкового фінансування. Це забезпечує хороший рівень готовності до тимчасових коливань короткострокових потреб Skanska в ліквідності, а також забезпечує довгострокове фінансування. Skanska Financial Services [56] є дочірньою компанією та надає функції підтримки для Skanska і підрозділів Skanska Group. Компанія координує відносини Skanska Group з фінансовими ринками та установами. Компанія також несе відповідальність за управління запозиченнями Skanska Group і за забезпечення достатньої ліквідності Групи. Skanska Financial Services координує та виконує операційні фінансові операції для підрозділів. Щодо «зелених» проєктів Skanska, то за їх фінансуванням та ціною слідкує зовнішня сторона, що забезпечує прозорість та адекватність угод. Таким чином, Skanska забезпечує конкурентну цінову політику на ринку.

Місце. Skanska зосереджує свою діяльність на ринках Європи та Північної Америки.

Реклама та просування. У своїх маркетингових зусиллях Skanska приділяє значну увагу екологічності. Компанія демонструє свою відданість практикам сталого будівництва, таким як сертифікація зеленого будівництва, енергоефективні проєкти та ініціативи щодо зменшення викидів вуглекислого газу. Така увага до сталого розвитку резонує з екологічно свідомими клієнтами та зацікавленими сторонами. Skanska надає пріоритет побудові та підтримці міцних відносин із клієнтами. Використання інновацій в стратегії Skanska включає в себе демонстрацію використання передових технологій, таких як інформаційне моделювання будівель (BIM), дрони та віртуальна реальність, для підвищення ефективності, безпеки та якості проєкту.

Систематизуємо результати дослідження маркетингових стратегій цих трьох компаній:

Таблиця 1.3

Систематизація міжнародних маркетингових стратегій міжнародних будівельних та девелоперських компаній Vinci, Bouygues, Skanska

Компанія	Маркетингова стратегія	Основний стратегічний фокус
Vinci	Диверсифікація	Vinci зосереджує свою діяльність на тому, що створює додаткові способи проникнення в нові галузі. На даний момент, компанія зосереджує свою діяльність в галузях, відмінних від будівництва чи девелопменту, в Європі, але планує розширяться на інші ринки. Найбільш перспективна галузь – енергетика.
Bouygues	Диверсифікація	Як і Vinci, Bouygues розширює свою діяльність поза будівництво та девелопмент. В Європі, компанія є великим гравцем на ринку телекомунікацій. Bouygues також є постачальником енергії (в тому числі екологічно-чистої) в Європі.
Skanska	Спеціалізація	На відміну від конкурентів, Skanska фокусується на будівництві та розвитку інфраструктури. Це дає їй можливість інвестувати в новітні способи будівництва та позиціонувати себе, як лідера галузі з інфраструктурного розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі: [26, 24, 19, 17]

Отже, в маркетингових стратегіях цих трьох компаній можна знайти як спільні, так і відмінні сторони. Цікавим також є той аспект, що жодна з досліджуваних компаній не обирає стратегію цінового лідерства, що свідчить про те, що свідчить про те, що компанії надають достатньо унікальний продукт або позицію на ринку. З цих трьох компаній, Vinci і Bouygues мають найбільш диверсифікований профіль діяльності, в той час як Skanska тримає свій основний фокус на комерційному, інфраструктурному та житловому будівництві. В маркетинговій стратегії, Bouygues активно застосовує е-маркетинг та соціальні мережі, Vinci застосовує додаткову користь для кінцевих споживачів, а Skanska робить ставку на екологічність та інновації. Саме через ці фактори, і через те, що географія діяльності Skanska сильно розвинена в Східній та Північній Європі (компанія має великий дочірній відділ в Польщі), а не в Азії та Південній Америці, як Vinci і Bouygues, для дослідження привабливості українського ринку буде використовуватись приклад цієї компанії.

2.2. Оцінка рівня привабливості маркетингового середовища ринку України для розвитку діяльності міжнародної будівельної та девелоперської компанії

Існують різні способи оцінки рівня привабливості маркетингового середовища ринку країни на мезо- та макрорівні. Через воєнний стан в Україні та особливості формування державного бюджету і певні обмеження під час такого стану, типові відповідні індекси привабливості макро- і мезосередовища не показують релевантні результати. Тому, замість класичного індексу, було обрано розглянути маркетингове середовище України з точки зору його ключових переваг та загроз (набл. 2.2, набл. 2.3).

Таблиця 2.2

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника привабливості маркетингового середовища будівельного ринку України на макрорівні

Параметри макросередовища	Ваговий коефіцієнт	Алгоритм переведення статистичних даних в бали			Статистичні дані Укрстат, Європейської асоціації бізнесу, ICAC	
		0-1 балів	2-3 бали	4-5 бали	2022р.	2023 р.
Частка державних замовлень в будівельній діяльності, %	0,22	0-20%	20-50%	50-75%	24%	61%
Видатки на будівельну галузь в бюджеті, % до бюджету	0,22	0-2%	2-5%	5-15%	2%	6%
Антикорупційні реформи	0,15	незначні	середні	значні	середні	значні
Присутність інновацій на ринку	0,10	відсутні	середні	присутні	середні	середні
Ефективність арбітражної судової системи, %	0,08	60-75%	75-90%	90-100%	99%	99%
Рейдерські захоплення, к-сть	0,07	10-25	5-10	0-5	2	4
Темп зростання цін на ресурси, % до 2021 р.	0,13	30-65%	15-30%	0-15%	20%	35%
Інвестиційний індекс, бали	0,05	0-1	1-3	3-5	2,17	2,44
Дефіцит робочої сили	0,16	50-75%	15-50%	0-15%	50%	40%

Джерело: розроблено автором на основі: [1, 3-8]

Розрахуємо інтегральний показник привабливості маркетингового середовища будівельного ринку України на макrorівні за 2022 та 2023 рік.

Таблиця 2.3

Розрахунок інтегрального показника привабливості маркетингового середовища будівельного ринку України на макrorівні

Параметри макросередовища	2022 р., бали	2023 р., бали
Частка державних замовлень в будівельній діяльності, %	0,44	0,99
Видатки на будівельну галузь в бюджеті, % до бюджету	0,22	0,88
Антикорупційні реформи	0,45	0,6
Присутність інновацій на ринку	0,2	0,2
Ефективність арбітражної судової системи, %	0,4	0,4
Рейдерські захоплення, к-сть	0,35	0,28
Темп зростання цін на ресурси, % до 2021 р.	0,26	0,13
Інвестиційний індекс, бали	0,1	0,15
Дефіцит робочої сили	0,16	0,32
Результат	2,58	3,95

Джерело: розроблено автором

Розрахувавши інтегральний показник, отримали наступні результати: 2,58 балів у 2022 році та 3,95 у 2023 році. Важливо зазначити, що еталонним показником за обраними параметрами є 6 балів. Отже, в 2023 році параметри макросередовища покращились, але проблеми все ще присутні.

Головною перевагою України для розвитку діяльності міжнародної будівельної та девелоперської компанії – це державні замовлення та іноземні інвестиції на відновлення. Загалом, зараз велика частина державних закупівель припадає саме на відновлення інфраструктури (в середньому 20% закупівель у системі Prozorro припадає на регіональні служби відновлення[13]). Зростають не тільки інвестиції, а й самі масштаби будівництва. Згідно з оприлюдненими даними Державної служби статистики, індекс будівельної продукції в Україні за підсумками 2023 року становив 122,6% до 2022 року, а розмір ринку досяг 22,12 млрд грн [4]. Позитивна динаміка спостерігалася протягом усього року, і очікується, що ця тенденція продовжуватиме бути такою, так як іноземні інвестиції тільки заходять на український ринок. І хоча статистика у порівнянні з довоєнним періодом є негативною, Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України у співпраці з Федерацією європейської

будівельної промисловості працює над тим, щоб залучати більше міжнародних компаній та іноземних інвестицій до участі в відновленні України. Це також впливає на динаміку, з якою розвиваються різні види будівельної діяльності: найбільшу динаміку росту спостерігають в секторі інженерних споруд (32,9%).

Міжнародні компанії вже приймають активну участь в тендерах на відновлення та будівництва інфраструктури України. Наприклад, на конкурсному відборі виконавця робіт для будівництва першої ділянки Київської обхідної дороги (відрізок від траси М-07 Київ-Ковель-Ягодин до М-06 Київ-Чоп) визначено американську компанію Bechtel Overseas Corporation з ціною пропозицією в 5,3 млрд грн. Буде збудована нова об'їзна дорога категорії I а, протяжністю 18 050 км, з 9 штучними супроводами (мостами, шляхопроводами та естакадами), вона об'єднає всі міжнародні траси, які зараз транзитом проходять через місто. Вона буде складатися з 7 ділянок і великим мостовим переходом до півдня від Києва. Її будівництво дозволить вирішити транспортні проблеми столиці та покращити міжнародне автомобільне повідомлення [2].

У статті 28 Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» [7] було створено фонд ліквідації наслідків збройної агресії у складі спеціального фонду Державного бюджету України з метою ліквідації наслідків (у тому числі гуманітарних, соціальних, економічних), спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України (набл. 2.3). В цій статті також розписано, яким чином будуть розподілятися кошти на різні галузі.

Таблиця 2.4

**Розподіл видатків Державного бюджету України на будівельну галузь,
2024 р.**

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету	Видатки, млн грн
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної прикордонної служби України	150
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Національної гвардії України	300
Будівництво (придбання) житла для осіб рядового і начальницького складу Державної служби України з надзвичайних ситуацій	190
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Збройних Сил України	100
Будівництво та модернізація закладів охорони здоров'я	1458

Закінчення табл. 2.4

Найменування згідно з відомчою і програмною класифікаціями видатків та кредитування державного бюджету	Видатки, млн грн
Виконання робіт у сфері поводження з радіоактивними відходами неядерного циклу, будівництво комплексу "Вектор" та експлуатація його об'єктів	632
Фінансова підтримка Державного фонду сприяння молодіжному житловому будівництву	6,1
Часткова компенсація відсоткової ставки кредитів комерційних банків молодим сім'ям та одиноким молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) та придбання житла	5,8
Субвенція з державного бюджету бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	109
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Головного управління розвідки Міністерства оборони України	150
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Служби безпеки України	180
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Управління державної охорони України	80
Будівництво (придбання) житла для співробітників Служби зовнішньої розвідки України	150
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	51

Джерело: розроблено автором на основі: [7]

Крім того, держава активно намагається зробити більш прозорим процес проведення будівельної діяльності, застосовуючи різні засоби: від діджиталізації процесів до арбітражних послуг. З липня 2020 року в Україні запустили одну з найбільших антикорупційних реформ в сфері будівництва та девелопмента: Єдину державну електронну систему у сфері будівництва – загальнонаціональну інформаційну систему, що покликана впорядкувати процес будівництва в Україні і через максимальну публічність інформації зробити його прозорим та вільним від корупції [6]. Через цю електронну систему кожен етап будівництва відслідковується електронно в реальному часі, що значно зменшує можливості для шахрайства та корупції. Так звітує про діяльність системи прес-служба Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури: «За перший квартал 2024 року до ЄДЕССБ приєдналися понад 7,6 тисячі користувачів. Відтак, за перші три місяці 2024 року понад 13,3 тисячі послуг надали у форматі paperless, у той час, як за аналогічний період минулого року цей показник становив 8,5 тисячі» [11].

Щодо арбітражної системи, то такі послуги в Україні надають декілька інституцій: Міжнародний комерційний арбітражний суд та Морська арбітражна комісія, обидві вони діють при Українському національному комітеті Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine). На початок воєнного стану, діяльність Арбітражного суду України була обмежена, в першу чергу через обмеженість обігу валюти. Але, з послабленням обмежень використання валюти, та сплати арбітражного збору в національній валюті для компаній-резидентів, ці обмеження більшою мірою спали.

Арбітражний суд України є ефективним інструментом вирішення спорів, і його позитивна статистика вирішення спорів (приблизно 95% справ розглядаються у строк, що не перевищує півроку; 80% справ розглядаються до 3 місяців, близько 1% справ розглядаються понад 12 місяців; в середньому лише 2,5% рішень ІСАС оскаржуються, з них скасовується лише близько 1% рішень) слугують важливою перевагою для ринку України. Крім того, як показано на рис. 2.1, кількість розглянутих справ зростає навіть в умовах повномасштабного вторгнення [9].

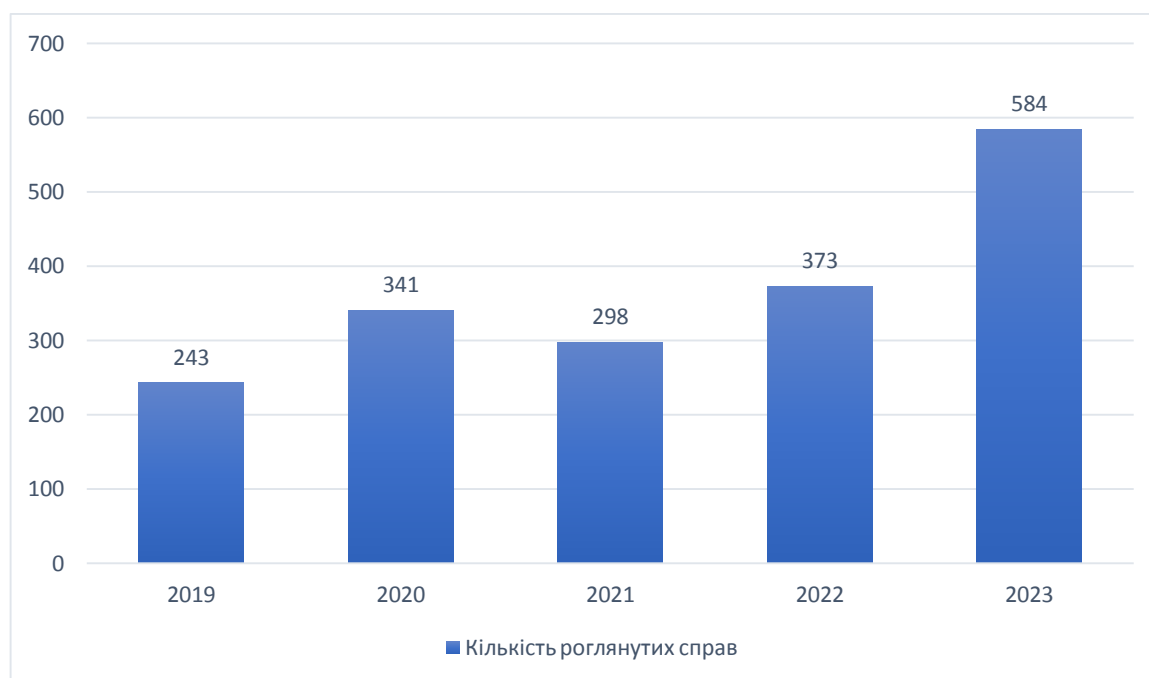


Рис. 2.1. Кількість розглянутих ІСАС справ, 2019-2023 рр.

Розроблено автором на основі: [9]

Таку динаміку можна пояснити в тому числі тим, що багато російських та білоруських компаній, що проводили свою діяльність в Україні до повномасштабного вторгнення, подавали позови для відшкодування збитків. Але таких справ було всього 38 та 17 відповідно, тому позитивну динаміку можна також пояснити покращенням ефективності процесів проведення арбітражу.

Статистика рейдерських захватів в Україні також змінилась з початком повномасштабного вторгнення. В 2022 році вона впала на 60% по зрівнянні з минулим (була відкрита 131 справа), проте в 2023 році їх кількість знову значно зросла. Найбільша частина проваджень відкривалась з приводу підробки документів. Найбільша кількість постраждалих компаній включала в себе конгломерати, що частково або повністю належали росіянам та здійснювали діяльність в Україні, тому на будівельну діяльність ця статистика рейдерських захоплень майже не вплинула [5].

Інвестиційний клімат в Україні стримано покращується, і пов'язано це насамперед з відновленням будівельної діяльності як такої. У першому кварталі 2023 року будівельні підприємства України збільшили обсяг виконаних робіт на 8,4% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, досягнувши 22,12 млрд. гривень. У березні 2023 року обсяг робіт зріс у 2,8 рази порівняно з березнем 2022 року, досягаючи 3,37 млрд. гривень. З початком повномасштабного вторгнення інвестиційний індекс від Європейської асоціації бізнесу впав з 2,785 (2021 рік) до 2,17 в першому півріччі 2022 року, але до 2023 року він стабілізувався до 2,44 бали з 5 [53]. Так аналізує ситуацію менеджер веб-проектів та технічний спеціаліст з інтеграції бізнес рішень компанії ТОВ «НОВАТОРБУД» Євгеній Івченко: «Одним із ключових факторів, що вплинули на позитивне сприйняття інвестиційного потенціалу України, стало надання країні статусу кандидата на вступ до ЄС, що відкриває доступ до європейського ринку та створює сприятливі умови для інвестицій. Інші фактори включають дерегуляційні ініціативи уряду та діджиталізацію державних послуг» [1]. Ці висновки корелюються з прес-релізом пропозицій Європейської асоціації бізнесу щодо відновлення української економіки 2023. Найважливішими сферами

розвитку експерти Асоціації вважають спеціальний механізм страхування воєнних ризиків, а також спеціальний державний фонд страхування воєнних ризиків, пов'язаних з реалізацією проектів нового будівництва або реконструкції (реставрації) житлової нерухомості та покращення податкового Кодексу.

Найбільшими загрозами українського ринку для діяльності міжнародної будівельної компанії є негативна динаміка робочої сили та доступність ресурсів. Кадровий голод компаніями відчувається найбільше. Дефіцит професійних кадрів на будівельних майданчиках України становить до 50% як технічних, так і робітничих спеціальностей, але найгірша динаміка спостерігається серед висококваліфікованих працівників [3]. На це вплинули як і мобілізаційні процеси, так і еміграція. Водночас у на ринку будівельних матеріалів в Україні зафіксовано суттєве зростання цін – до 40-60% за окремими групами товарів [8]. Зумовлено це втратою великих виробництв на окупованих територіях та ускладненням логістики. Ця проблема є найбільш суттєвою для Skanska, так як ця компанія в своїй стратегії розширення на нові ринки залучає саме місцеву робочу силу та місцеві матеріали. Така модель співпраці чітко просліджується в тактиці перших проектів Skanska на ринку Польщі – країни, що в ті роки (2000-2010 рр.) мала схожу ситуацію з моделями поведінки постачальників та контрагентів, що Україна декілька років тому (насамперед через те, що більшість будівельних компаній в Україні існує з 1990-2000 років, і не змінюють свою бізнес-модель та культуру та пізніє введення антикорупційних реформ галузі).

По суті, Skanska була вимушена співпрацювати з польськими контрагентами, а не постачати шведські матеріали. Так про це пишуть дослідники Лундського університету Є. Топалова і Л. Тимпальський, що опитували менеджмент компанії Skanska та їх основних постачальників в своєму емпіричному дослідженні: «Being asked about the key-suppliers and the categories according to which they are evaluated, she [Менеджер по закупкам] focused on several factors (...). First of all, cheaper suppliers are the most preferred ones; second the much shorter delivery time in Poland, compared to Sweden, plays a considerable

role. When talking about Swedish suppliers it is worth noticing that they still constitute the significant majority, however, because of the longer delivery time, Skanska is forced to seek out suppliers on Polish market. The average delivery time in Poland accounts for three weeks while in Sweden sometimes three-four months. » [33, С. 51]

Отже, судячи з висновків опитувань, Skanska обирала польських постачальників для того, щоб знизити витрати на закупку та вантажне перевезення товару та прискорити час доставки. При цьому, компанія продовжувала співпрацювати зі шведськими контрагентами та шукала ті місцеві компанії, які відповідали стандартам. В свою чергу, це спонукало сам ринок Польщі модернізуватись до стандартів міжнародних компаній та розвиватись. В Україні ж ця проблема посилюється додатковими ризиками, створеними повномасштабною війною, проте швидка адаптивність української економіки, реформи та високий попит на якісну забудову інфраструктуру та розвиток проєктів спонукатимуть ринок до позитивних змін в рамках його можливостей.

Здійснювати будівельні операції в Україні зараз є високоризиковою діяльністю для міжнародних компаній як з причин, що пов'язані безпосередньо з повномасштабною війною (обстріли, мінування, підвищені ризики на прифронтових територіях і т. д.), так і з причин, що є типовими для проведення діяльності в країні що розвивається (корупція, рейдерські захоплення, монополістична конкуренція і т. д.). Однак, потенційні вигоди, що дають співпраця з державою та міжнародні фонди для міжнародних будівельних компаній, ефективна та оперативна діяльність Арбітражного суду і реформи держави в сторону прозорості діджиталізації процесів будівництва перевищують можливі ризики. Саме тому, міжнародній будівельній або девелоперській компанії українське маркетингове середовище буде потенційно привабливим для розвитку діяльності як через окремі публічну або державні контракти, так і через створення дочірнього підприємства.

2.3. Розробка стратегії маркетингу міжнародної будівельної та девелоперської компанії для виходу на ринок України

За своєю бізнес-концепцією, Skanska – це компанія, що при виході на нові ринки намагається максимально залучити до співпраці місцеві компанії, що допоможуть їй в розвитку своєї діяльності. Це як і компанії-підрядники, виробники будівельних матеріалів, так і логістичні компанії, юридичні агенції або дизайнери. І місцеві компанії мають позитивний досвід від такої співпраці: доречним прикладом слугує розширення Skanska на ринок Польщі. Досвід партнерства зі Skanska виглядає дуже позитивним – усі польські опитані підрядники погоджуються, що робота зі Skanska є «задовільною», «контракти ніколи не порушуються» тощо. З іншого боку, Skanska більш критично ставиться до типових тенденцій, таких як відсутність систем планування, порушення термінів доставки, відсутність чіткої аргументації для певного встановлення ціни, недотримання певних договірних специфікацій, жорсткі ієрархічні структури та стилі управління, відсутність ініціативи, корупція [33, С. 59-63]. Припускається, що стратегія маркетингу Skanska для виходу на український ринок буде схожою на ту стратегію, що застосовувалась для виходу на ринок Польщі. Тобто, спочатку будуть відбуватись «точкові» контрактні проекти в співпраці з урядом та місцевими компаніями, і через декілька років успішної співпраці з'явиться повноцінне дочірнє підприємство, що буде самостійно приймати операційні та планові рішення, а не існувати виключно заради легалізації діяльності.

Із дослідження Є. Топалової і Л. Тимпальського можна зробити висновок, що Skanska була готова підлаштовуватись під специфічні правила ринку Польщі, коли вирішила розширювати свою діяльність на цю країну. Проте, ці особливості не означали, що компанія змінила свій кодекс поведінки та загальну корпоративну культуру. Тому, українським компаніям, що потенційно співпрацюватимуть зі Skanska, потрібно розвивати свої підходи до роботи, робити їх більш прозорими та «білими».

Розробимо стратегію маркетингу для виходу компанії Skanska на український ринок за допомогою 4P.

Продукт. Наразі, український ринок потребує всіх продуктів, що може запропонувати Skanska через руйнування внаслідок військових дій, проте одразу пропонувати всі рішення для компанії буде нераціонально. Тому, важливо сконцентруватись на тій галузі, яка є найбільш вагомою для держави, і в якій є найбільше проектів та фінансування. Ця галузь – цивільна інфраструктура. Уряду України надаються кредитні кошти для реалізації цих проектів, і Skanska може виступити надійним та ефективним підрядником в виконанні цих проектів.

Таблиця 2.5

Розподіл кредитних коштів за кредиторами та будівельними проектами в спеціальному фонді Державного бюджету України, 2024 р.

Кредитори та проекти	Кошти, млн грн
Європейський банк реконструкції та розвитку	
Проект "Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька АЕС - Каховська"	190,4
Розвиток автомагістралей та реформа дорожнього сектору	3384
Субвенція з державного бюджету бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	55
Подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові	503
Європейський інвестиційний банк	
Реконструкція гідроелектростанцій ПрАТ "Укргідроенерго"	785
Проект "Будівництво високовольтної повітряної лінії 750 кВ Рівненська АЕС - Київська"	192
Проект "Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька - Каховська"	129
Проект "Надзвичайна кредитна програма для відновлення України"	14
Проект "Енергоефективність громадських будівель в Україні"	2534
Уряд Республіки Польща	
Реалізація проекту з розбудови прикордонної дорожньої інфраструктури та облаштування пунктів пропуску	436
Уряд Республіки Австрія	
Проект "Будівництво (реконструкція) та оснащення Національної дитячої спеціалізованої лікарні "Охматдит" у місті Києві"	429
Проект "Будівництво та оснащення сучасної університетської клініки в місті Києві"	750
Проект "Створення національного реабілітаційного центру України в місті Львові"	279
Уряд Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії	
Проект "Відбудова пріоритетних інфраструктурних об'єктів (мостів)"	866

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Отже, є чотири пріоритетних напрямки кредитування: відновлення та розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури (дороги, метро), електроенергія (повітряні лінії електропередачі та гідроелектростанція), цивільна інфраструктура (лікарні, реабілітаційні центри, клініки) та мости. Skanska спеціалізується на всіх цих напрямках, але з огляду на те, що стратегія полягатиме в розробці більш типових рішень з більшою маржинальністю, пропонується сконцентруватись на двох галузях: дорожня інфраструктура та мости. Компанія має досвід конструювання доріг за фінансування Європейського інвестиційного банку. Перший кейс: Skanska оновила тротуар на 3,5-кілометровій ділянці між Тарновською Волею та Новою Дембою на державній дорозі № 9, що є одним із головних транспортних шляхів у східній Польщі, що сполучає Радом з Тарнобжегом, Жешувом і польсько-словацьким прикордонним переходом у Барвінку. Обсяг робіт включав кільцеву розв'язку, освітлення, зрізання дерев, а також проектування знаків та системи регулювання дорожнього руху. Відремонтували тротуари та пішохідні переходи в межах кільцевої розв'язки, автобусні майданчики, водопропускні труби, водовідвідні канали [51]. Другий кейс: національне управління доріг Стокгольма доручило Skanska побудувати розв'язку Вертан (NL52), яка була одним із найбільших підпроектів Норра-Ленкен (автомагістралі Стокгольму). Проект становив національний інтерес через його сполучення з Вертахамненом і Фріхамненом, які є найважливішими портами країни для вантажних і пасажирських перевезень до країн Балтії та Фінляндії [49].

Щодо мостів, в компанії є кейси нестандартних рішень. Цей контракт був частиною спільного проекту по заміні настилу мосту Тріборо через Іст-Рівер. Міст проходить через три міста і пропускає понад 200 000 автомобілів на день. Через інтенсивний автомобільний рух на цьому мосту клієнт вимагав залишити відкритими сім смуг мосту під час заміни настилів і балок. Це вимагало винайти альтернативний метод заміни настилу, оскільки така робота зазвичай виконується шляхом закриття смуг руху та використання кранів для видалення старих секцій і заміни їх. Команда використовувала підвісні двобалочні мостові

крани, які охоплювали всі 98 футів дороги. Це був перший випадок, коли двобалочні мостові крани були використані для заміни секцій підвісних мостів у Сполучених Штатах [58].

В Україні Skanska може взяти участь в будівництві хвилеподібного моста на Оболоні в Києві, автомагістралей, інших проєктів дорожно-транспортної інфраструктури. Також, компанія може взяти участь в проєктах з відновлення цивільної інфраструктури в більш безпечних регіонах.

Ціна. Цінова стратегія буде напряму залежати від вартості матеріалів, електроенергії та оплати праці робочої сили. Ціни на матеріали значно зросли, а ринок праці зменшився, тому цей аспект є найбільш проблематичним. Skanska може співпрацювати з місцевими компаніями для вирішення питання нестачі непрацевлаштованої потенційної якісної робочої сили. А для того, щоб не проходити процес пошуку таких підрядників, як в Польщі, компанія може звернутись до спілок, таких як Конфедерація будівельників України (КБУ) [12], що є партнером Федерації європейської будівельної промисловості – міжнародної організації, що має велике значення в міжнародній будівельній галузі.

Місце. Так як компанії важливо мінімізувати ризики, то доцільно обирати центральні та західні регіони України, де вірогідність руйнувань внаслідок воєнних дій менша. Центральний регіон (Київська та Черкаська області особливо) мають великий попит на реконструкцію мостів, доріг і цивільної інфраструктури, а західний регіон (Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Волинська області) потребує модернізації доріг через збільшену завантаженість у зв'язку з міжнародними перевезеннями та ускладненням логістики.

Реклама та просування. Будівництво доріг в Україні відоме з найгірших причин. Корупція, відмивання грошей, безглузді рішення та популізм – ці речі найчастіше асоціюються з цим видом будівництва. Проте, Skanska як шведська компанія де-факто має бездоганну репутацію в очах українського споживача. Тому, сам факт залучення до такого проєкту компанією, дасть їй поштовх у впізнаваності та іміджу на українському ринку. Цей ефект також співпадає з

загальною стратегією просування компанії, як вже згадувалось, Skanska позиціонує себе як компанія сталого розвитку та побудови спільноти та якісного життя для суспільства країн, в яких проводить свою діяльність. Ця репутація також буде спонукати місцеве самоврядування співпрацювати з компанією, йти їй на зустріч при реалізації проєктів, які вимагають спеціальних дозволів від місцевих адміністрацій, районів, тощо.

Тобто, Skanska може використати стратегію сегментації, та вийти одразу з двома різними продуктами на ринок: послуги розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури та послуги відновлення цивільної інфраструктури. При цьому, доцільно проводити діяльність в обмеженій зоні регіонів. Центральний регіон (Київська та Черкаська області особливо) і західний регіон (Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Волинська області) мають найменший рівень ризику, пов'язаного з воєнними діями, тому пропонується зосередитись саме на них.

Висновки до розділу 2

Отже, з трьох досліджуваних компаній: Vinci, Bouygues і Skanska, для виходу на український ринок найбільше підходить маркетингова стратегія Skanska. Насамперед, через географію діяльності компанії та її продуктів. В той час, коли Vinci та Bouygues розширюють свою діяльність на Латинську Америку та Азію, диверсифікують свої послуги на європейському ринку понад будівництво та девелопмент, Skanska використовує багато ресурсів для розвитку інфраструктурного та комерційного будівництва в Східній Європі. Тому, український ринок буде найбільш привабливим саме для цієї компанії.

Український будівельний ринок можна характеризувати, як «high risk – high reward». Одночасно існують серйозні загрози як бойові дії, несприятлива податкова система, дефіцит висококваліфікованої робочої сили, так і великі можливості в сфері інфраструктурного будівництва, що фінансується державою, міжнародними фондами та кредиторами. Великий попит та відносно слабка конкуренція серед міжнародних гравців також дає багато можливостей для розвитку діяльності.

Щодо самої стратегії, тут ризиків виникає менше, так як Skanska має досвід виходу на ринок країни, що розвивається та має проблему з корупцією та застарілим податковим Кодексом. Тому, для цієї компанії вихід на український ринок в період кризи може бути раціональним рішенням, якщо вдало підібрати місце проведення діяльності, де ризики будуть найменшими, а при цьому маржинальність контрактів буде найбільша.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Міжнародна будівельна та девелоперська індустрія впливає на велику частку світової економіки, є чутливою до будь-яких змін і коливань, і через це вимагає вдалої боротьби з ризиками та недоліками. Через те, що проблеми в міжнародній будівельній діяльності несуть за собою такі економічні збитки, як втрата роботи населенням, зниження активності світової економіки, затримки розвитку інфраструктури, проблеми з доступом до житла, невиправдане збільшення використання ресурсів (що шкодить навколишньому середовищу), уряди країн спонукають міжнародні будівельні та девелоперські компанії до інвестицій в розвиток своїх процесів діяльності.

Найбільш перспективним напрямком розвитку є інвестиції в інновації та R&D. Збільшуючи їх, індустрія зможе ефективніше боротись з такими проблемами, як затримки, перевитрати та дефіцит робочої сили. Міжнародні компанії завдяки ним зможуть створювати нові можливості покращення своєї конкурентоспроможності на ринку.

За результатами дослідження міжнародних маркетингових стратегій компаній, можна зробити висновок, що маркетингові стратегії міжнародних будівельних та девелоперських компаній мають багато спільного, і формуються за рахунок диверсифікації діяльності та стратегічного вибору ринків та контрактів. При цьому, кожна компанія має свою специфікацію, але жодна з компаній-лідерів ринку не застосовує стратегію цінового лідерства.

Так як міжнародні будівельні та девелоперські компанії сильно залежать від своєї інвестиційної привабливості і цін акцій, то високоризикова діяльність може негативно вплинути на компанію. Як говорилося вище, Skanska спеціалізується на активному застосуванні інноваційних технологій, що дозволяє їй більш ефективно використовувати ресурси і зменшувати ризики. Через внутрішню мінімізацію ризиків, компанія може виходити на більш ризикові ринки з меншими потенційними негативними наслідками.

Український ринок може бути перспективним для компанії Skanska насамперед через високий попит та іноземні інвестиції. Skanska може

використати свою позицію на ринку та досвід співпраці з урядами європейських держав як важіль до вигравання тендерів на інфраструктурні проєкти та співпраці з українськими компаніями-постачальниками сировини.

Зважаючи на нестабільність українського ринку на даний момент, компанії рекомендується взяти в роботу 1-2 проєкти, що будуть знаходитись в зонах мінімального ризику задля наочного розуміння реальності співпраці з підрядниками та державними органами. Щодо компаній-постачальників сировини або компаній-підрядників, то рекомендується обирати ті компанії, що максимально просувають прозорість в своїй діяльності. В разі успіху цих проєктів можна починати розширювати діяльність та знаходити партнерів через «сарафанне радіо», ресурси Конфедерації будівельників України (КБУ) або досвід співпраці інших міжнародних компаній з гравцями на українському ринку.

Неможливо пропонувати повноцінне створення дочірньої компанії (за прикладом польської дочірньої компанії) через невизначеність майбутнього та гострого дефіциту робочої сили. Проєкти рекомендується обирати інфраструктурні (дороги, мости), а не будівництво житлової інфраструктури через коротші строки будівництва та слабшу конкуренцію від місцевих гравців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будівельний ринок в Україні 2024-2030. НоваторБуд [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/budvelniy-rinok-v-ukraini-2024-2030/>
2. Будуватиме першу ділянку Київської обхідної дороги компанія зі США [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://cfts-org-ua.translate.goog/news/2022/02/11/stroit_pervyy_uchastok_kievskoy_obkhodnoy_dorogi_budet_krupneyshaya_stroitelnyaya_kompaniya_ssha_69029?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=wapp
3. Дефіцит професійних кадрів на будмайданчиках в Україні - до 50%: опитування девелоперів. Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/8/706391/>
4. Індекси будівельної продукції за видами у 2023 році. Indices for production in construction by type in 2023. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/bud/ibp/arh_ibp_sezon_kol_2022_u.htm
5. Кількість рейдерських атак зросла з початку 2023-го і перевищила показник за весь минулий рік – Опендатабот. Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forbes.ua/news/kilkist-reyderskikh-atak-zrosla-z-pochatku-2023-go-i-perevishchila-pokaznik-za-ves-minuliy-rik-opendatabot-19062023-14259>
6. Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://e-construction.gov.ua/>
7. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України від 09.11.2023 р. № 3460-IX.
8. Ринок будівельних матеріалів в Україні: фактори впливу та тенденції розвитку. ProConsulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-factory-vliyaniya-i-tendencii-razvitiya>

9. Статистика та практика. International Commercial Arbitration Court [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://icac.org.ua/en/statystyka-ta-praktyka/>
- 10.Схема на €1,5 млрд. Дерипаска продав акції австрійської Strabag, їх може отримати Raiffeisen. Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forbes.ua/news/skhema-na-15-mlrd-deripaska-prodav-aktsii-avstriyskoi-strabag-ikh-mozhe-otrimati-raiffeisen-27032024-20167>
- 11.Цифровізація будівельної галузі: попит на електронні послуги зростає. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mtu.gov.ua/news/35493.html>
- 12.IBuild. Конфедерація будівельників України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ibuild.ua/nomination-2023/>
- 13.20% закупівель у Prozorro за червень припали на регіональні служби відновлення. Transparency International Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ti-ukraine.org/news/20-zakupivel-u-prozorro-za-cherven-prypaly-na-regionalni-sluzhby-vidnovlennya/>
- 14.2022 Interim Report. China Railway Group Limited [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.ir-cloud.com/china/601390/financial/30/EN/2022%20Interim%20Report_fjJIHaNac8m6.pdf
- 15.2023 semi-annual report. PowerChina [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://en.powerchina.cn/2023-10/10/c_828578.htm
- 16.A. M. Tawfek, D. K. Vera. Delay in Construction Projects: Types, Causes and Effects. З мат. конференції: Project management practices. 2018. С. 184-192.
- 17.About Us. Skanska Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://group.skanska.com/about-us/>
- 18.Act on the Built Environment Information System [пер. з фін.] : наказ Міністерства навколишнього середовища Фінляндії від 01.03.2023 № 751/2023.

19. Activities. Bouygues Group. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bouygues.com/en/activities-2/>
20. Annual and Sustainability Report 2023. Skanska AB [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/493370/siteassets/investors/reports-publications/annual-reports/2023/annual-and-sustainability-report-2023.pdf>
21. Annual report 2023. China Communications Construction Company Limited [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://en.ccccltd.cn/tzzgx/dxbg/202403/P020240430625761317276.pdf>
22. Annual report 2023. China State Construction International Holdings Limited [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://manager.wisdomir.com/files/409/2024/0429/20240429170002_73172673_en.pdf
23. Ayat, M.; Kang, C.W. Effects of the COVID-19 pandemic on the construction sector: A systemized review. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2021. № 30(2). С. 734-754.
24. Bon plan Ulys by VINCI Autoroutes. BlaBlaCar [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://support.blablacar.com/hc/fr/articles/360015374219-Bon-plan-Ulys-by-VINCI-Autoroutes>
25. Bouygues Telecom. Facebook [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.facebook.com/bouyguetelecom/?locale=uk_UA
26. Business Model and Strategy. Vinci Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vinci.com/vinci.nsf/en/item/business-model.htm>
27. Consolidated financial statements 2023. Vinci Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vinci.com/publi/vinci/2023-vinci-consolidated-financial-statements.pdf>
28. Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2023 and Consolidated Directors' Report, together with Independent Auditor's Report. Grupo ACS [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/03_accionistas_inversores/06_junt_a_general_accionistas/2024/4%20Cuentas%20Consolidadas_ENG.pdf

29. Construction R&D investment hits new heights. The Construction Index Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.theconstructionindex.co.uk/news/view/construction-rd-investment-hits-new-heights>
30. CSN Industry Outlook - 2023-2027. CITB [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.citb.co.uk/about-citb/construction-industry-research-reports/construction-skills-network-csn/>
31. Deloitte GCC Powers of Construction 2023. Responsible construction ecosystem. Deloitte 2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xe/Documents/realestate/construction/gccpowersofconstruction/me_construction_gccpoc-2023.pdf
32. E. Relman, M. Hoff. A national shortage of construction workers is driving high home prices. The industry is struggling to fill the gap. 2024. Business insider. Вип. за трав. 2024.
33. E. Topalova, L. Tympalski. Skanska and their strategic Polish suppliers: Analysis of the buyer-supplier relationship against the interplay of pricing strategy, supply chain policies and culture. School of Economics and Management. Lund University. 2007.
34. Employment and Social Developments in Europe (ESDE) 2023. European Commission. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/executive-summary.html>
35. Eurocodes: Building the future. European Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/>
36. F Barbosa, J. Woetzel, J. Mischke, M. J. Ribeirinho. Reinventing construction: a route to higher productivity. McKinsey Global Institute. 2017. С. 5.
37. Financial Statements 2023 Samsung C&T Corp. WSJ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.wsj.com/market-data/quotes/KR/XKRX/028260/financials>
38. Full-year 2023 results. Bouygues group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/docs/80406/press-release.pdf>

39. Global Innovation Index 2023. The World Intellectual Property Organization. Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
40. Global Powers of Construction. Deloitte Spain. 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Global-Powers-of-Construction-2019.pdf>
41. Global Powers of Construction. Deloitte Spain. 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/real-estate-pdf/ce-global-powers-of-construction-2020.pdf>
42. Global Powers of Construction. Deloitte Spain. 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/energy-resources/Deloitte-Global-Powers-of-Construction-2021.pdf>
43. Global Powers of Construction. Deloitte Spain. 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-global-powers-of-construction-2023.pdf>
44. H. Liang, W. Yang, T. Liu, F. Xia. Demographic Influences on Perceived Stressors of Construction Workers during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. № 19(4192).
45. Imagining construction's digital future. McKinsey & Co [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/imagining-constructions-digital-future>
46. M. Keller. Is volatile US construction job data a sign of sinking demand? *Construction briefing*. Вып. за трав. 2024.

47. M. O. Sanni-Anibire, R. Mohamad Zin, & S. O. Olatunji. Causes of delay in the global construction industry: a meta analytical review. *International Journal of Construction Management*. 2022. № 22(8), С. 1395–1407.
48. News Releases | construction workforce shortage. Associated Builders and Contractors [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.abc.org/News-Media/News-Releases?Tag=construction-workforce-shortage>
49. Norra Länken (NL52), Värtan Interchange. Skanska Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/projects/57339/Norra-Lanken-NL52%2c-Vartan-Interchange>
50. Promoting net zero carbon and sustainability in construction 2022. Guidance Note. The UK Government [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/631222898fa8f54234c6a508/20220901-Carbon-Net-Zero-Guidance-Note.pdf>
51. Renovation of state road No. 9 between Tarnowska Wola and Nowa Dęba. Skanska Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/projects/57133/Renovation-of-state-road-No.-9-between-Tarnowska-Wola-and-Nowa-Deba>
52. Research and laboratories. Skanska. Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/projects/research-and-laboratories/>
53. Researches. ЕВА [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analyyka/>
54. Rules of Construction. United States Senate. Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.senate.gov/legislative/Lobbying/Lobby_Disclosure_Act/8_Rules_of_Construction.html
55. S. Ma, Z. Li, L. Li, M. Yuan. Coupling coordination degree spatiotemporal characteristics and driving factors between new urbanization and construction industry: evidence from China. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Т. 30 №. 10, С. 5280-5301.

56. Skanska Financial Services AB. Skanska Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/investors/funding/skanska-financial-services-ab/>
57. The A List 2023. CDP. Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>
58. Triborough Bridge Deck Replacement of Suspended Spans & Queens Viaduct. Skanska Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://group.skanska.com/projects/57258/Triborough-Bridge-Deck-Replacement-Of-Suspended-Spans--Queens-Viaduct>
59. Ulys by VINCI Autoroutes. Google Play Market [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sii.asf&hl=uk&gl=US>
60. Yearly Financial Report 2023. Strabag [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.strabag.com/databases/internet/_public/files.nsf/SearchView/0BEBDBABCCE22F57C1258B0A001B0C5D/\\$File/Yearly%20Financial%20Report%202023.pdf](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/files.nsf/SearchView/0BEBDBABCCE22F57C1258B0A001B0C5D/$File/Yearly%20Financial%20Report%202023.pdf)

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1016247981

Дата перевірки:
13.05.2024 19:58:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet

Дата звіту:
13.05.2024 20:01:18 EEST

ID користувача:
100008056

Назва документа: ВКР Ігнатенко С. В

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 12194 Кількість символів: 96023 Розмір файлу: 169.84 KB ID файлу: 1016033208

12.2%
Схожість

Найбільша схожість: 1.8% з Інтернет-джерелом (<https://dnipropropetrovska.land.gov.ua/wp-content/uploads/2024/01/doda..>)

12.2% Джерела з Інтернету

1000

Сторінка 57

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено