

УДК 005:339.9:72:331.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.218.166-175>**Кохан М.О.**

кандидат економічних наук

Львівський національний університет імені Івана Франка

Kokhan Marianna

PhD in Economic Sc.

Ivan Franko National University of Lviv

<https://orcid.org/0000-0002-9358-2200>**Клепець В.О.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Klepets Vladyslav

Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0007-7132-3367>

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ АРХІТЕКТУРНО-ПРОЄКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ І РИЗИКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Мета статті – визначити форми міжнародної діяльності українських архітектурних підприємств та пов'язані з ними вимоги до людського капіталу. Застосовано контент-аналіз відкритих портфоліо, сайтів, проєктних сторінок і вакансій та порівняльний аналіз 12 цільово відібраних підприємств станом на вересень 2026 р. Виокремлено проєктно-експортну, мережево-представницьку, вхідну партнерську та репутаційно-креативну моделі. Конкретні закордонні проєкти або професійні активності ідентифіковано для дев'яти компаній; адреси, офіси чи сталі представництва поза Україною публічно названо для п'яти. Додані кейси охоплюють архітектурно-інженерні послуги, інтер'єрний дизайн і ландшафтну архітектуру. Запропоновано пов'язувати розвиток людського капіталу зі способом міжнародної участі. Одержані частки характеризують лише вибірку та нижню межу відкритого спостереження.

Ключові слова: інтернаціоналізація, архітектурне підприємство, людський капітал, експорт послуг, міжнародне партнерство, компетентності, відбудова.

STRATEGIC INTERNATIONALISATION MODELS OF UKRAINIAN ARCHITECTURAL DESIGN FIRMS AND HUMAN CAPITAL RISKS

This article examines the forms of international engagement of Ukrainian architectural firms and the human capital requirements associated with them. Its purpose is to classify internationalisation models using publicly available evidence and to distinguish cross-border project delivery from international cooperation within Ukraine. The relevance of this distinction increases in the context of war and reconstruction, when working with foreign clients, designers and funding organisations requires different combinations of professional knowledge and organisational capabilities. The study uses content analysis of official websites, project portfolios, contact pages and publicly available job descriptions, together with a comparative analysis of twelve purposively selected firms. The evidence covers architecture, engineering, interior design and landscape architecture as observed in September 2026. Two geographical dimensions are distinguished: activities outside Ukraine and projects in Ukraine with a documented international client, partner or funding source. Completed projects, concepts, competitions and exhibitions are recorded as different forms of participation rather than economically equivalent outputs. The analysis identifies project-export, network-and-representation, inward-partnership and reputation-and-creativity models. Named foreign projects or professional activities are identified for nine firms, while publicly stated offices, addresses or a continuing presence abroad are found for five. These findings describe the selected cases and the lower boundary of observable public evidence; they do not estimate export prevalence in the industry, revenue or the legal status of foreign locations. The comparison links the models to different priorities in staff development, including knowledge of destination-market standards, digital project coordination, foreign-language communication, the transfer of organisational knowledge and the adaptation of international concepts to local procedures. The practical value lies in using the prevailing mode of international engagement to guide recruitment,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Кохан М.О., Клепець В.О., 2026

training and knowledge-sharing practices. The recommendations require further verification through expert interviews and a consistently coded evidence matrix for all twelve firms.

Keywords: internationalisation, architectural firm, human capital, service exports, international partnership, competencies, reconstruction.

JEL Classification: F23, J24, L84, M16.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни, скорочення та структурної трансформації внутрішнього ринку, посилення євроінтеграційних процесів і майбутньої повоєнної відбудови інтернаціоналізація стає одним із важливих напрямів стратегічного розвитку українських архітектурно-проектних підприємств. Вихід на зарубіжні ринки дає змогу диверсифікувати портфель замовлень, зменшувати залежність від внутрішнього попиту, інтегруватися у міжнародні проектні та професійні мережі, залучати нові технології й управлінські практики та підвищувати стійкість підприємств.

Водночас для архітектурно-проектного бізнесу інтернаціоналізація має специфічний характер. На відміну від галузей, де міжнародна експансія значною мірою визначається виробничими потужностями або матеріальними активами, конкурентоспроможність проектних підприємств безпосередньо залежить від людського капіталу – професійних і цифрових компетентностей фахівців, володіння BIM та іншими технологіями проектування, знання міжнародних норм і стандартів, іноземних мов, здатності працювати у міжнародних командах та управляти складними проектами.

Це зумовлює специфічні ризики людського капіталу, які можуть обмежувати реалізацію стратегій інтернаціоналізації: дефіцит кваліфікованих фахівців, міграцію та втрату ключових працівників, невідповідність компетентностей вимогам зарубіжних ринків, недостатню міжнародну й мовну підготовку, розриви у передачі знань, а також високу залежність підприємств від окремих носіїв критичних компетентностей. В умовах війни ці ризики посилюються мобілізаційними, демографічними та міграційними чинниками.

Відтак стратегічна інтернаціоналізація українських архітектурно-проектних підприємств потребує розгляду не лише як процесу вибору зарубіжних ринків і форм виходу на них, а як процесу узгодження міжнародних стратегічних цілей із наявним і необхідним людським капіталом підприємства. Особливої актуальності набуває визначення того, які моделі інтернаціоналізації застосовують українські підприємства, які компетентності забезпечують їхню міжнародну діяльність та які ризики людського капіталу можуть стримувати її розвиток.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку між стратегічною інтернаціоналізацією та ризиками людського капіталу має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення щодо формування компетентнісної готовності підприємств до міжнародної діяльності, розвитку їхнього стратегічного потенціалу інтернаціоналізації та підвищення стійкості українського архітектурно-проектного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Європейська статистика засвідчує переважно формат малого бізнесу і орієнтацію архітектурних практик на внутрішній ринок. Дослідження ACE Sector Study 2024, оприлюднене у квітні 2025 р., охоплює близько 28 тис. архітекторів із 29 країн Європи [2, с. 2]. В середньому міжнародні проекти забезпечували 2,3% обороту європейських архітектурних практик, а 70% практик склалися з однієї особи [2, с. 5, 41].

Теорія поступової інтернаціоналізації пояснює, чому накопичення знання про ринок і доступ до мереж впливають на наступні міжнародні рішення [3]. Ресурсний підхід допомагає зрозуміти цінність фахової експертизи, а концепція динамічних спроможностей – необхідність перебудовувати процедури за зміни ринків [4–5]. Для професійних сервісних фірм також істотні репутація і ресурсні зобов'язання [6].

Г. Априлітасарі, Й. Фортвенгель та К. Спенс у систематичному огляді 76 досліджень інтернаціоналізації фірм професійних послуг виокремлюють значення знань, інституційних умов і відносин із партнерами. Автори констатують переважання досліджень юридичних і консалтингових фірм та розвинених економік, наголошуючи на необхідності ширшого вивчення архітектурних та інженерних підприємств і країн із ринками, що формуються [7].

П. Валентино, К. Шраєр і К. Джароєнвісан на основі напівструктурованих інтерв'ю із 17 швейцарськими підприємцями досліджують інтернаціоналізацію архітектурних та інженерних послуг. Вони показують, що формування міжнародних можливостей спирається переважно на наявні ресурси й партнерства, оцінювання можливостей – на цілеспрямоване планування, а їх реалізація поєднує обидві логіки. Для аналізу українських підприємств цей підхід дає підстави враховувати професійні мережі та окремі замовлення поряд із формально визначеною стратегією виходу на ринок [8].

М. Сако та Дж. Пео розглядають міжнародну організацію професійних послуг через глобальні ланцюги створення вартості, віртуальні команди й екосистеми. Їхня концептуальна модель пов'язує дистанційне виконання з кодифікацією знань і поділом професійної роботи на узгоджені компоненти. Ці положення допомагають розмежувати транскордонне надання послуг і фізичну присутність на іноземному ринку та визначити вимоги до передавання знань і координації розподілених команд [9].

Ж. Г. А. Корреа та співавтори за допомогою кількісного опитування і моделювання структурних рівнянь досліджують взаємозв'язки між BIM, управлінням проектами, стратегічними й операційними навичками у сфері архітектури, інженерії та будівництва. Виявлені прямі й опосередковані зв'язки дають підстави розглядати цифрову компетентність у поєднанні з

управлінськими вміннями. Для цієї статті це означає, що згадка Revit або іншого програмного інструменту у вакансії є лише частковим свідченням компетентнісних вимог до команди [10].

Р. Накамото та співавтори на панельних даних 48 японських патентних фірм досліджують обмеження міжнародного зростання через дефіцит управлінських ресурсів. Виявлення ефекту Пенроуз у транскордонному експорті професійних послуг підкреслює необхідність узгодження темпів міжнародного розширення з організаційними можливостями підприємства. Стосовно архітектурних компаній ці результати становлять теоретичну аналогію для аналізу кадрових ризиків; їх безпосереднє перенесення потребує окремої емпіричної перевірки [11].

Попри розвиток досліджень інтернаціоналізації професійних послуг, недостатньо конкретизованим залишається зв'язок між різними способами міжнародної участі архітектурно-проектних підприємств і вимогами до їхнього людського капіталу. Дослідження міжнародного розширення, організації дистанційної роботи та цифрових компетентностей розкривають окремі складники цього зв'язку, однак не дають достатньої основи для визначення кадрових пріоритетів українських підприємств, які поєднують експорт проектних послуг, закордонну присутність, міжнародні партнерства в Україні та репутаційно-креативні канали залучення замовлень.

Наукова прогалина полягає у недостатній емпіричній систематизації цих поєднань в умовах війни та відбудови, а також у недостатньому розмежуванні публічних свідчень міжнародної діяльності: закордонного проекту, транскордонної цифрової послуги, іноземної адреси та локального проекту з міжнародною участю. Ця стаття спрямована на часткове заповнення зазначеної прогалини через порівняльний аналіз українських підприємств, виокремлення моделей їхньої міжнародної діяльності та визначення відповідних пріоритетів розвитку людського капіталу.

Мета статті – типологізувати моделі міжнародної діяльності та визначити їхні різні вимоги до людського капіталу, а також потенційні ризики на матеріалі українських підприємств у сфері архітектури та інженерного проектування будівництва.

Завдання дослідження: узагальнити підходи до інтернаціоналізації професійних послуг; систематизувати свідчення міжнародної діяльності українських архітектурно-проектних підприємств; виокремити моделі інтернаціоналізації та визначити відповідні пріоритети розвитку людського капіталу

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: методи аналізу та узагальнення – для систематизації підходів до інтернаціоналізації професійних послуг і визначення ролі людського капіталу в цьому процесі; метод контент-аналізу (офіційних

сайтів, портфоліо, кар'єрних сторінок і матеріалів про окремі ініціативи) – для виявлення публічних свідчень міжнародної діяльності підприємств, зокрема закордонних проектів, офісів, партнерств і вимог до компетентностей працівників; методи порівняльного аналізу і групування – для зіставлення 12 відібраних підприємств та виокремлення моделей їхньої міжнародної діяльності за переважним способом участі; системний підхід – для розгляду взаємозв'язку моделей інтернаціоналізації, ресурсів підприємств і пріоритетів розвитку людського капіталу; табличний і графічний методи – для систематизації результатів та унаочнення моделей інтернаціоналізації й відповідних кадрових пріоритетів.

Виклад основних результатів дослідження. Застосовано цільову вибірку 12 підприємств: AVR Development, AIMM, Archimatika, balbek bureau, YODEZEEN, ZIKZAK Architects, abmk, Drozdov&Partners, UVT Group, Replus Bureau, KOTSIUBA Landscape Architecture і Nurbs Architects. Критеріями включення були відкрите портфоліо, професійна діяльність у сфері архітектури, ландшафтного дизайну або інженерії та принаймні одна доступна ознака міжнародної залученості. Кейси відібрано за принципом максимальної відмінності спеціалізації та способу виходу на іноземні ринки.

Джерела для 12 підприємств опрацьовано протягом 2-29 вересня 2026 р.; дати звернення наведено у бібліографічному списку [13-35]. Одиницею обліку була підтверджена участь підприємства у проекті або професійній активності. Для кожного випадку фіксували назву й країну проекту, стадію виконання, роль підприємства, міжнародного замовника або партнера та джерело відомостей. Окремо враховували заявлену географію портфоліо, адреси представництва і послуги для іноземних партнерів. Іноземна адреса не засвідчує кількості контрактів, а опис експорту послуг без назви об'єкта не збільшує кількості ідентифікованих закордонних проектів. Спільний проект двох бюро враховували у профілі кожного, тому сума участей не дорівнює кількості унікальних об'єктів.

Узагальнення наукових досліджень і контент-аналіз сайтів дали змогу виокремити два контури інтернаціоналізації: діяльність за межами України та діяльність в Україні з підтвердженим міжнародним замовником, партнером або фінансуванням. Реалізовані об'єкти, концепції, конкурси, виставки й донорські ініціативи розглядали як різні форми міжнародної залученості, які не ототожнювали за економічною вагою. Зведення їх до кількості закордонних об'єктів зводить оцінку міжнародного досвіду та ролі знань і партнерських зв'язків. Групування допускає поєднання моделей, зокрема представництва, дистанційного проектування та конкурсної активності; ці поєднання враховано при визначенні кадрових пріоритетів підприємств. Узагальнені дані подано в табл. 1.

Таблиця 1

Форми міжнародної залученості досліджуваних підприємств

Підприємство	Публічно підтверджена ознака	Переважаючий спосіб участі
AVR Development	Принаймні три кейси в Україні з міжнародним складником	Вхідне партнерство
AIMM	Принаймні п'ять закордонних проєктів; компанія називає 14 країн	Проектний експорт
Archimatika	Ідентифіковані закордонні проєкти; офіс в Осло	Експорт та представництво
balbek bureau	Принаймні чотири закордонні професійні активності	Авторський дизайн і репутація
YODEZEEN	Принаймні 20 закордонних проєктів у переглянутому портфоліо; мережа офісів	Представництво та експорт
ZIKZAK Architects	Принаймні чотири закордонні кейси; корпоративні клієнти в Україні	Спеціалізований експорт
abmk	Підтверджені міжнародні замовники в Україні	Вхідне партнерство
Drozdov& Partners	Принаймні сім закордонних професійних активностей	Авторська практика і партнерства
UVT Group	BIM-послуги міжнародним партнерам; адреси в Києві та Варшаві	Цифровий експорт і представництво
Replus Bureau	Інтер'єрні проєкти в Лондоні; адреси у Львові та Лондоні	Проектний експорт і представництво
KOTSIUBA Landscape Architecture	Проекти у шести країнах за даними студії; конкретний кейс у Баку	Спеціалізований проєктний експорт
Nurbs Architects	Проект у графстві Керрі, Ірландія; присутність у Львові й Кракові	Проектний експорт і представництво

Джерело: узагальнено автором за [13–22; 27–34]. Мінімальні кількості не є повним портфелем підприємств; для abmk клієнтські взаємодії не переведено автоматично в кількість об'єктів. Для UVT Group підтверджено міжнародний характер послуг, але не підраховано не названі закордонні об'єкти.

Першим загальним висновком є те, що для дев'яти із 12 підприємств (75,0%) у відкритих джерелах ідентифіковано конкретні проєкти або професійні активності за межами України. Для AVR Development та abmk закордонних об'єктів у переглянутих матеріалах не підтверджено, натомість виявлено міжнародний складник у проєктах в Україні [13–22]. UVT Group публічно описує BIM-послуги міжнародним партнерам і вказує варшавську адресу, але на цій підставі не додано неназвані іноземні об'єкти до підрахунку [27]. Частка 9/12 відображає цілову групу міжнародно орієнтованих підприємств, а не поширеність експорту у галузі.

Разом з тим, публічно свою присутність поза Україною демонструють п'ять з 12 компаній (41,7%): офіс в Осло у Archimatika, мережу офісів YODEZEEN, варшавську адресу UVT Group, лондонську адресу Replus Bureau та заявлену присутність Nurbs Architects у Кракові [16; 18; 27; 30; 33]. Показник об'єднує різні за організаційною формою відомості й не дозволяє зробити висновки про чисельність, юридичний статус або виручку окремого представництва.

Цифрові та організаційні послуги потребують окремого правила обліку. У UVT Group відкритий опис BIM-аутсорсингу підтверджує напрям міжнародної роботи, але без переліку контрактів неможливо встановити кількість іноземних об'єктів [27]. Натомість конкретні сторінки Replus Bureau, KOTSIUBA і Nurbs Architects дозволяють ідентифікувати територію проєкту та характер послуги [29; 32; 34]. Така асиметрія джерел застерігає від простого ранжування компаній за кількістю опублікованих прикладів: вона може відображати редакційну політику портфоліо, договірну конфіденційність або спеціалізацію.

За результатами порівняльного аналізу 12 українських архітектурно-проєктних підприємств виокремлено чотири моделі інтернаціоналізації і відображено на рис. 1: проєктно-експортну, мережево-представницьку, вхідну партнерську та репутаційно-креативну. Критерієм їх розмежування є переважаючий механізм міжнародної залученості: експорт проєктних послуг, закордонна присутність, міжнародна співпраця в Україні або залучення замовлень через професійне визнання. Запропонована систематизація враховує можливість поєднання моделей і дає змогу пов'язати способи міжнародної діяльності з відповідними пріоритетами розвитку людського капіталу.

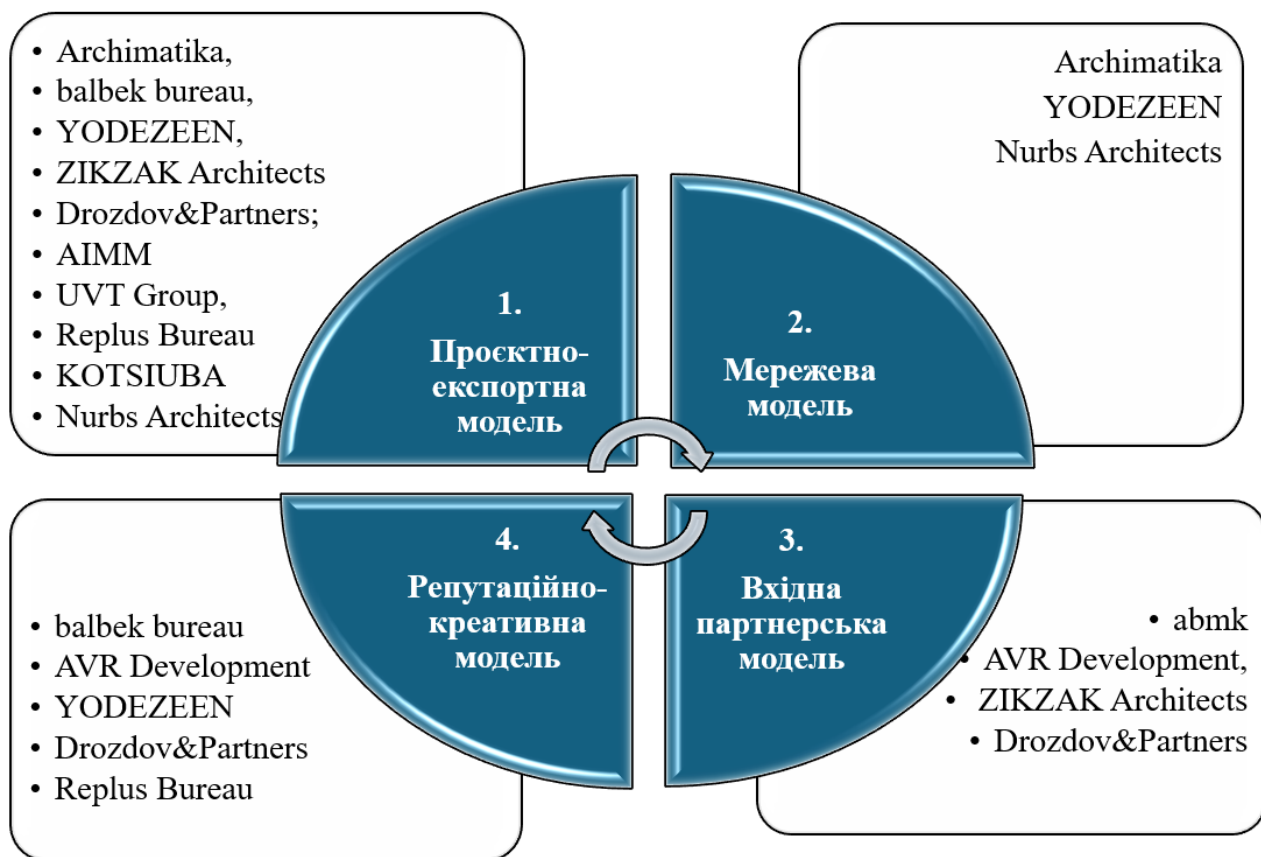


Рис. 1. Чотири моделі інтернаціоналізації підприємств архітектури на прикладі 12 кейсів

Джерело: авторське узагальнення за [13–22; 27–34]. Підприємство може поєднувати кілька моделей; UVT Group представляє експорт цифрових послуг, а зазначені локації не встановлюють правового статусу представництва.

Проектно-експортна модель спирається на виконання послуг для об'єктів за кордоном без обов'язкового постійного офісу. Вона простежується у дев'яти компаній із названими проектами, проте зміст експортованої послуги різниться: від комплексного проектування до інтер'єрного та ландшафтного дизайну. Кількість опублікованих об'єктів показує видимість портфоліо, а не обсяг експортної виручки. UVT Group становить окремий приклад документально описаного експорту цифрових послуг: офіційний сайт називає BIM-аутсорсинг для міжнародних партнерів, а вакансія інженера-електрика вимагає Revit, знання міжнародних стандартів та бажаного рівня англійської B1-B2 [27; 35].

Replus Bureau демонструє перехід від переважно українського портфоліо до роботи у Великій Британії. Студія прямо описує українське походження та лондонське базування, публікує адреси у Львові й Лондоні та окремі реалізовані інтер'єрні проекти, зокрема квартиру в Ноттінг-Гіллі [28–30]. Це дає підстави говорити про проектний експорт і географічне закріплення, але не про частку британських замовлень у загальному обороті.

KOTSIUBA Landscape Architecture представляє спеціалізовану ландшафтну практику: студія повідомляє про понад 90 проектів у шести країнах, а сторінка проекту біля озера Бьюкшор у Баку називає склад української проектною команди та співпрацю з іншим

архітектурним бюро [31–32]. Кейс важливий тим, що міжнародна спроможність може спиратися на вузьку експертизу в публічних просторах і роботу у тимчасових проектних мережах. У статті концепцію в Баку не подано як реалізований об'єкт.

Nurbs Architects поєднує невелику архітектурно-дизайнерську практику з присутністю у Львові та Кракові. Офіційний сайт показує проект інтер'єру в графстві Керрі в Ірландії [33–34]. На відміну від великої мережі YODEZEEN, цей приклад ілюструє міжнародну діяльність студії без публічно підтвердженого великого штату чи масштабного портфоліо. Даних про кількість контрактів, розподіл робіт між локаціями та формат польської присутності немає.

Мережево-представницька модель передбачає організаційне закріплення на іншому ринку. Поряд з Archimatika та YODEZEEN у розширеній вибірці з'являються UVT Group, Replus Bureau і Nurbs Architects [16; 18; 27; 30; 33]. Втім, адреса або опис локації свідчать лише про публічно заявлену присутність; оцінка правового статусу, штатної структури та економічної ролі представництва потребує окремих даних. Отже, мережеву модель слід аналізувати як спектр форм, а не одну організаційну конструкцію.

За **вхідної партнерської моделі** міжнародний досвід нагромаджується всередині країни: українське бюро співпрацює з іноземним архітектором, інвестором, донором або локальним підрозділом міжнародної

компанії. AVR Development і abmk демонструють цей спосіб на різних сегментах; окремі такі взаємодії спостерігаються також у ZIKZAK Architects та Drozdov&Partners [13–14; 19–22]. Цей канал може стати основою майбутнього експорту, але такий перехід необхідно перевіряти окремо, а не вважати автоматичним.

Репутаційно-креативний спосіб особливо виразний у balbek bureau та Drozdov&Partners і доповнює діяльність YODEZEEN та спеціалізовану практику KOTSIUBA. Авторська експертиза, конкурси, виставки, нагороди та професійні публікації можуть сигналізувати якість послуги для потенційного іноземного замовника [17–18; 22; 31]. Визнання саме по собі не дорівнює експорту: для твердження про зовнішньоекономічну діяльність потрібно додаткове свідчення проєкту, замовника, партнерства чи послуги за кордоном.

З огляду на управління людським капіталом чотири моделі доцільно трактувати як різні механізми перетворення індивідуальної експертизи на міжнародну послугу. За проєктного експорту вирішальне значення має координація фахівців і здатність передати результат у форматі, прийнятному для іншої юрисдикції. Для

представництва до цього додається організація роботи команди у двох країнах. Вхідне партнерство вимагає перекладу міжнародного задуму мовою місцевих процедур. Репутаційний канал потребує підтримання авторської якості та здатності пояснити її замовнику. Отже, «міжнародні компетентності» не слід зводити лише до володіння іноземною мовою.

Ресурсні конфігурації і ризики міжнародної діяльності. Для зіставлення підприємств використано п'ять ресурсних категорій: професійний склад команди, організаційні знання, партнерські зв'язки, репутаційні сигнали і цифрові засоби. Вони не є взаємозамінними. Креативна впізнаваність може відкрити доступ до конкурсу, але для повторюваного виконання кількох іноземних контрактів потрібні також процедури, координація та передавання знань. І навпаки, наявність цифрових інструментів без клієнтських і професійних мереж сама по собі не забезпечує зовнішнє замовлення.

У табл. 2 систематизовано поєднання ресурсів, які забезпечують різні канали міжнародної залученості підприємств. Для кожної конфігурації окреслено потенційні кадрові ризики, що потребують подальшої емпіричної перевірки.

Таблиця 2

Ресурсні конфігурації і кадрові ризики у розширеній вибірці

Ресурсна конфігурація	Приклади компаній	Що відкриває міжнародний канал	Кадровий ризик для перевірки
Організаційно-цифрова	AIMM, Archimatika, abmk, UVT Group	Координація великих проєктів, BIM, технічні послуги	Залежність якості від стандартизації та передавання знань
Авторсько-репутаційна	balbek bureau, Drozdov&Partners, Replus Bureau, KOTSIUBA	Авторська спеціалізація, портфоліо, конкурси й партнерські мережі	Надмірна залежність від засновників і провідних авторів
Клієнтсько-мережева	YODEZEEN, ZIKZAK Architects, Nurbs Architects	Корпоративні клієнти та географічна присутність	Складність міжфірмової координації; статус локацій потребує уточнення
Партнерська локальна	AVR Development	Спільна робота з іноземними архітекторами й донорами в Україні	Перетворення досвіду окремих проєктів на знання організації

Джерело: авторське узагальнення за [13–22; 27–34]. Назви конфігурацій є аналітичними, а кадрові ризики – питаннями для подальшої перевірки, а не встановленими недоліками компаній.

У розширеній вибірці авторами ідентифіковано 4 ресурсні конфігурації, серед яких особливо виразними є три. Перша – організаційно-цифрова: AIMM, Archimatika, abmk та UVT Group спираються на міждисциплінарні команди, керування складним проєктом і цифрові процедури. Однак способи виходу назовні у них різні: від роботи з конкретними закордонними об'єктами до партнерських замовлень в Україні та експорту BIM-послуг.

Друга – авторсько-репутаційна: balbek bureau, Drozdov&Partners, Replus Bureau і KOTSIUBA пропонують впізнавану спеціалізовану послугу; для її масштабування важливо не втратити участь провідних фахівців у прийнятті рішень. Третя – клієнтсько-мережева, у якій YODEZEEN, ZIKZAK Architects і Nurbs Architects поєднують дизайн із різними формами географічної чи корпоративної присутності. AVR

Development насамперед демонструє партнерське виконання комплексних локальних проєктів з міжнародною участю [13–22; 27–34].

Отже, міжнародна залученість досліджених підприємств спирається на різні поєднання організаційних, цифрових, авторських і партнерських ресурсів. Це дає підстави диференціювати кадрові пріоритети відповідно до ресурсної конфігурації та способу міжнародної діяльності підприємства.

Людський капітал і відмінності між моделями. Виокремлені моделі інтернаціоналізації дають змогу конкретизувати вимоги до людського капіталу через завдання, які працівники виконують у міжнародній взаємодії. Поряд зі спільними професійними компетентностями кожна модель передбачає специфічні пріоритети їх розвитку, відображені у табл. 3.

Таблиця 3

Управлінські пріоритети розвитку людського капіталу за моделями

Модель	Ключові компетентності	Практика розвитку
Проектний експорт	Цифрове проектування; норми ринку; мова; дистанційна координація	Спільні проекти з локальними консультантами та розбір контрактних вимог
Іноземні офіси	Міжкультурне лідерство; передавання знань; управління якістю	Спільні стандарти процесів і ротація між командами
Вхідні партнерства	Адаптація концепцій; українські норми; звітність; робота з донором	Наставництво у міжнародних проектних командах
Репутаційний канал	Авторська експертиза; конкурсна робота; презентація і мережування	Портфоліо, конкурси та професійні обміни

Джерело: авторське узагальнення за результатами аналізу кейсів та [6; 13–22]. Таблиця описує цільові компетентності, а не вимірювану кадрову забезпеченість кожної компанії.

Відтак, для проектного експорту критичними стають професійна спеціалізація, знання нормативних вимог ринку призначення, координація проекту на відстані, комунікація іноземною мовою та робота з місцевими партнерами. Мережа офісів додатково потребує керівництва розподіленими командами, передачі знань і підтримання спільних стандартів якості. Репутаційно-креативна модель більше залежить від здатності створити впізнаваний продукт, підготувати конкурсну пропозицію та підтримати професійні зв'язки. Вхідна партнерська модель висуває вимоги до адаптації іноземної концепції, знання українських норм і прозорої взаємодії з міжнародним замовником.

Для зіставлення визначених у табл. 3 компетентностей із публічно заявленими кадровими потребами підприємств проаналізовано доступні вакансії та кар'єрні сторінки. Увагу зосереджено на вимогах до цифрових навичок, знання нормативних стандартів, володіння іноземними мовами та командної взаємодії. Такий аналіз дає змогу виявити компетентності, затребувані під час найму, проте не встановлює рівня їх сформованості у чинних працівників.

Вакансії створюють лише часткове вікно до кадрового профілю. BIM, Revit або ArchiCAD прямо згадані у відкритих матеріалах щодо Archimatika, YODEZEEN, ZIKZAK Architects, abmk і UVT Group [16; 18–21; 35]. Це щонайменше п'ять із 12 досліджуваних компаній, але не оцінка фактичного використання технологій усією вибіркою: багато підприємств не розкривають докладних вакансій. Тому порівняння кадрових вимог слід доповнити інтерв'ю з керівниками проектів і прикладами робочих процесів, оскільки вакансія показує лише попит на окрему роль, а не повний склад компетентностей команди.

Окремо слід визначити, що у UVT Group інженерна вакансія поєднує Revit, міжнародний технічний стандарт, англійську й командну комунікацію, тобто дає прямий приклад зв'язку цифрових та міжнародних компетентностей [35]. Формулювання UVT Group дає рідкісний для відкритих даних приклад, коли в одному оголошенні поєднуються конкретний програмний інструмент, нормативна система іншого ринку, бажаний рівень англійської та командна комунікація [35]. Ця комбінація важливіша за саму назву програми: міжнародне виконання вимагає пояснити технічне рішення різним учасникам і вчасно узгодити колізії.

П. Дем'ян, Т. М. Хассан, О. Калмиков, І. Дем'яненко та Р. Макаров дослідили впровадження BIM в Україні на основі опитування 234 працівників українських аутсорсингових компаній та інтерв'ю із представниками семи великих будівельних компаній Східної України. Автори пов'язують використання BIM із вимогами міжнародного ринку та виявляють бар'єри його місцевого впровадження, зокрема низьку оплату праці, недостатні стимули й застарілі управлінські практики [12]. На наш погляд, результати є емпіричним орієнтиром аналізу транскордонного цифрового надання послуг і відповідних кадрових вимог; і хоча вибірка дослідження не дає підстав оцінювати поширеність BIM серед усіх українських архітектурних підприємств, проте професійні експертиза і понад 20-річний досвід управління людськими ресурсами у архітектурно-проектній компанії автора дослідження підтверджує цей висновок.

Управлінські практики також мають відрізнятися за моделлю. У великій проектній організації корисно фіксувати типові рішення і помилки в бібліотеці проектів, закріплювати відповідальність за версії цифрової моделі та готувати резерв керівників. Авторській студії потрібні наставництво й узгоджені критерії якості, щоб творчий підхід не залежав від щоденної участі однієї особи. Для невеликої практики з кількома географічними локаціями важливі прозорий розподіл ролей і доступ до локальних консультантів. Ці рекомендації виведено з аналізу моделей; їхню дієвість ще потрібно емпірично перевірити.

Найбільш повну відкрити специфікацію надає abmk: поряд із Revit і Navisworks згадуються BIM-координація, англійська, ведення переговорів, управління строками й бюджетом, а також окремі міжнародні технічні стандарти [20–21]. У Archimatika помітні цифрові й управлінські функції; YODEZEEN і ZIKZAK Architects публікують назви спеціалізованих цифрових та проектних ролей [16; 18–19]. Порівнювати «зрілість» підприємств за неповними оголошеннями було б методично некоректно.

Відбудова як простір міжнародної взаємодії. Для України ця проблема посилюється війною та програмами відбудови. За спільною оцінкою Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН, потреби у відновленні й реконструкції станом на кінець 2025 р. оцінено майже у 588 млрд дол. США на

наступне десятиліття [1]. Це створює попит на здатність працювати у проєктах із міжнародними учасниками, проте сам масштаб потреб не свідчить про доходи чи майбутні контракти конкретних компаній.

У первинному підмасиві восьми підприємств у широкому визначенні, що включає концепції, участь у відбудові зафіксовано для п'яти. Реалізовані об'єкти або об'єкти у процесі реалізації публічно підтверджені для AVR Development, balbek bureau і Drozdov&Partners; щодо Archimatika і ZIKZAK Architects наведені кейси мають переважно концептуальний статус [14; 23–26; 36].

Housing UNBROKEN показує, як локальний проєкт може поєднати муніципальне замовлення, підтримку ЄС і NEFCO та поділ функцій між українськими бюро. Drozdov&Partners розробило конкурсну концепцію й забезпечувало авторський нагляд; AVR Development виконувало функції генерального проєктувальника та адаптувало рішення до реалізації [14; 26]. Такі ролі вимагають не лише фахового проєктування, а й координації процедур, фінансування, інклюзивності та підзвітності.

Висновки. Порівняння 12 кейсів виявило портфель способів міжнародної діяльності, які по-різному поєднують людський капітал, організаційні знання, партнерства, репутацію та цифрові технології. Розширення вибірки особливо чітко розмежувало експорт

конкретного проєкту, надання транскордонної цифрової послуги та публічно заявлену адресу представництва. Для управління персоналом головний наслідок полягає у необхідності спочатку визначити спосіб міжнародної участі підприємства, а потім формувати відповідні вимоги до добору, навчання й передавання знань.

Межі дослідження пов'язані з цільовою вибіркою, різними спеціалізаціями підприємств і нерівномірністю публікацій проєктів та вакансій. Підрахунки не вимірюють виручки, зайнятості, прибутковості або частки експорту; наявність іноземної адреси не означає однакову глибину присутності. Наступний етап – єдина покомпонентна матриця для всіх 12 кейсів та експертні інтерв'ю щодо фактичних ролей у проєктах, структури контрактів і способів передавання знань.

Декларація про використання ШІ. Під час технічної підготовки цієї редакції рукопису використано ChatGPT (OpenAI, Codex на базі GPT-6, 2026) для перевірки відповідності вимогам журналу, доповнення пошуку джерел та даних, впорядкування структури наявного тексту, уточнення англomовної анотації, оформлення бібліографії, структурування порівняльних таблиць. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment RDNA5. 23.02.2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 10.06.2026).
2. Architects' Council of Europe. The Architectural Profession in Europe: 2024 Sector Study. Brussels, 2025. URL: <https://ace-cae.eu/wp-content/uploads/2025/04/2024-ACE-Sector-Study-EN-04042025.pdf> (дата звернення: 04.07.2026).
3. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. Pp. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
4. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
6. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. How Professional Service Firms Internationalise: Resource Commitments and Competencies for Internationalisation. Academy of International Business UK and Ireland Chapter Conference. Liverpool, 2012. DOI: <https://doi.org/10.21427/d7cr3b>
7. Aprilitasari G., Fortwengel J., Spence C. A systematic review of the literature on the internationalization of professional service firms. *Management International Review*. 2026. Vol. 66. Pp. 711–744. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-026-00621-y>
8. Valentino P., Schreier C., Jaroenwisan K. The effectual design method for internationalizing architectural and engineering services: Insights from Swiss design entrepreneurs. *ABAC Journal*. 2023. Vol. 43, No. 4. Pp. 354–376. DOI: <https://doi.org/10.59865/abacj.2023.60>
9. Sako M., Peo J. Leveraging or overcoming distance? Global strategy and structure of professional services firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2025. Vol. 61, No. 2. Pp. 225–250. DOI: <https://doi.org/10.1177/00218863241294147>
10. Correa J. G. A., Alves J. L., Homrich A. S., de Carvalho M. M. Evolving skillsets of architecture, engineering and construction sector: Unveiling the interplay between project management, BIM, strategic and operational skills. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2026. Vol. 33, No. 3. Pp. 2422–2447. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0670>

11. Nakamoto R., Chen H.-C., Noguchi H., Funatsu S. The Penrose effect in the internationalization of professional service firms: An analysis of Japanese patent firms. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 2025. Vol. 17, No. 2. Pp. 491–513. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2023-0387>
12. Demian P., Hassan T. M., Kalmykov O., Demianenko I., Makarov R. BIM Implementation in Post-War Reconstruction of Ukraine. *Buildings*. 2024. Vol. 14, No. 11. Art. 3495. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14113495>
13. AVR Development. Projects. Офіційне портфоліо підприємства. URL: <https://avr-development.com/projects-en/> (дата звернення: 10.07.2026).
14. Housing UNBROKEN. AVR Development. URL: <https://avr-development.com/projects/housing-unbroken-en/> (дата звернення: 10.07.2026).
15. AIMM. Official website. URL: <https://aimm-group.com/en/> (дата звернення: 10.07.2026).
16. Archimatika. Official website. URL: <https://archimatika.com/en/> (дата звернення: 10.07.2026).
17. Balbek bureau. Official website. URL: <https://www.balbek.com/> (дата звернення: 10.07.2026).
18. About. YODEZEEN. URL: <https://yodezeen.com/about> (дата звернення: 10.07.2026).
19. About us. ZIKZAK Architects. URL: <https://zikzakarchitects.com/about> (дата звернення: 10.07.2026).
20. Історія компанії. Abmk. URL: <https://abmk.ua/about-us/> (дата звернення: 10.07.2026).
21. Clients. Abmk. URL: <https://abmk.ua/en/clients-2/> (дата звернення: 10.07.2026).
22. Projects and news. Drozdov&Partners. URL: <https://drozdov-partners.com/> (дата звернення: 10.07.2026).
23. Ліцей № 2, Гостомель. Archimatika. URL: <https://archimatika.com/projects/licej-2-gostomel> (дата звернення: 15.07.2026).
24. Концепція відновлення села Посад-Покровське, Херсонська область. Archimatika. URL: <https://archimatika.com/projects/koncepcija-vidnovlennja-sela-posad-pokrovske-hersonska-oblast> (дата звернення: 15.07.2026).
25. RE:Ukraine Housing. Пілотний проєкт. Balbek bureau. URL: <https://www.balbek.com/reukraine-pilot> (дата звернення: 15.07.2026).
26. Офіційно відкрили перший будинок соціального житла у Львові. Drozdov&Partners. URL: <https://drozdov-partners.com/news-all/oficijno-vidkrili-pershij-budinok-socialnogo-zhitla-u-lvovi/> (дата звернення: 15.07.2026).
27. Our Services. UVT Group. URL: <https://uvt-group.com/service/> (дата звернення: 29.06.2026).
28. About us. Replus Bureau. URL: <https://replusbureau.com/about-us/> (дата звернення: 29.06.2026).
29. Apartment in London: Punk or Posh. Replus Bureau. URL: <https://replusbureau.com/projects/loov/> (дата звернення: 29.06.2026).
30. Contacts. Replus Bureau. URL: <https://replusbureau.com/contacts/> (дата звернення: 29.06.2026).
31. KOTSIUBA Landscape Architecture. Studio. URL: <https://kotsiuba.com/en/about> (дата звернення: 29.06.2026).
32. KOTSIUBA Landscape Architecture. Zoo and Amusement Park at Boyukshor Lake. URL: <https://kotsiuba.com/en/project/zoo-and-amusement-park-on-the-territory-of-boyukshor-lake> (дата звернення: 29.06.2026).
33. Home. Nurbs Architects. URL: <https://www.nurbsarchitects.com/> (дата звернення: 29.06.2026).
34. Penthouse in County Kerry, Ireland. Nurbs Architects. URL: <https://www.nurbsarchitects.com/projects/penthouse-killarney> (дата звернення: 29.06.2026).
35. Вакансія інженера-електрика Revit. UVT Group. URL: <https://uvt-group.com/uk/vakansii/inzhener-elektryk-revit/> (дата звернення: 29.06.2026).
36. ZIKZAK designs the REVIVAL modular system to rebuild schools and homes in Ukraine. ArchiPanic. 21.01.2023. URL: <https://www.archipanic.com/zikzak-revival-architecture-ukraine/> (дата звернення: 15.06.2026).

References:

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026, February 23). Updated Ukraine recovery and reconstruction needs assessment released. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Architects' Council of Europe. (2025). The architectural profession in Europe: 2024 sector study. <https://ace-cae.eu/wp-content/uploads/2025/04/2024-ACE-Sector-Study-EN-04042025.pdf>
3. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, (40), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
5. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
6. McQuillan D., Sharkey Scott P., Mangematin V. (2012). How Professional Service Firms Internationalise: Resource Commitments and Competencies for Internationalisation. *Academy of International Business UK and Ireland*

Chapter Conference. Liverpool. <https://doi.org/10.21427/d7cr3b>.

7. Aprilitasari, G., Fortwengel, J., & Spence, C. (2026). A systematic review of the literature on the internationalization of professional service firms. *Management International Review*, 66, 711–744. <https://doi.org/10.1007/s11575-026-00621-y>

8. Valentino, P., Schreier, C., & Jaroenwisan, K. (2023). The effectual design method for internationalizing architectural and engineering services: Insights from Swiss design entrepreneurs. *ABAC Journal*, 43(4), 354–376. <https://doi.org/10.59865/abacj.2023.60>

9. Sako, M., & Peo, J. (2025). Leveraging or overcoming distance? Global strategy and structure of professional services firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 61(2), 225–250. <https://doi.org/10.1177/00218863241294147>

10. Correa, J. G. A., Alves, J. L., Homrich, A. S., & de Carvalho, M. M. (2026). Evolving skillsets of architecture, engineering and construction sector: Unveiling the interplay between project management, BIM, strategic and operational skills. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(3), 2422–2447. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0670>

11. Nakamoto, R., Chen, H.-C., Noguchi, H., & Funatsu, S. (2025). The Penrose effect in the internationalization of professional service firms: An analysis of Japanese patent firms. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(2), 491–513. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2023-0387>

12. Demian, P., Hassan, T. M., Kalmykov, O., Demianenko, I., & Makarov, R. (2024). BIM implementation in post-war reconstruction of Ukraine. *Buildings*, 14(11), Article 3495. <https://doi.org/10.3390/buildings14113495>

13. AVR Development. (n.d.). Projects. <https://avr-development.com/projects-en/>

14. AVR Development. (n.d.). Housing UNBROKEN. <https://avr-development.com/projects/housing-unbroken-en/>

15. AIMM. (n.d.). Official website. <https://aimm-group.com/en/>

16. Archimatika. (n.d.). Official website. <https://archimatika.com/en/>

17. balbek bureau. (n.d.). Official website. <https://www.balbek.com/>

18. YODEZEEN. (n.d.). About. <https://yodezeen.com/about>

19. ZIKZAK Architects. (n.d.). About us. <https://zikzakarchitects.com/about>

20. abmk. (n.d.). Istoriia kompanii [Company history]. <https://abmk.ua/about-us/>

21. abmk. (n.d.). Clients. <https://abmk.ua/en/clients-2/>

22. Drozdov&Partners. (n.d.). Projects and news. <https://drozdov-partners.com/>

23. Archimatika. (n.d.). Litsei No. 2, Hostomel [Lyceum No. 2, Hostomel]. <https://archimatika.com/projects/licej-2-gostomel>

24. Archimatika. (n.d.). Kontseptsiiia vidnovlennia sela Posad-Pokrovske, Khersonska oblast [Recovery concept for Posad-Pokrovske village, Kherson region]. <https://archimatika.com/projects/koncepcija-vidnovlennja-sela-posad-pokrovske-hersonska-oblast>

25. balbek bureau. (n.d.). RE:Ukraine Housing: Pilot project. <https://www.balbek.com/reukraine-pilot>

26. Drozdov&Partners. (n.d.). Ofitsiino vidkryly pershyi budynok sotsialnoho zhytla u Lvovi [The first social housing building in Lviv was officially opened]. <https://drozdov-partners.com/news-all/oficijno-vidkrili-pershij-budinok-socialnogo-zhytla-u-lvovi/>

27. UVT Group. (n.d.). Our services. <https://uvt-group.com/service/>

28. Replus Bureau. (n.d.). About us. <https://replusbureau.com/about-us/>

29. Replus Bureau. (n.d.). Apartment in London: Punk or Posh. <https://replusbureau.com/projects/loov/>

30. Replus Bureau. (n.d.). Contacts. <https://replusbureau.com/contacts/>

31. KOTSIUBA Landscape Architecture. (n.d.). Studio. <https://kotsiuba.com/en/about>

32. KOTSIUBA Landscape Architecture. (n.d.). Zoo and amusement park at Boyukshor Lake. <https://kotsiuba.com/en/project/zoo-and-amusement-park-on-the-territory-of-boyukshor-lake>

33. Nurbs Architects. (n.d.). Home. <https://www.nurbsarchitects.com/>

34. Nurbs Architects. (n.d.). Penthouse in County Kerry, Ireland. <https://www.nurbsarchitects.com/projects/penthouse-killarney>

35. UVT Group. (n.d.). Vakansiia inzhenera-elektryka Revit [Revit electrical engineer vacancy]. <https://uvt-group.com/uk/vakansii/inzhener-elektryk-revit/>

36. ArchiPanic. (2023, January 21). ZIKZAK designs the REVIVAL modular system to rebuild schools and homes in Ukraine. <https://www.archipanic.com/zikzak-revival-architecture-ukraine/>

Дата надходження статті: 02.09.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 15.10.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 26.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.