МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Міжнародні стратегії виходу інжинірингової компанії ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринки ЄС»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-1
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Нагорна А. М.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Нагорна Анна Максимівна

1. Тема роботи «Міжнародні стратегії виходу інжинірингової компанії ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринки ЄС»

керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКИ ЄС
2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
12 рисунків, 4 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О		
2	Головань О.О		

7. Дата видачі завдання 27.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	27.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	03.11.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	10.01.25-30.01.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.02.25-23.02.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.02.25-31.02.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.03.26-21.03.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	10.04.26-20.04.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.04.26-05.05.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.05.26-01.06.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.06.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	05.06.2026	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	0.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Нагорна А. М.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Головань О.О.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізви

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 с., 12 рисунків, 4 табл., 42 джерела.

Предмет дослідження: стратегії, форми та інструменти виходу інжинірингових компаній на міжнародні ринки.

Об’єкт дослідження: міжнародна діяльність та процес виходу на зовнішні ринки ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД».

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії виходу ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринки Європейського Союзу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано методи теоретичного узагальнення, системного та порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, економіко-статистичного аналізу, а також графічний і табличний методи.

Специфіка роботи полягає у дослідженні сутності міжнародних стратегій виходу компаній на зовнішні ринки, аналізі особливостей діяльності інжинірингових підприємств у глобальному економічному середовищі, визначенні ролі міжнародних промислових виставок у формуванні партнерств та просуванні інжинірингових послуг на ринки ЄС.

Для досягнення мети роботи розглянуто теоретичні підходи до класифікації стратегій виходу на міжнародні ринки, проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД», його кадровий, технологічний та фінансово-економічний потенціал. Окрему увагу приділено конкурентному середовищу компанії та оцінці можливостей її подальшого розвитку на європейському ринку.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність використання стратегії стратегічних партнерств та експорту інжинірингових послуг. Додатковим інструментом підтримки цієї стратегії визначено участь у міжнародних промислових виставках, зокрема Hannover Messe, що сприяє пошуку партнерів, підвищенню впізнаваності компанії та розширенню міжнародної присутності.

ІНЖИНІРИНГОВІ ПОСЛУГИ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ, СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА, ЕКСПОРТ ПОСЛУГ, ПРОМИСЛОВІ ВИСТАВКИ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 56 p., 12 illustrations, 4 tables, 42 sources.

The Subject of research: strategies, forms and tools of engineering companies entering international markets.

The object of research: international activities and the process of entering foreign markets of LLC "INFOCOM LTD".

The purpose of the work is theoretical justification and development of practical recommendations for choosing an effective strategy for entering the markets of the European Union by LLC "INFOCOM LTD".

The methods of research. The qualification work uses the methods of theoretical generalization, system and comparative analysis, SWOT analysis, economic and statistical analysis, as well as graphical and tabular methods.

The specifics of the work in studying the essence of international strategies of companies entering foreign markets, analyzing the features of the activities of engineering enterprises in the global economic environment, determining the role of international industrial exhibitions in the formation of partnerships and the promotion of engineering services in the EU markets.

To achieve the goal of the work, theoretical approaches to the classification of strategies for entering international markets were analyzed, the organizational and economic characteristics of LLC "INFOCOM LTD", its personnel, technological and financial and economic potential were analyzed. Special attention was paid to the company's competitive environment and the assessment of the possibilities of its further development in the European market.

Based on the analysis, the feasibility of using the strategy of strategic partnerships and export of engineering services was substantiated. An additional tool to support this strategy was participation in international industrial exhibitions, in particular Hannover Messe, which contributes to the search for partners, increasing the visibility of companies and expanding international presence.

ENGINEERING SERVICES, INTERNATIONAL MARKETS, MARKET ENTRY STRATEGY, EUROPEAN UNION, STRATEGIC PARTNERSHIPS, EXPORT OF SERVICES, INDUSTRIAL EXHIBITIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 1
РЕФЕРАТ 3
ABSTRACT 4
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКИ ЄС 10
1.1. Економічна сутність і класифікація міжнародних стратегій виходу на ринок 10
1.2. Специфіка інжинірингових компаній у глобальному економічному середовищі 20
1.3. Міжнародні виставки як інструмент виходу інжинірингових компаній на ринки ЄС 28
РОЗДІЛ 2 34
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» 34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» як учасника інжинірингового ринку 34
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» 40
2.3. Обґрунтування вибору стратегії виходу компанії на зовнішні ринки 45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції вихід на зовнішні ринки стає одним із ключових напрямів розвитку підприємств. Особливо це стосується інжинірингових компаній, діяльність яких базується на високому рівні технологічних компетенцій, інноваційних рішеннях та здатності реалізовувати комплексні проєкти для промисловості й енергетики. Європейський Союз залишається одним із найбільш привабливих регіонів для міжнародної експансії завдяки високому рівню розвитку промисловості, значним інвестиціям у цифровізацію та енергетичний перехід, а також стабільному попиту на інжинірингові послуги.

Для українських інжинірингових компаній вихід на ринки ЄС відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, диверсифікації джерел доходу та підвищення конкурентоспроможності. Водночас процес виходу на європейський ринок супроводжується низкою викликів, пов’язаних із високою конкуренцією, регуляторними вимогами, необхідністю формування міжнародної репутації та пошуку надійних партнерів. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває питання вибору ефективної стратегії виходу на ринки ЄС для українських інжинірингових підприємств.

Ступінь вивченості теми в економічній літературі. Теоретичні аспекти міжнародних стратегій виходу на ринки досліджувалися у працях Ф. Рута[3], Ч. Хілла [1], Г. Джонсона, Р. Віттінгтона, К. Шоулза [2], С. Голлісена [42] та інших зарубіжних науковців. Питання розвитку інжинірингових підприємств та міжнародної торгівлі інжиніринговими послугами висвітлені у роботах С. Смерічевського[18], Н. Краснікової, К. Колісник [19], В. Чалої [22], Т. Фонарьової [21] та інших дослідників. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання вибору практичних стратегій виходу українських інжинірингових компаній на ринки Європейського Союзу з урахуванням

сучасних тенденцій розвитку міжнародного бізнесу та особливостей інжинірингового сектору.

Проблема дослідження полягає у необхідності визначення найбільш ефективної стратегії виходу української інжинірингової компанії на ринки ЄС в умовах зростаючої конкуренції, високих вимог до якості послуг та необхідності формування довгострокових міжнародних партнерств.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність та процес виходу на зовнішні ринки ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД».

Предметом дослідження є стратегії, форми та інструменти виходу інжинірингових компаній на міжнародні ринки.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії виходу ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринки Європейського Союзу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити економічну сутність та класифікацію міжнародних стратегій виходу на ринок;

– визначити особливості діяльності інжинірингових компаній у глобальному економічному середовищі;

– дослідити роль міжнародних промислових виставок як інструменту виходу на зовнішні ринки;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»;

– провести аналіз конкурентного середовища компанії;

– оцінити потенціал ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» для розвитку діяльності на ринках ЄС;

– обґрунтувати найбільш доцільну стратегію виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано методи теоретичного узагальнення, системного та порівняльного аналізу, SWOT-

аналізу, економіко-статистичного аналізу, а також графічний і табличний методи.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань міжнародного бізнесу та інжинірингу, статистичні та аналітичні матеріали міжнародних організацій, офіційна інформація Європейського Союзу, матеріали міжнародних промислових виставок, фінансова звітність та внутрішні матеріали ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення міжнародної діяльності ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» та інших українських інжинірингових компаній, які планують вихід на ринки Європейського Союзу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи міжнародних стратегій виходу інжинірингових компаній на ринки ЄС. Другий розділ присвячений аналізу зовнішнього середовища та потенціалу ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД», а також обґрунтуванню стратегії виходу компанії на ринки Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКИ ЄС

1.1 Економічна сутність і класифікація міжнародних стратегій виходу на ринок

Активне дослідження питання вибору стратегій виходу на міжнародні ринки почалося у 1970-х рр. Значний внесок у вирішення цієї проблеми зробили такі науковці як Франклін Р. Рут [1], Чарльз Хілл [2], Джонсон Г., Віттінгтон Р., Шоулз К. [3], Ерін Андерсон та Юбер Гатіньон [4].

Впродовж останніх років питання стратегій виходу на міжнародні ринки активно піднімається і в сучасній бізнес-літературі. Дослідження фокусуються не лише на традиційних шляхах виходу, таких як експорт, ліцензування, спільні підприємства, тощо, але й на те, який вплив можуть мати інституційні дистанції, ресурси фірми, міжнародний досвід, адаптації продукту та умови макросередовища.

Наприклад, Сурду І. та Меллахі К. [5] систематизують теоретичні основи прийняття рішень стосовно виходу на зовнішні ринки, спираючись на використання власного капіталу, в той час як дослідження, проведене Холлендер Л., Запкау Ф. Б. та Швенс К. [6], чітко підкреслює ефективність міжнародного досвіду та адаптації продукту при виході малих та середніх підприємств на міжнародні ринки.

У цей же період, саме у контексті інженерних фірм, Пріс К. Н. [7] у своєму дослідженні виділив той факт, що для такого роду компаній дуже важливим є три основні пункти: місце виходу (найбільш підходящий міжнародний ринок), час та спосіб (організаційна форма виходу). Саме для інженерних компаній цей підхід вважається особливо актуальний, оскільки їхня міжнародна експансія

майже завжди залежить від ринкових ризиків, умов проекту, регуляторних вимог, наявних ресурсів та технічної спеціалізації фірми.

Будь-яка компанія, яка планує розширення на закордонні ринки, повинна спочатку визначитися, на який іноземний ринок або ринки їй вийти, а також з термінами та масштабами цього виходу. Часто малі та середні підприємства вирішують виходити на один міжнародний ринок, тоді як великі компанії стратегічно обирають один або декілька ринків для виходу.

Наприклад, велика компанія може вирішити вийти на ринки всіх п’яти скандинавських країн (Данії, Фінляндії, Ісландії, Норвегії та Швеції) або лише на частину з них, оскільки ці країни мають схожі потреби та бажання споживачів. Більшість малих та середніх підприємств (МСП) не здійснювали б такого розширення через обмеження у витратах, виклики у ланцюгу постачання та бар’єри для виходу на ринок.

Як для великих компаній, так і для МСП вибір міжнародних ринків, на які слід виходити, повинен ґрунтуватися на оцінці відносного довгострокового потенціалу зростання та прибутку. Деякі компанії припускають, що потенціал зростання та прибутку означає, що їм потрібно виходити на ринки Китаю, Індії та інших країн з великою кількістю населення. Однак рішення про вихід на ринок є набагато глибшим і має бути продуманим більш стратегічно, з акцентом на довгостроковому потенціалі зростання та прибутку.

На міжнародному ринку налічується 195 країн та близько 7,7 мільярда людей. Малі, середні та великі компанії мають можливості в ряді країн, але ці можливості потрібно ідентифікувати та орієнтуватися на них стратегічно та належним чином.

При розробці міжнародної стратегії організації повинні знайти баланс між двома протилежними вимогами: глобальною інтеграцією та адаптацією до місцевих умов. Глобальна інтеграція спрямована на стандартизацію операцій у різних країнах з метою підвищення ефективності, зниження витрат та поліпшення якості. З іншого боку, адаптація до місцевих умов вимагає

пристосування продуктів і послуг до конкретних потреб кожної країни з урахуванням культурних, правових та економічних відмінностей.

Цю проблему часто називають глобально-локальною дилемою, яка полягає у визначенні того, наскільки продукти можуть бути стандартизовані на міжнародному рівні або чи потрібно їх адаптувати до кожного національного ринку. Для деяких продуктів, таких як електроніка, глобалізація може забезпечити значну економію масштабу, тоді як для інших, наприклад, продуктів харчування, вимоги місцевого ринку часто вимагають більш локалізованих стратегій.

Таким чином, компанії повинні оцінити, який баланс між перевагами глобальної інтеграції та необхідністю локальної адаптації забезпечить найкращі результати на міжнародних ринках.

В останніх дослідженнях Чжана [8], да Сілви та ін. [9] приділялась увага оцінці впливу таких факторів:

1) важливість інституційної дистанції, яка включає відмінності в законах, нормативних актах та бізнес-практиках між країнами. Коли ці відмінності є значними, компанії схильні обирати способи виходу з меншим ризиком та нижчим рівнем зобов'язань;

2) формальні фактори (такі як правові системи), так і неформальні фактори (такі як культура та бізнес-традиції) впливають на вибір стратегії виходу. Крім того, відзначається зростаюча важливість переходу від продажу продуктів до надання інтегрованих рішень та послуг. Ця тенденція підвищує змогу компаній залишатися близько до клієнтів та адаптуватися до місцевих ринкових умов.

Розглянемо чотири різні види міжнародної стратегії, засновані на стратегічних рішеннях та управлінні щодо цього балансу (рис. 1.1).

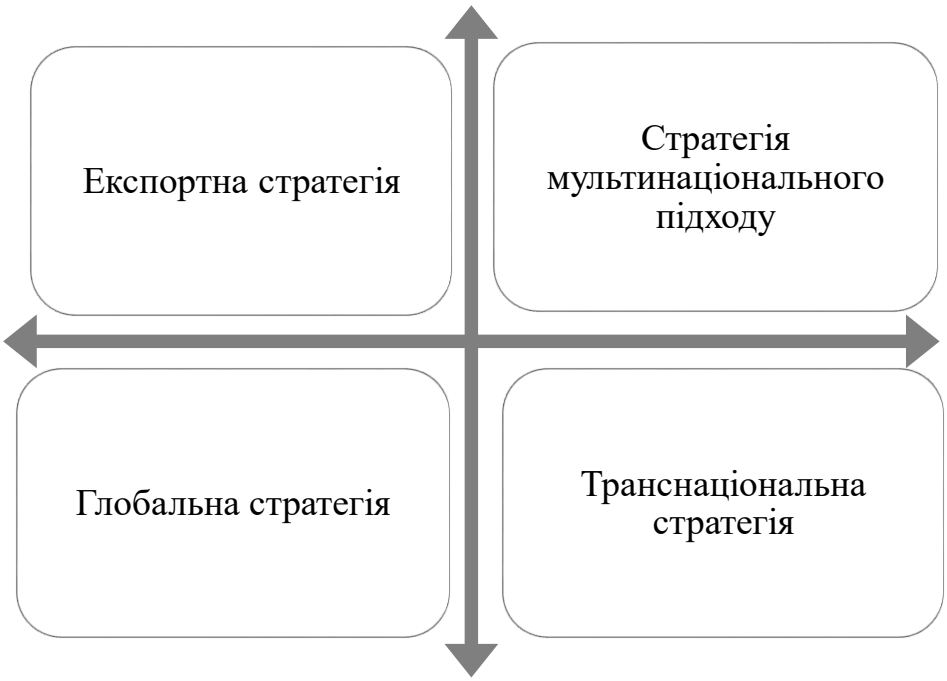


Рисунок 1.1 – Види міжнародних стратегій [2]

Однією з найбільш відомих вважається експортна стратегія. Вона передбачає використання потенціалу, інновацій та продукції країни походження на ринках різних іноземних держав. Експортна стратегія є вигідною, коли тиск у напрямку глобальної інтеграції та необхідність реагування на місцеві особливості є невисокими. Компанії, що володіють унікальними можливостями, а також міцною репутацією та впізнаваними брендами, часто успішно застосовують цю стратегію.

Наприклад, Google централізує свої дослідження та розробки, а також основну архітектуру, що лежить в основі його інтернет-пошукових сервісів, у своєму штаб-квартирі в Каліфорнії, США, і використовує їх на міжнародному рівні з незначними адаптаціями, за винятком місцевих мов та алфавітів. Недоліком такого підходу є обмеженість централізованого бачення бізнесу з позиції країни походження, що створює ризик випередження з боку кваліфікованих місцевих конкурентів.

Більш цікавою є стратегія мультинаціонального підходу. Це стратегія, що забезпечує максимальну адаптованість до місцевих умов. Вона ґрунтується на наданні різних продуктів або послуг та веденні діяльності в кожній країні з

урахуванням місцевих ринкових умов та уподобань споживачів. Для кожної країни застосовується індивідуальний підхід, при цьому керівник у кожній країні має значну автономію, щоб якнайкраще задовольняти потреби місцевих ринків та споживачів у цій конкретній країні. Як і в разі експортної стратегії, ця стратегія також характеризується слабкою координацією на міжнародному рівні. Організація стає сукупністю відносно незалежних підрозділів, діяльність яких у ланцюгу створення вартості адаптована до конкретних місцевих умов. Цей мультинаціональний підхід є особливо доречним, коли адаптація до місцевих потреб дає значні переваги, а інтеграція забезпечує обмежене підвищення ефективності. Він поширений у харчовій промисловості та у сфері споживчих товарів, де місцеві специфічні вподобання мають велике значення. Компанії, орієнтовані на маркетинг, часто дотримуються такого типу стратегії. Наприклад, Frito-Lay, американська компанія, що виробляє брендові снеки, адаптує свої глобальні продукти до місцевих смаків і навіть створює цілком нові снеки для місцевих ринків.

Недоліки мультинаціональної стратегії включають виробничі нерівності, поширення дорогих варіацій продуктів та послуг, а також ризики для бренда та репутації, якщо національні практики стають надто різноманітними.

За забезпечення максимальної глобальної інтеграції відповідає глобальна стратегія. У рамках цієї стратегії світ розглядається як єдиний ринок зі стандартизованими товарами та послугами, що дозволяє повною мірою використовувати переваги інтеграції та ефективності операцій. Основна увага приділяється досягненню ефекту масштабу та використанню переваг розташування по всьому світу, при цьому географічно розрізнені ланки ланцюга створення вартості координуються та контролюються централізовано з головного офісу. У цьому відношенні ця стратегія є повною протилежністю мультинаціональній стратегії [2]. Глобальна стратегія є найбільш вигідною, коли стандартизація забезпечує істотні переваги з точки зору витрат або якості, а потреби споживачів у різних країнах є відносно однорідними. Це поширена стратегія для сировинних товарів.

Транснаціональна стратегія вважається однією з найскладніших, але в той же час вона спрямована на максимальне підвищення як оперативності, так і інтеграції. Її мета-поєднати ключові переваги мультинаціональної та глобальної стратегій, мінімізуючи при цьому їхні недоліки [2]. Крім того, вона сприяє максимальному обміну досвідом та знаннями між розрізненими підрозділами. У рамках цієї стратегії товари, послуги та операційна діяльність, з урахуванням мінімальних стандартів ефективності, адаптуються до місцевих умов у кожній країні. Однак, на відміну від мультинаціональної стратегії, ця стратегія також використовує навчання та інновації між підрозділами в різних країнах. Конфігурація ланцюга створення вартості включає складне поєднання централізованого виробництва для підвищення ефективності з розподіленим складанням та локальними адаптаціями. Координація не є ні централізованою на батьківщині, ні розрізненою в іноземних країнах, але заохочується обмін знаннями між підрозділами незалежно від того, звідки походять ідеї та інновації. Головною перевагою цієї стратегії є її здатність підтримувати ефективність та результативність, водночас задовольняючи місцеві потреби та використовуючи досвід, накопичений підрозділами. Компанія General Electric відома своєю транснаціональною стратегією, яка наголошує на пошуку та обміні ідеями незалежно від того, звідки вони походять.

Також, окрім стратегій виходу на міжнародні ринки, компанії можуть використовувати п’ять різних способів: експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств із компанією країни перебування або заснування нової дочірньої компанії, що повністю належить компанії-засновниці, у країні перебування. Кожен спосіб виходу має свої переваги та недоліки [1] (рис. 1.2).

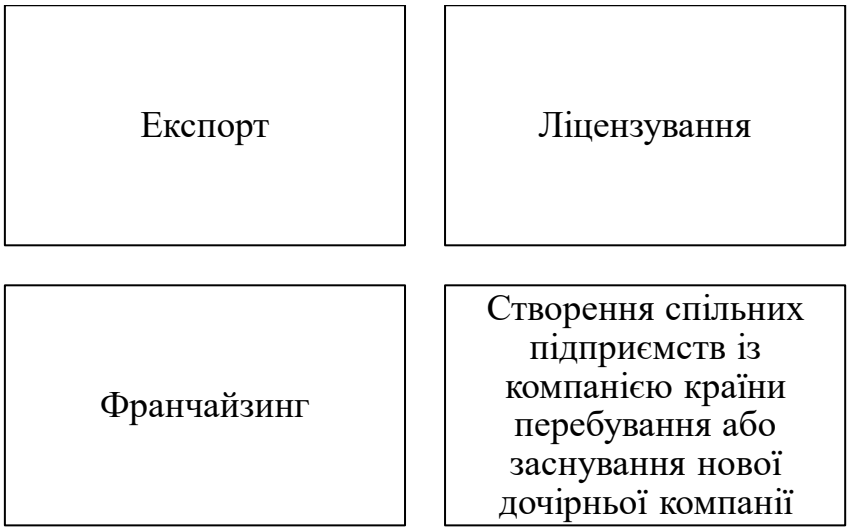


Рисунок 1.2 – Способи виходу компаній на міжнародні ринки [1]

Багато виробничих підприємств розпочинають свою глобальну експансію як експортери і лише згодом переходять до інших форм виходу на зовнішній ринок. Експорт є надзвичайно важливим способом виходу на зовнішній ринок, якому віддають перевагу понад 90% усіх компаній, що працюють на світовому ринку. Причиною того, що експорт є пріоритетним для такої великої частки компаній, які працюють на світовому ринку, є те, що більшість малих та середніх підприємств (МСП) віддають перевагу експорту як відносно невибагливому способу виведення своїх товарів або послуг на світовий ринок. Важливо, що ці МСП також становлять понад 80% компаній, що виходять на міжнародний ринок, майже у кожній країні світу.

Експорт має дві очевидні переваги. По-перше, він дозволяє уникнути часто значних витрат, пов’язаних із створенням виробничих потужностей або більш глибоко вкорінених операцій у країні перебування. По суті, експорт передбачає мінімальні зобов’язання та мінімальну участь компанії на світовому ринку. По-друге, експорт може допомогти компанії досягти ефекту кривої досвіду та економії від розміщення. Виробляючи продукцію в централізованому місці та експортуючи її на інші ринки, компанія може отримати значну економію від масштабу завдяки своєму глобальному обсягу продажів. Саме так багато малих та середніх підприємств (МСП) проникають на ринки різних країн.

В той же час, експорт має кілька недоліків. По-перше, він може виявитися економічно невигідним, якщо є можливість виробляти продукцію в регіонах з нижчими витратами. Компанії, що реалізують глобальні або транснаціональні стратегії, можуть віддавати перевагу виробництву в регіонах зі сприятливими умовами для використання виробничих факторів, а потім експортувати продукцію звідти. Багато американських компаній-виробників електроніки перенесли виробництво на Далекий Схід через нижчі витрати на робочу силу, експортуючи продукцію по всьому світу з цієї бази.

По-друге, високі витрати на ланцюг постачання можуть зробити експорт економічно невигідним, особливо для продукції, що реалізується оптом. Одним із рішень є регіональне виробництво для зниження витрат, як це роблять багато транснаціональних хімічних компаній, що обслуговують кілька країн з одного заводу.

Третя проблема полягає в тому, що митні бар'єри можуть збільшити витрати, а загроза введення нових мит може зробити експорт ризикованим. Націоналістичні тенденції в деяких країнах, таких як США та Велика Британія, посилюють торговельні бар’єри, що може вплинути на доцільність експорту.

Нарешті, коли компанії делегують маркетинг, продаж та обслуговування місцевим агентам або іншим транснаціональним компаніям, це може призвести до конфлікту інтересів та зниження ефективності.

Одним із рішень є створення дочірніх компаній, що повністю належать компанії, на закордонних ринках, щоб зберегти контроль над маркетингом та продажами, одночасно отримуючи вигоду від економічно ефективного виробництва.

Ліцензійна угода – це договір, за яким ліцензіар надає права на нематеріальні активи іншому суб’єкту господарювання (ліцензіату) на певний строк, а натомість отримує від ліцензіата роялті. До нематеріальних активів належать патенти, винаходи, формули, технологічні процеси, промислові зразки, авторські права та торговельні марки [1].

У типовій міжнародній ліцензійній угоді ліцензіат вкладає більшу частину капіталу, необхідного для запуску діяльності за кордоном. Таким чином, основною перевагою ліцензування є те, що фірма не мусить нести витрати на розробку та ризики, пов'язані з іноземним ринком. Ліцензування є дуже привабливим для фірм, яким бракує капіталу для розвитку діяльності за кордоном. Крім того, ліцензування може бути привабливим, коли фірма не бажає вкладати значні фінансові ресурси в незнайомий або політично нестабільний іноземний ринок. Ліцензування також часто використовується, коли фірма бажає вийти на іноземний ринок, але не може цього зробити через інвестиційні бар'єри.

Ліцензування має три серйозні недоліки. По-перше, воно не дає компанії жорсткого контролю над виробництвом, маркетингом та стратегією, що є необхідним для реалізації кривої досвіду та економії від розміщення. Ліцензування зазвичай передбачає, що кожен ліцензіат налагоджує власне виробництво. По-друге, конкуренція на глобальному ринку може вимагати від компанії координації стратегічних кроків у різних країнах шляхом використання прибутку, отриманого в одній країні, для підтримки конкурентних атак в іншій.

Іншим не менш популярним варіантом є франчайзинг. Він схожий на ліцензування, хоча зазвичай передбачає більш довгострокові зобов'язання, ніж ліцензування. Франчайзинг – це, по суті, спеціалізована форма ліцензування, за якої франчайзер не лише продає франчайзі нематеріальні активи (зазвичай торговельну марку), але й вимагає від франчайзі дотримання суворих правил ведення господарської діяльності [1].

Переваги франчайзингу як способу виходу на ринок дуже схожі на переваги ліцензування. Компанія звільняється від багатьох витрат і ризиків, пов'язаних із самостійним виходом на іноземний ринок. Натомість ці витрати та ризики зазвичай бере на себе франчайзі. Недоліки є менш вираженими, ніж у випадку ліцензування. Оскільки франчайзинг часто використовують сервісні компанії, немає підстав розглядати необхідність координації виробництва для досягнення ефекту кривої досвіду та економії від розміщення.

Однак франчайзинг може обмежувати здатність компанії виводити прибутки з однієї країни для підтримки конкурентних атак в іншій. Більш суттєвим недоліком франчайзингу є контроль якості. Основою франчайзингових угод є те, що торгова марка компанії передає споживачам повідомлення про якість продукції компанії.

Спільні підприємства є популярною стратегією для міжнародних інвесторів, які хочуть поділити активи, капітал та ризики з місцевими партнерами. Це дозволяє зменшити фінансові та політичні ризики, оскільки зобов'язання обмежуються часткою в підприємстві. Ще однією перевагою є можливість використовувати знання місцевого партнера щодо потреб клієнтів та місцевих інституцій. У деяких країнах, наприклад у Китаї, спільні підприємства можуть бути єдиним варіантом для іноземних інвесторів у певних секторах.

Однак важливим недоліком є ризик втрати контролю над технологіями на користь партнера, навіть якщо можна укласти угоди для зменшення цього ризику. Ще одним недоліком є розбіжності та конфлікти між партнерами, коли спільне підприємство розвивається та змінюється з часом. Компанії по-різному зважують компроміси між цими перевагами та недоліками. Наприклад, шведський виробник важких вантажівок Volvo створив спільні підприємства в Китаї, тоді як його конкурент Scania, також зі штаб-квартирою у Швеції, вирішив не вступати у китайські спільні підприємства через ризик втратити контроль над своїм технологічним ноу-хау.

Дочірні підприємства, що перебувають у повній власності, передбачають 100% контроль шляхом створення абсолютно нових підприємств «з нуля» або шляхом придбання місцевої компанії. Цей спосіб виходу на ринок має ту перевагу, що надає компанії повний контроль над технологіями, операційною діяльністю, продажами та фінансовими результатами. Він також дозволяє використовувати ефекти економії від масштабу виробництва та координації між різними підрозділами по всьому світу.

З негативного боку, цей спосіб виходу на ринок передбачає значні ресурсні зобов'язання та витрати, а також ризики для великих компаній, хоча останні

можна дещо знизити у разі придбання місцевої компанії. Придбання є поширеним способом виходу на ринок в автомобільній галузі, включаючи цілу низку придбань протягом останнього десятиліття: від придбання китайською компанією Geely компанії Volvo Cars до придбання індійською компанією Tata Motors компаній Jaguar та Land Rover і до мегапридбання італійською компанією Fiat компанії Chrysler.

1.2. Специфіка інжинірингових компаній у глобальному економічному середовищі

Інжиніринг як сектор ринкової економіки виник півтора століття тому в Великобританії, в той час, коли почали користуватися попитом послуги інженерів, а згодом і повноцінних інженерних об’єднань, з яких у подальшому і створювались інжинірингові компанії. Спершу, інжиніринг складав враження лише як діяльність з надання послуг у сфері будівництва і експлуатації об’єктів промисловості та інфраструктури, бо у той час промисловцями активно розгортались будівництва нових заводів і модернізації діючих.

Значний розвиток інжинірингу почався у 40-50-х рр. XX століття. Цьому посприяли закінчення другої світової війни та активізація великих проектів модернізації об’єктів промисловості, швидкого відновлення післявоєнної Європи, а пізніше початок масштабної індустріалізації країн «третього світу» [10].

Саме тоді і виникла нова для того часу потреба в комплексних інженерних послугах з метою реалізації проектів «під ключ». Почали набирати популярність не тільки будівництво промислових об'єктів, але й такі послуги як супровід у подальшій експлуатації, допомога в освоєнні переданих технологій і навчанні кадрів. Як результат – інжинірингові послуги стали більш різноманітними, виникли профільні внутрішні і міжнародні ринки.

З другої половини 50-х років XX століття інжиніринг чітко сформував свій образ як самостійну галузь міжнародної комерційної діяльності і отримав велику

затребуваність у напрямку надання консультацій з інженерно-будівних робіт, що безпосередньо були пов'язані з будівництвом промислових об'єктів переважно «під ключ».

Підприємства-інтегратори, що надають інжинірингові послуги, пройшли три основних етапи розвитку [10]:

– I етап (XIX–1950 р.) – спеціалізація на проектуванні та експлуатації промислових об’єктів (інженерні підприємства);

– II етап (1950–1990 рр.) – спеціалізація на системному створенні об’єктів інфраструктури (інжинірингові підприємства та консорціуми);

– III етап (1990 рр. – теперішній час) – спеціалізація на комплексному вирішенні будь-яких завдань по створенню об’єктів сучасної інфраструктури (гнучкі системні інтегратори).

В сучасних умовах цифрової трансформації інжинірингові підприємства мають бути адаптивними, щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку. Сучасні тенденції у сфері інжинірингу обговорювалися у працях таких науковців як С. Смерічевський [18], Н. Базалійська [20], Н. Краснікова, К. Колісник [19], В. Чалої [22], Т. Фонарьової [21] та ін.

Смерічевський С. [18] у своїй науковій праці наголошує, що сучасні машинобудівні підприємства відіграють важливу роль у технологічному розвитку – сприяють модернізації виробничих потужностей та підвищенню технологічного рівня економіки, а також зазначає, що конкурентоспроможність інжинірингових підприємств у глобальному середовищі все більше залежить від інтелектуального капіталу, цифрових інструментів, інновацій та здатності адаптуватися до вимог ринку. Як висновок, автор наголошує, що для того, щоб і надалі бути гнучкими і конкурентоспроможними, інжиніринговим компаніям слід постійно підвищувати свій рівень інтелектуалізації, оскільки саме це дає можливість перетворювати знання і досвід на реальні результати. Фундаментом для створення інновацій слугуватиме розвиток знань, креативності, корпоративної культури і професійних навичок.

Особливості використання HR-інжинірингу бізнес-процесів як складової частини формування та підвищення рівня інноваційного розвитку організації досліджувалися Н. Базалійською [20].

Ключові аспекти розвитку міжнародного інжинірингу в контексті раціонального використання енергоресурсів розглянуто в роботі Н. Краснікової, К. Колісник [19]. Автори наголошують, що дослідження міжнародного інжинірингу повинно бути спрямоване на розробку інноваційних рішень для оптимізації енергоспоживання та збереження ресурсів, що є основою для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасних екологічних та геополітичних викликів.

Питання розвитку експорту українських компаній у сфері інжинірингових послуг було розглянуто у праці В. С. Чалої, Є. С. Агаркова, А.В. Глущенка [22]. Авторами проаналізовано експортний потенціал та основні проблеми експорту українських інжинірингових компаній.

Дослідженню сучасних підходів збільшення комерційного потенціалу технології на основі маркетингової активності вітчизняних інжинірингових компаній присвячена праця Т. Фонарьової, М. Бушуєва [21].

Для країн, що розвиваються, торгівля інжиніринговими послугами становить немалий інтерес з точки зору імпорту та експорту. Масштаби торгівлі всередині країни, як наслідок, призведуть до різноманітнішого вибору з точки зору ціни та якості, що принесе користь населенню та клієнтам державного та приватного секторів, які залежать від інжинірингових послуг як у своєму буденному житті, так і у виробничій діяльності. Ці послуги, які переважно зосереджені на консультаційних, проектних, консалтингових та управлінських функціях, є ключовими для підтримки ефективних державних послуг. Вони також сприяють розвитку здатності країни до засвоювання та адаптації нових технологій.

Виділяють 5 основних напрямків інжинірингових послуг (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні напрямки інжинірингових послуг [10]

Економічна глобалізація приносить користь підприємствам, у тому числі інжиніринговим компаніям, сприяючи їхньому зростанню, забезпечуючи доступ до глобальних ланцюгів постачання та стимулюючи їх до інновацій і збереження конкурентоспроможності. Розширюючи свою діяльність на інші ринки, підприємства отримують доступ до значно більшого кола потенційних споживачів. Таке розширення не тільки дозволяє компаніям зростати, але й диверсифікувати свої ринки та зменшити залежність від будь-якого окремого внутрішнього ринку, що знижує ризики, пов’язані з місцевими економічними коливаннями. Більше того, компанії можуть скористатися демографічними та культурними відмінностями, адаптуючи послуги до нових потреб і вподобань, виходячи на глобальні ринки. Це сприяє інноваціям та лояльності до бренду за межами місцевих ринків.

Для інжинірингових компаній характерні унікальні особливості, які відрізняють їх від виробничих підприємств.

Один із найвідоміших науковців у сфері міжнародного бізнесу-Пітер Джон Баклі [11] сформував п’ять характерних особливостей інжинірингових послуг: нематеріальність, нероздільність, розмаїтість, короткочасність та право

власності. Послуги рідко поєднують у собі всі ці характеристики одночасно, але й рідко мають лише одну з них. Характерні особливості інжинірингових послуг наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Особливості інжинірингових послуг [7]

Особливість	Характеристика
Нематеріальність	Тоді як товари завжди мають певні фізичні властивості (запах, смак, зовнішній вигляд, тактильні відчуття тощо), які споживач може оцінити та проаналізувати, послуги можуть повністю або частково являти собою «досвід», який не завжди можна повністю оцінити до їх споживання [7]. Це має значний вплив на низку стратегічних міркувань. Наприклад, через обмежену можливість чітко оцінити цінність пропозиції до споживання, зростає важливість сприйняття пропозиції (про що свідчить, наприклад, акцент на сприйнятті бренду в галузі управлінського консалтингу). Як наслідок, ступінь нематеріальності послуги відігравав ключову роль у попередніх спробах з'ясувати стратегічні міркування, характерні для компаній, що надають послуги, зокрема в контексті інтернаціоналізації та ринків, що розвиваються.
Нероздільність	Так як багато інжинірингових послуг надаються і споживаються майже одночасно, тобто продаються ще до того, як одночасно виробляються та споживаються [8]. Це накладає певні обмеження на те, що є фізично можливим та стратегічно доцільним при наданні послуг, які характеризуються нероздільністю, оскільки часто необхідний особистий контакт. Зокрема, що стосується інтернаціоналізації, певні елементи зовнішнього ринку, такі як експорт, можуть бути недоступними (принаймні не у їхньому традиційному розумінні) для багатьох постачальників послуг. Отже, нерозривність є ключовим поняттям, про яке слід пам'ятати під час підходу до інтернаціоналізації сервісних компаній.
Розмаїтість	Оскільки надання певних послуг пов'язане з людським фактором, це може призвести до значних відмінностей у способах надання послуг, а отже, і в їхній якості. Крім того, може бути незрозуміло, які саме дії призводять до яких наслідків, що створює відчуття невизначеності причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно, стандартизація діяльності сервісних компаній у великих масштабах може в деяких випадках виявитися дуже складною, а з точки зору інтернаціоналізації може виявитися неможливим договірним чином визначити, як дочірня компанія або франчайзі на закордонному ринку повинні діяти, щоб забезпечити клієнтам таку саму цінність, як і вітчизняна компанія.
Короткочасність	Хоча швидкопсувні товари, такі як продукти харчування чи батареї, ставлять перед виробниками певну проблему, пов'язану з часом, для деяких компаній, що надають послуги, ця обставина може бути ще більш критичною. Не тільки невіддільність вимагає, щоб деякі послуги надавалися одночасно з їх споживанням, але й через

	швидкопсувність багато з них також неможливо зберігати. Це стосується, наприклад, багатьох транспортних компаній. Якщо, наприклад, компанія не заповнює свій корабель контейнерами до повної місткості, вільні місця становлять потенційний обсяг продажів, який втрачається назавжди. Тоді як якщо виробник товарів не продає певний продукт одного дня, він все ще може продати його наступного дня. Таким чином, міжнародна сервісна компанія може потребувати більшої обережності, ніж виробничі підприємства, у збалансуванні попиту та пропозиції, оскільки втрачені продажі становлять більший ризик
Право власності	В той час як право власності на товари найчастіше переходить до покупця в момент придбання, це мало характерно для послуг. Здебільшого покупець отримує лише право на користування, доступ або оренду послуги [9]. Оплата поїздки на таксі не означає набуття права власності на автомобіль або водія, а лише те, що клієнт купує право на транспортні послуги протягом обмеженого періоду часу. Це має велике фінансове та стратегічне значення для компаній, що надають послуги, зокрема тих, які ведуть міжнародну діяльність.

За даними аналізу у сфері інжинірингу Seung Heon Han [11] виявлено, що основною причиною, через яку компанії виходять на транснаціональні ринки, є прагнення стабілізувати своє фінансове становище. Щодо цього аспекту, мотивація до виходу на закордонні ринки зумовлена бажанням підвищити прибутковість, збільшити оборот, забезпечити або збалансувати зростання, а також захистити інтереси акціонерів.

Прагнення до міжнародного прибутку є основною мотивацією для інжинірингових компаній вести діяльність на глобальному рівні. Вважається, що реалізація проектів за кордоном є більш прибутковою, ніж серед місцевих клієнтів. Дослідження виявило, що «підвищення прибутковості» є одним з основних мотивів, який спонукає інжинірингові компанії експортувати свої послуги.

В той же час товарообіг не є основним чинником у стимулюванні інжинірингових компаній до виходу на закордонні ринки. У 90-і роки діяльність британських компаній за кордоном показала, що ці компанії мали високий оборот за кордоном як за доходами, так і за частками ринку. Хоча британські фірми отримували зростаючі прибутки від діяльності на зовнішньому ринку,

вони не визнавали це основною мотивацією для міжнародної експансії. В свою чергу, японські та американські міжнародні підрядники зізнавалися, що закордонні проекти відкривали хороші перспективи для збільшення обороту.

В економічній теорії сталий розвиток визначається як рівень розвитку, який компанія може реально підтримувати протягом тривалого часу, не стикаючись з фінансовими чи операційними обмеженнями. Досягнення та підтримка такого зростання створює значні труднощі як для малих, так і для великих підприємств. Інжинірингові компанії, які покладаються переважно на внутрішній ринок, можуть зіткнутися з труднощами, коли цей ринок скорочується або перенасичується, тоді як великі фірми, що працюють на обмежених внутрішніх ринках, можуть зіткнутися з зниженням прибутковості інвестицій. У цьому контексті поєднання внутрішніх та міжнародних операцій можна вважати ефективним підходом до забезпечення довгострокової стабільності та зростання бізнесу.

Ще одним важливим фактором, що впливає на міжнародну експансію, є необхідність підтримки стабільної прибутковості для акціонерів. Виплата дивідендів в цьому випадку є ключовим механізмом задоволення очікувань інвесторів. Аналогічно, підтримка виплат дивідендів була одним з основних рушійних факторів міжнародної експансії британських інжинірингових компаній у 1970-х роках. Девід Кроствейт [9] виявив, що акціонери можуть суттєво впливати на рішення фірм щодо інвестування за кордон, зокрема, з точки зору вибору цільових ринків. Це значною мірою пов’язано з тим, що багато міжнародно активних компаній публічно котируються на біржі та працюють під впливом динаміки фондового ринку.

Однак емпіричні дані свідчать про те, що мета підтримки виплат дивідендів не є домінуючим мотивом для інтернаціоналізації, оскільки її часто переважують економічні та стратегічні міркування.

Сьогодні раціональне використання енергії є фундаментом забезпечення зниження негативного впливу на навколишнє середовище, сталого розвитку і раціоналізації енергоспоживання. Саме інженерні рішення можуть посприяти

оптимізації використання енергоресурсів, наприклад, пропонуючи рішення відновлювальних джерел енергії, що наразі є темою, яка стає з кожним днем все більш актуальною в умовах нестабільності в енергетичному секторі України. Ключовою задачею інжинірингу є впровадження інноваційних технологій, націлених на цю саму оптимізацію й інтегрування рішень з відновлювальної енергетики. Перелік рішень по цій задачі є дійсно великий, починаючи від модернізації енергетичного обладнання і закінчуючи залученням інтелектуальних систем управління енергоспоживанням (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні напрямки розвитку міжнародного інжинірингу для ефективного використання енергоресурсів [22]

Міжнародний інжиніринг у цьому напрямку включає в себе передові технології, слідування екологічним протоколам і звісно ж економічну вигоду. Одним з таких інноваційних рішень слугують когенераційні установки, яких на даний час в Україні, (і навіть у самому м. Запоріжжя) достатньо велика кількість. Сонячні панелі, вітрові турбіни теж входять до списку рішень, які інжинірингові компанії пропонують як вихід з проблеми провадження принципів "Energy Efficiency First" (енергоефективність насамперед). Ведучими компаніями у цій

ніші інжинірингу є такі компанії як Siemens Gamesa, Vestas (виробництво і модернізація вітрових турбін), First Solar, Jinko Solar (виробники сонячних панелей).

1.3. Міжнародні виставки як інструмент виходу інжинірингових компаній на ринки ЄС

Одним з найкращих шляхів виходу на ринки ЄС та пошуку зовнішніх партнерів є участь у міжнародних виставках. Багато досліджень, зокрема [23], відзначають важливість виставок для інтернаціоналізації інжинірингових компаній, так як вони забезпечують тимчасовий, але критично важливий галузевий вузол для співпраці, що дає таким чином змогу компаніям вийти за межі їх традиційної збутової та комерційної діяльності.

В продовж багатьох років у міжнародній науковій літературі можна було знайти багато різних трактувань терміну «виставка», але найчастіше виставка розглядалась як синонім торгівельних ярмарок та експозицій. У 1986 році Р. Блек визначив виставки як заходи, що об'єднують в одному місці групу постачальників, які встановлюють фізичні експозиції своїх продуктів та послуг з певної галузі чи дисципліни [24].

З 2000 р. 60% всіх світових виставок проводяться у Європі, 10% – у Північній Америці, 20% – у Південно-Східній Азії і решта у Латинській Америці, Африці та Австралії [21].

Раніше виставки розподіляли на наступні 4 види: місцеві, регіонального ринку, національного ринку і міжнародного. Але такий розподіл почав викликати безліч різних питань щодо різниці між ними і варіацією представників. Для цього було створено типологічну таблицю, яка допомагає з поясненням диференціації продукту і походженням учасників виставок.

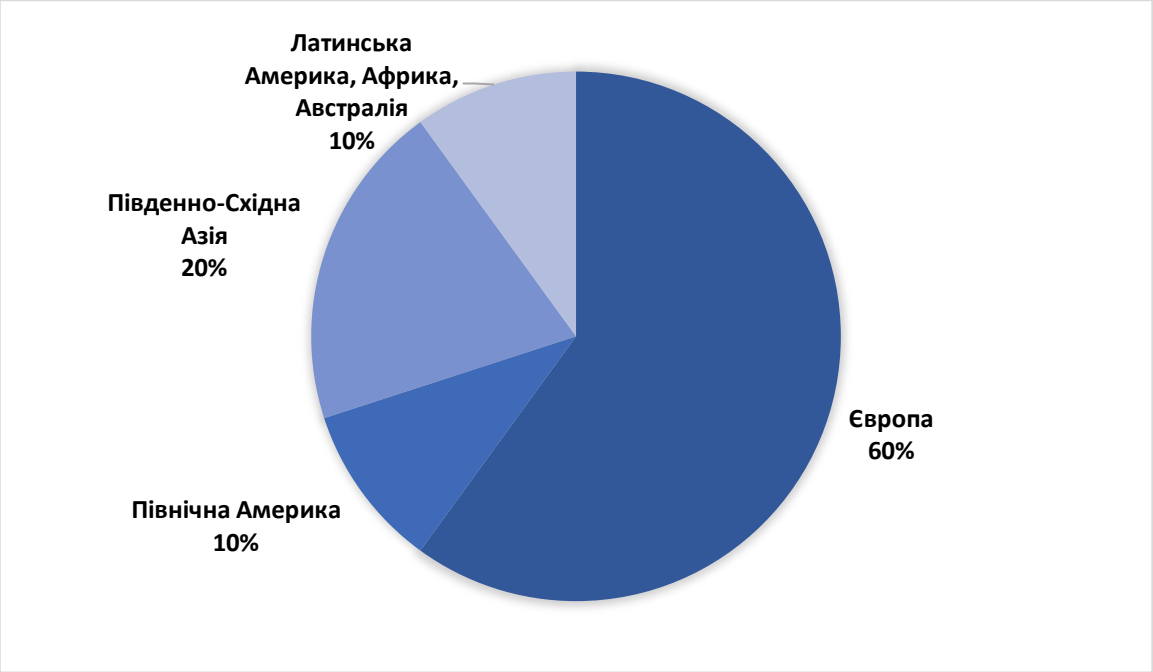


Рисунок 1.5. – Частка виставок за географією проведення [24]

Наприклад, такі виставки як the Paris Air Show, the Hannover Industrial Fair, the Bologna Children's Book Fair презентують світові ринки, тому їх можна розглядати як виставки глобального значення, в той час як національні та регіональні види мають більш обмежений асортимент продуктів та представників [25].

Міжнародні виставки наразі є методом для досягання глобальних маркетингових і комерційних цілей на міжнародних ринках. Крім того, вони дають можливість компаніям провести аналіз потреб клієнтів, отримати відгуки і набратися досвіду.

По-перше, багато компаній, беручи участь у виставці, націлені на збільшення продажів. Якщо зазвичай підприємства мають зустрічі з потенційним клієнтами лише кілька десятків разів на період, то на виставці їх тисячі. Кількість потенційних клієнтів, які звертаються до виставки, швидко зростає, що призводить до значної ймовірності замовлень. На виставці всі товари/реклама послуг різних брендів розміщуються близько один до одного. Це спонукає клієнтів купувати та пробувати більше. Таким чином, виставки є однією з найефективніших форм маркетингу.

По-друге, виставки допомагають компаніям залишити тривале враження після себе незалежно від того, чи буде компанія мати окремий стенд на виставці, чи буде просто відвідувачем. Носіння ділової уніформи та відвідування інших стендів також є способом для потенційних клієнтів дізнатися про компанію/бренд.

Якщо компанія є одним з представників на стенді, то її зона повинна бути оформлена помітними, яскравими декораціями та привабливими подарунками, щоб запам’ятатися клієнтам.

По-третє, торгівельні виставки/ярмарки є гарним інструментом комунікації B2B.

За кілька місяців до пандемії коронавірусу, у листопаді 2019 року, було опитано 500 представницьких німецьких компаній, які переважно беруть участь у торгових ярмарках B2B. Результати ще раз вражаюче продемонстрували фундаментально сильну закріпленість торгових ярмарків як інструменту в німецьких компаніях.

Виставки мають багато переваг, але вони також пов'язані з кількома обмеженнями. Першим недоліком є висока вартість участі. Компанії повинні оплачувати виставкову площу, будівництво стенду, дизайн, логістику, проїзд, проживання, друковані матеріали та рекламні заходи. Для малих та середніх фірм ці витрати можуть бути значними (рис. 1.5).

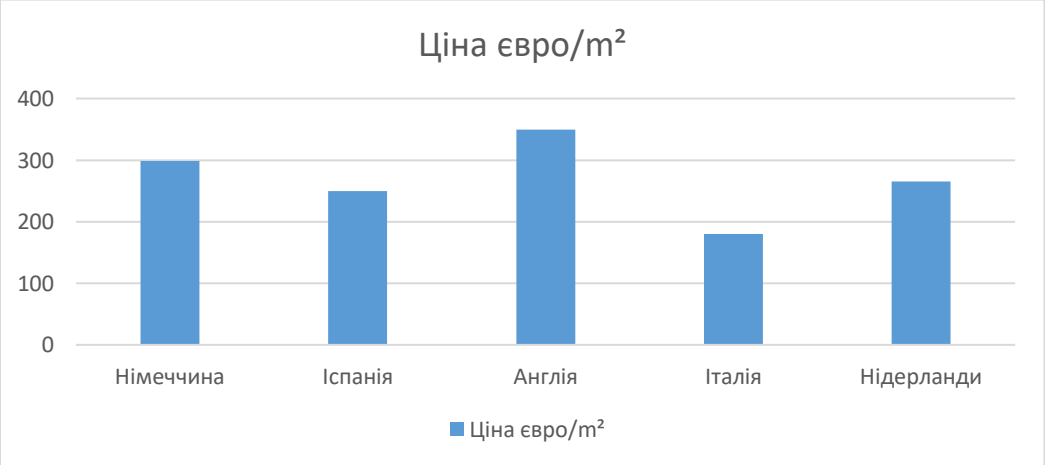


Рисунок 1.6 – Вартість квадратного метру виставочної площі серед країн ЄС [28]

Наявні дані про ціни експонентів показують, що вартість площі стендів значно варіюється в різних європейських країнах. У Німеччині ціни можуть коливатися від приблизно 299 євро/м² на стандартних промислових виставках до понад 700 євро/м² на преміальних заходах B2B. В Італії наявні дані з великих міжнародних ярмарків вказують на діапазон приблизно 120–355 євро/м², тоді як у Нідерландах такі приклади, як Victam International 2026, показують ціни лише на площу близько 265 євро/м². Це підтверджує, що участь у виставці є фінансово вимогливим, але стратегічно важливим інструментом виходу на ринок.

Ще одним недоліком є необхідність ретельної підготовки. Участь у виставці не є ефективною, якщо компанія просто орендує стенд і чекає відвідувачів. Вона повинна правильно вибрати виставку, визначити свою цільову аудиторію, підготувати презентаційні матеріали та навчити персонал. Без цієї підготовки компанія може не залучити серйозних партнерів.

Виставки також мають високу конкуренцію. Багато фірм представляють схожі продукти, технології чи послуги в одному місці. В результаті може бути важко виділитися. Це особливо актуально для промислових та машинобудівних компаній, продукція яких часто є технічно складною та потребує детального пояснення.

Ще одним обмеженням є те, що виставки не завжди призводять до негайного укладання контрактів. У багатьох випадках вони генерують контакти, потенційних клієнтів та початкові переговори. Однак реальні ділові угоди можуть з'явитися лише після кількох місяців спілкування [28]. Тому компаніям потрібен час та додаткові ресурси для подальшої роботи. Бувають і такі випадки, коли через рік після обміну контактів потенційні клієнти все ж таки наважуються вийти на контакт або навіть розпочати обговорення спільного проєкту. Тому не варто очікувати надто швидких результатів і заключення контрактів одразу в перші тижні після виставки.

Зрештою, міжнародні виставки можуть створювати репутаційні ризики. Непримітний і дешевий стенд, погана презентація або брак технічних знань можуть зашкодити іміджу компанії. Для фірми, яка виходить на новий іноземний

ринок, перше враження особливо важливе. Негативне враження може знизити довіру серед потенційних партнерів і клієнтів.

У цьому сенсі промислові виставки не слід розглядати як гарантований інструмент виходу на ринок. Вони корисні лише тоді, коли є частиною ширшої міжнародної стратегії. Компанія повинна ретельно підготуватися, починаючи з вибору країни, що проводить виставку, вибрати правильну тематику, детально підготувати рекламну продукцію, соцмережі і сайт компанії і звісно ж, продовжувати комунікацію після виставки.

Як один з найяскравіших прикладів найбільшої у світі промислової виставки можна розглянути Hannover Messe-щорічну виставку, що проходить у Німеччині, місті Ганновер. Deutsche Messe [29] була заснована в Ганновері в 1947 році, невдовзі після закінчення Другої світової війни, ніхто не міг передбачити, наскільки успішним буде її перший захід з самого початку. У спустошеній економіці повоєнної Німеччини потрібно було знайти символ, який би представив пристрасть та економічний потенціал німецьких робітників і підприємців решті світу. Народилася компанія, відома як «Deutsche Messe- und Ausstellungs-AG», а разом з нею й «Ганноверський експортний ярмарок 1947 року». Приблизно 736 000 відвідувачів з 53 країн світу з'їжджалися до Ганновера протягом 21 дня ярмарку[29]. Було підписано та скріплено експортні контракти на суму близько 32 мільйонів доларів США, а згодом виставка отримала назву «Hannover-Messe», що одразу дає зрозуміти, наскільки місто пишалося роллю, яку воно відіграло у повоєнному промисловому підйомі.

До 2020 року ярмарок зазвичай приваблював понад 200 000 відвідувачів, а пік у 225 000 припав на 2017 рік. У 2020 році захід було скасовано через карантинні обмеження, а у 2021 році його провели в цифровому форматі з 95 000 учасників.

Після повернення до офлайн-формату кількість відвідувачів поступово відновилася. У 2023 та 2024 роках Hannover Messe щороку приваблював близько 130 000 відвідувачів, що підтверджує його постійну роль як основної

міжнародної платформи для промислової співпраці та ділового нетворкінгу (рис. 1.6) [30].

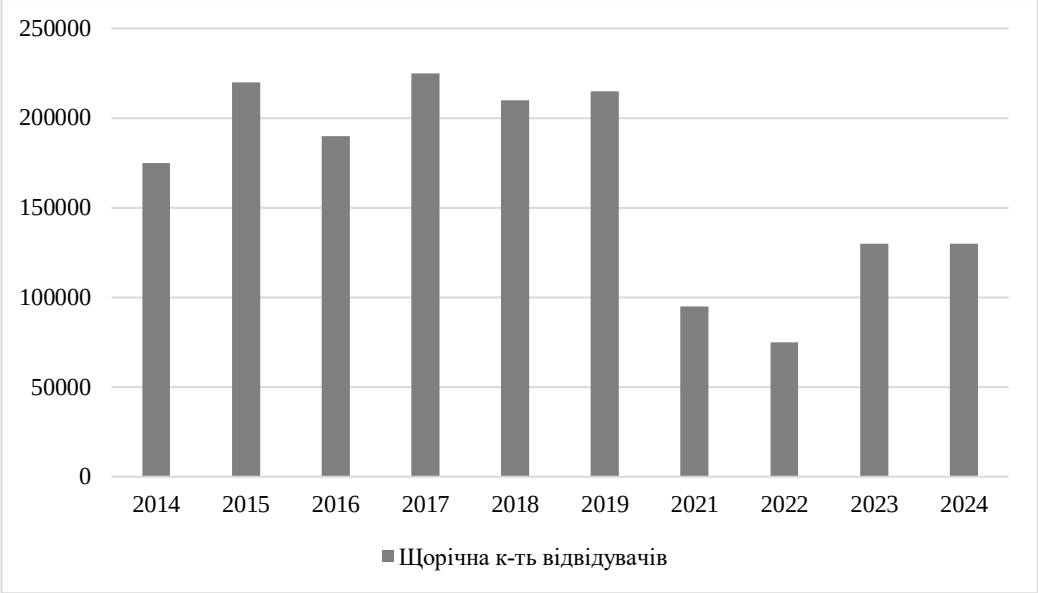


Рисунок 1.7 – Щорічна кількість відвідувачів виставки Hannover Messe [30]

Для інжинірингових компаній Hannover Messe має особливе стратегічне значення, оскільки об'єднує компанії з секторів машинобудування, електротехніки, цифрових технологій, автоматизації та енергетики. Ці сфери безпосередньо пов'язані з діяльністю сучасних інженерних фірм. Виставка дозволяє підприємствам презентувати унікальні технічні рішення, демонструвати інновації, вивчати конкурентів та встановлювати контакти з потенційними клієнтами, постачальниками та технологічними партнерами.

Hannover Messe особливо актуальна для інженерних компаній, що виходять на ринок ЄС, оскільки створює прямий доступ до професійної B2B-аудиторії. У 2026 році виставка була зосереджена на автоматизації, цифровізації, штучному інтелекті, рішеннях у сфері сталої енергетики, водневих технологіях та стійкій промисловій інфраструктурі [29]. Ці теми відображають основні напрямки промислової трансформації в Європі. Тому участь у Hannover Messe допомагає інженерним фірмам краще зрозуміти очікування ринку, адаптувати свою пропозицію до європейських вимог та будувати довгострокову міжнародну співпрацю.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» як учасника інжинірингового ринку

Процеси глобалізації та технологічного розвитку створюють нові можливості для інжинірингових компаній, які прагнуть розширення міжнародної діяльності. Особливого значення набувають підприємства, що поєднують інженерну експертизу, цифрові технології та досвід реалізації комплексних промислових проєктів.

Однією з таких компаній є ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД». Компанія здійснює діяльність у сфері промислової автоматизації, енергетики та цифрових технологій і має досвід роботи з міжнародними клієнтами та реалізації проєктів у багатьох країнах світу. Це дозволяє розглядати підприємство як активного учасника міжнародного інжинірингового ринку та оцінювати перспективи подальшого посилення його позицій у країнах ЄС.

Для визначення потенціалу ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» щодо розвитку міжнародної діяльності проаналізуємо організаційно-економічні характеристики компанії, основні напрями діяльності, конкурентні переваги та наявний досвід роботи на зовнішніх ринках.

Компанія «ІНФОКОМ ЛТД», заснована у 1996 році, є запорізькою інжиніринговою фірмою, що спеціалізується на промисловій автоматизації, електротехніці та цифрових промислових рішеннях. У процесі свого розвитку компанія розширила сферу діяльності від проектів з автоматизації до інжинірингових рішень «під ключ» для промислових підприємств.

Компанія пропонує послуги з автоматизації виробничих процесів, систем SCADA та MES, електротехніки, диспетчерського управління,

енергоменеджменту та цифровізації промисловості. INFOCOM Ltd. розробляє та впроваджує рішення як для традиційних, так і для відновлюваних джерел енергії, а також для систем акумулювання енергії в батареях та інфраструктури зарядки електромобілів.

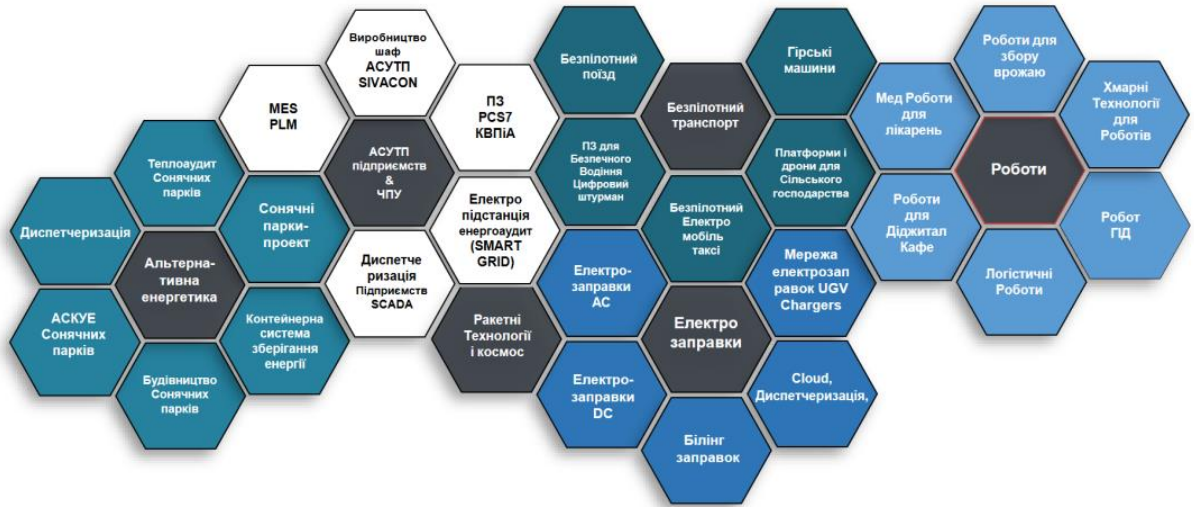


Рисунок 2.1 – «Напрямки діяльності ІНФОКОМ ЛТД» [31]

Повноциклові інженерні проекти – одна з унікальних особливостей компанії. Вона планує та проектує системи, розробляє технічні комунікації, програмне забезпечення, апаратне забезпечення та здійснює повну інтеграцію систем з монтажем на місці, тестуванням та цілодобовою підтримкою.

«ІНФОКОМ ЛТД» має багаторічний досвід успішної реалізації проектів для провідних компаній у сферах енергетики, металургії, сільського господарства, харчової промисловості, гірничодобувної та хімічної промисловості. Сфера діяльності компанії охоплює понад 40 країн світу, що свідчить про її зрілість у міжнародній інженерній співпраці.

Перевагою компанії є також її багаторічні відносини з компанією Siemens [32]. Компанія «ІНФОКОМ ЛТД» є партнером Siemens з 1996 року, а також виступає в ролі партнера Siemens Solution Partner у сфері промислової автоматизації та систем управління технологічними процесами. Завдяки цій співпраці компанія отримує доступ до новітніх промислових технологій, одночасно зміцнюючи свої конкурентні позиції на світовому ринку.

Міжнародна спрямованість компанії також проявляється у її географічній присутності за межами України. Окрім головного офісу та представництва в Києві, компанія «ІНФОКОМ ЛТД» відкрила офіси у Словаччині та Польщі. Така присутність на території Європейського Союзу сприяє співпраці з європейськими клієнтами та партнерами, участі в міжнародних проектах і дозволяє компанії ефективніше реагувати на вимоги місцевих ринків.

Успішна реалізація інженерних проектів залежить не тільки від технологічних можливостей, а й від організаційної структури та кадрового потенціалу компанії. У сфері інженерії здатність координувати роботу фахівців з різних технічних галузей є важливим фактором конкурентоспроможності.

Компанія «ІНФОКОМ ЛТД» розробила функціональну організаційну структуру, яка підтримує реалізацію складних інженерних проектів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура «ІНФОКОМ ЛТД» [31]

Згідно з офіційною сторінкою команди компанії, її структура включає комерційний відділ, відділ проектування та інжинірингу, відділ систем автоматизації, виробничий відділ, IT-відділ, фінансовий відділ, а також відділ

обслуговування та ремонту. Кожен з цих підрозділів виконує конкретну роль у повному циклі реалізації проекту.

Комерційний відділ відповідає за розвиток бізнесу, маркетинг, продаж, управління проектами та міжнародну логістику. Цей відділ відіграє важливу роль у взаємодії з клієнтами, підготовці комерційних пропозицій, участі у виставках та координації реалізації проектів. Він також забезпечує підтримку співпраці з постачальниками та партнерами, що є особливо важливим для міжнародних проектів.

Відділ проектування та інжинірингу є одним із ключових технічних підрозділів компанії. До його основних функцій належать розробка проектної документації, 3D-моделювання, енергоаудит та створення інженерних рішень для автоматизації, розподілу електроенергії, сонячної енергетики та станцій швидкої зарядки електромобілів [31]. Цей відділ забезпечує технічну базу для реалізації складних промислових проектів.

Ще одним важливим підрозділом є відділ систем автоматизації. Він спеціалізується на розробці та впровадженні автоматизованих систем управління технологічними процесами, програмного забезпечення для промислових систем управління, рішень PLC/SCADA та технічної підтримки клієнтів. Відділ працює з платформами Siemens PCS 7 та TIA Portal, а також з рішеннями від Schneider Electric, Omron, Allen Bradley, Phoenix Contact та різними системами SCADA.

Виробничий відділ забезпечує виробничу базу для інженерних проектів компанії. До його діяльності входить виробництво низьковольтного розподільного обладнання, мідних шин та металевих конструкцій. Наявність власного виробничого відділу дозволяє «ІНФОКОМ ЛТД» поєднувати інженерне проектування з виробничими можливостями та пропонувати клієнтам більш комплексні рішення.

ІТ-відділ підтримує як внутрішню цифрову інфраструктуру, так і програмні рішення, орієнтовані на клієнтів. Він включає функції розробки програмного забезпечення, адміністрування ІТ-систем та інформаційної безпеки.

Це особливо важливо для проектів, пов'язаних з цифровізацією, кібербезпекою та промисловими IT-рішеннями.

Фінансовий відділ забезпечує бухгалтерський облік, бюджетування, фінансове планування, звітність та розрахунки з клієнтами та партнерами. Його роль є важливою для підтримання фінансової дисципліни та забезпечення реалізації бізнес-проектів.

Відділ обслуговування та ремонту надає технічну підтримку, здійснює введення в експлуатацію, діагностику, ремонт промислових систем управління та електроприводів, а також проводить навчання персоналу замовника. Цей відділ посилює здатність компанії підтримувати клієнтів після реалізації проектів та скорочувати час простою обладнання [31].

Отже, організаційна структура ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» відображає її модель повного циклу проектування. Поєднання комерційних, проектних, автоматизаційних, виробничих, IT-, фінансових та сервісних функцій дозволяє компанії реалізовувати складні промислові проекти та забезпечувати підтримку на всіх етапах співпраці з клієнтами.

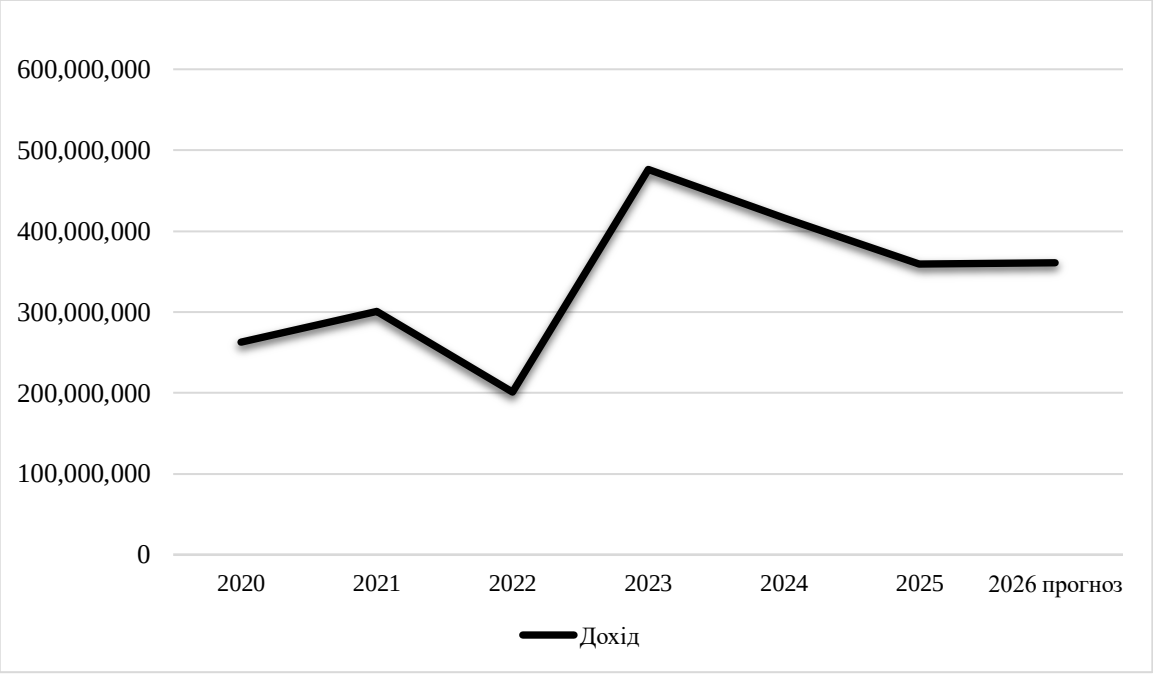


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД», грн [40]

Динаміка доходів ТОВ «ІНФОКОМ» (рис. 2.3) демонструє стабільну фінансову базу та достатній операційний потенціал для подальшого міжнародного розвитку. Згідно з наявними фінансовими показниками, виручка компанії у 2025 році склала 359,33 млн грн, тоді як прогноз на 2026 рік – 360,91 млн грн. Це свідчить про відносну стабілізацію доходів після спаду, зафіксованого у 2024-2025 рр.

Найвищий дохід за аналізований період було зафіксовано у 2023 році, коли він досяг 476,19 млн грн. Для порівняння, дохід у 2024 році зменшився до 416,25 млн грн, а у 2025 році-до 359,33 млн грн. Незважаючи на це зниження, компанія зберегла прибутковість та продовжила генерувати чистий прибуток.

Позитивним показником є зростання прибутковості. У 2023 р. рентабельність становила 17,52%, у 2024 році вона зросла до 19,44%, а у 2025 році досягла 27,13%. Це означає, що, незважаючи на зниження доходу, ТОВ «ІНФОКОМ» покращило ефективність своєї діяльності та збільшило частку прибутку в загальному доході [40].

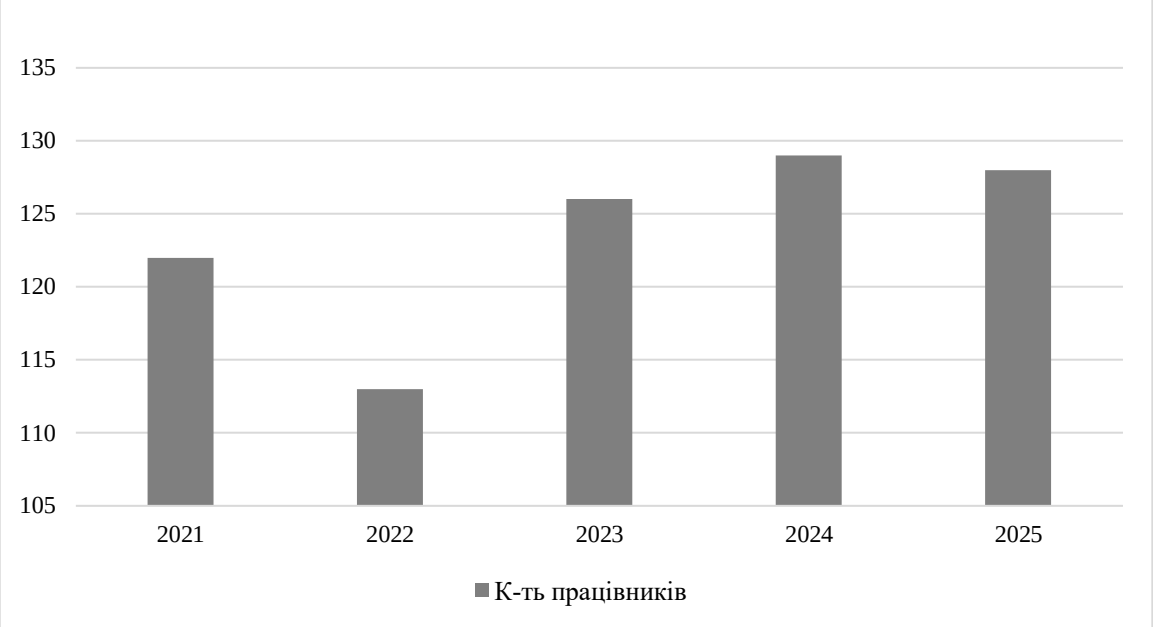


Рисунок 2.4 – Кількість працівників ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» (2021-2025 рр.) [40]

Кількість працівників (рис. 2.4) залишалася відносно стабільною: 126 осіб у 2023 році, 129 у 2024 році та 128 у 2025 році. Це свідчить про те, що компанія

зберегла свій кадровий потенціал попри зміни у доходах. Середня заробітна плата до оподаткування також зросла, досягнувши 23 993 грн у 2025 році порівняно з 15 680 грн у 2024 році.

Отже, фінансові показники підтверджують, що ТОВ «ІНФОКОМ» має стабільну економічну базу, позитивну динаміку прибутковості та достатній кадровий потенціал. Ці фактори зміцнюють здатність компанії розвивати міжнародну діяльність та підтримують її подальше просування на ринки ЄС.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»

Ринок інженерії характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технологічним розвитком та зростанням вимог клієнтів щодо якості, надійності та інновацій. Компанії, що працюють у цьому секторі, конкурують не лише за допомогою цінових стратегій, але й за допомогою технологічних компетенцій, досвіду проектів, інженерної експертизи та здатності впроваджувати складні рішення.

Для ТОВ «ІНФОКОМ» аналіз конкурентного середовища є особливо важливим через міжнародну орієнтацію компанії та її плани щодо подальшого розширення в межах Європейського Союзу. Вихід на іноземні ринки вимагає розуміння існуючих конкурентів, структури ринку, галузевих тенденцій та факторів, що впливають на конкурентне позиціонування.

Конкурентне середовище ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» включає як українські, так і міжнародні інженерні компанії, що працюють у сферах промислової автоматизації, електротехніки, цифрових промислових рішень, енергетичних систем та розробки промислового програмного забезпечення. Тому оцінка позиції компанії вимагає аналізу основних учасників ринку та їхніх конкурентних переваг.

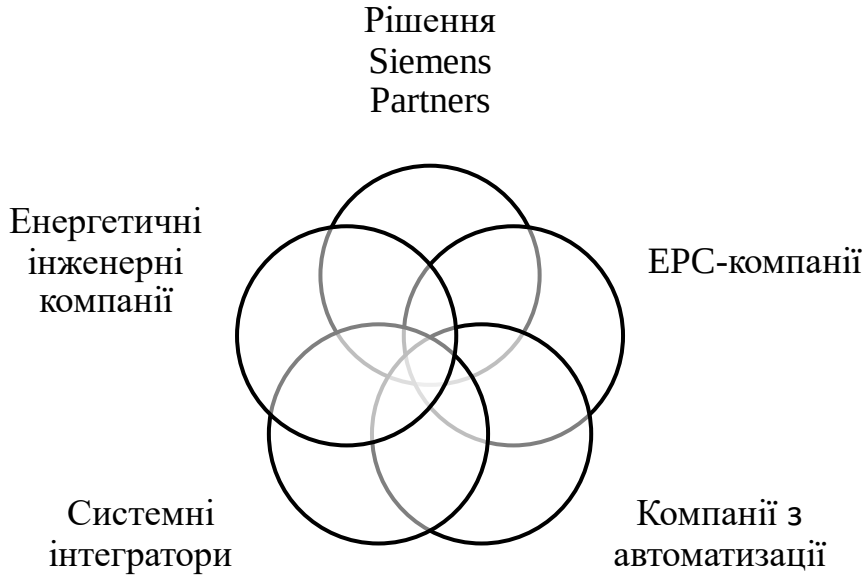


Рисунок 2.5 – Ринок інженерних послуг [34]

Конкурентне середовище ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» слід аналізувати з урахуванням специфіки ринку інженерії та промислової автоматизації. У цьому секторі великі світові технологічні компанії, такі як Siemens [36], ABB та Schneider Electric, не обов'язково є прямими конкурентами. Для ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» вони виступають переважно як технологічні партнери та постачальники обладнання, чиї рішення використовуються при реалізації інженерних проектів.

Прямими конкурентами «ІНФОКОМ ЛТД» є переважно інженерні компанії та системні інтегратори, які надають аналогічні послуги в галузі промислової автоматизації, електротехніки, систем SCADA/MES, енергетичних рішень та цифрової промислової трансформації. Ці компанії конкурують за ті ж групи промислових клієнтів та проектні тендери.

Інша група конкурентів включає EPC-підрядників, які забезпечують реалізацію проектів «під ключ». Такі компанії можуть конкурувати з «ІНФОКОМ ЛТД» у великих промислових та енергетичних проектах, де замовник віддає перевагу одному підряднику, відповідальному за інженерію, закупівлі, будівництво та введення в експлуатацію [35].

Місцеві компанії з автоматизації в країнах ЄС також є важливою частиною конкурентного середовища. Вони можуть мати глибші знання місцевих норм, тісніші стосунки з клієнтами та усталені позиції на національних ринках. Це може створювати бар'єри для входу іноземних інженерних компаній.

Водночас компанія «ІНФОКОМ ЛТД» має декілька переваг, які можуть зміцнити її позиції в цьому конкурентному середовищі. До них належать міжнародний досвід проектів, співпраця з глобальними постачальниками технологій, офіси в Словаччині та Польщі, гнучкість інженерії та здатність надавати промислові рішення повного циклу.

Конкурентне середовище ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» можна розділити на прямих конкурентів, непрямих конкурентів та технологічних партнерів (табл. 2.1). Такий підхід дозволяє точніше оцінити ринкову позицію компанії та уникати ставлення до глобальних постачальників технологій як до прямих конкурентів.

Таблиця 2.1 – Ключові учасники міжнародного конкурентного середовища компанії ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»

№	Група	Приклад	Роль на ринку
1	Технологічні партнери	Siemens, ABB, Schneider Electric, Phoenix Contact	Постачальники технологій та обладнання
2	Прямі конкуренти	Системні інтегратори, компанії з автоматизації, інженерні фірми	Конкурують за аналогічні проекти з автоматизації та інженерії
3	Непрямі конкуренти	Підрядники з енергоефективності, енергетики та будівництва, місцеві інженерні фірми, власні інженерні команди	Конкурують у великих проектах або замінюють зовнішні послуги
4	Потенційні партнери	Місцеві інтегратори, дистриб'ютори, інженерні бюро з ЄС	Можуть сприяти виходу на ринок та локалізації

Позиція ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринку інженерних послуг визначається поєднанням технологічної експертизи, міжнародного досвіду та здатності надавати комплексні інженерні рішення. На відміну від багатьох невеликих компаній з автоматизації, які зосереджені на обмеженому спектрі послуг, ТОВ

«ІНФОКОМ ЛТД» працює як інженерна компанія повного циклу, здатна реалізовувати проекти від початкового проектування до введення в експлуатацію та технічної підтримки.

Однією з головних сильних сторін компанії є її великий міжнародний досвід. Реалізація проектів у понад 40 країнах дозволила компанії розвинути компетенції у роботі з клієнтами з різних галузей та бізнес-середовищ. Цей досвід знижує ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, та підтримує міжнародну експансію компанії.

Ще однією конкурентною перевагою є здатність компанії поєднувати інженерні послуги, розробку програмного забезпечення, виробництво та технічну підтримку в рамках єдиної організаційної структури. Це дозволяє клієнтам отримувати комплексні рішення від одного підрядника, зменшуючи складність координації проектів та ризики впровадження.

Наявність офісів у Словаччині та Польщі також сприяє конкурентній позиції компанії. Ці офіси забезпечують доступ до європейських клієнтів та сприяють комунікації з партнерами та клієнтами в межах Європейського Союзу.

Таким чином, конкурентна позиція ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» базується на інженерній експертизі, досвіді міжнародних проектів, технологічній гнучкості та здатності надавати комплексні промислові рішення.

SWOT-аналіз – це широко використовуваний стратегічний інструмент, який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії. У випадку ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» (табл. 2.2) SWOT-аналіз допомагає визначити конкурентні переваги компанії, існуючі обмеження, ринкові можливості та потенційні ризики, пов'язані з подальшим розширенням у Європейський Союз.

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зробити висновок, що основними сильними сторонами компанії є її великий інженерний досвід, міжнародний портфель проектів та здатність надавати повний цикл інженерних послуг.

Реалізація проектів у понад 40 країнах демонструє здатність компанії працювати в різноманітних бізнес-середовищах та адаптувати свої рішення до

вимог клієнтів. Крім того, наявність офісів у Словаччині та Польщі підтримує комунікацію з європейськими клієнтами та сприяє міжнародному позиціонуванню компанії.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» [37]

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Більше 30 років інженерного досвіду	Обмежена впізнаваність бренда в Західній Європі
2	Проекти реалізовано у понад 40 країнах	Обмежена кількість місцевих офісів у ЄС
3	Інженерні послуги повного циклу	Залежність від зовнішніх постачальників технологій
4	Глибокий досвід у галузі промислової автоматизації та цифровізації	Обмежені маркетингові ресурси порівняно з великими європейськими конкурентами
5	Офіси у Словаччині та Польщі	Обмежений досвід у великих проектах державних закупівель ЄС
6	Довгострокова співпраця з міжнародними технологічними партнерами	Менші фінансові ресурси, ніж у багатонаціональних конкурентів
7	Досвід роботи в проектах енергетики, промислової автоматизації та цифрової трансформації	Відносно невеликий розмір компанії порівняно з великими європейськими інженерними фірмами
	Можливості	Загрози
1	Зростаючий попит на промислову автоматизацію в ЄС	Сильна конкуренція з боку відомих європейських інтеграторів
2	Ініціативи Індустрії 4.0 та цифрової трансформації	Зростаючі вимоги до регулювання та сертифікації
3	Розширення проектів відновлюваної енергетики та BESS	Економічна невизначеність на деяких європейських ринках
4	Участь у проектах модернізації промисловості, що фінансуються ЄС	Цінова конкуренція з боку місцевих інженерних компаній
5	Стратегічні партнерства зі світовими компаніями	Нестача висококваліфікованих інженерних кадрів
6	Зростаючий попит на інженерні послуги, пов'язані з енергетичним переходом	Швидкі технологічні зміни, що вимагають постійних інвестицій

Водночас, кілька слабких сторін можуть обмежувати темпи розширення на ринках ЄС. Порівняно з великими європейськими інженерними компаніями, ІНФОКОМ має нижчу впізнаваність бренду та обмеженіші фінансові та маркетингові ресурси. Компанія також стикається з викликами, пов'язаними з розширенням своєї місцевої присутності в Європейському Союзі та збільшенням участі у масштабних європейських проектах.

Зовнішнє середовище створює низку можливостей для подальшого зростання. Зростаюче впровадження технологій Індустрії 4.0, ініціатив цифрової трансформації, проектів відновлюваної енергетики та систем накопичення енергії на основі акумуляторів породжує зростаючий попит на інженерні послуги. Крім того, європейські програми, що підтримують модернізацію промисловості, можуть створити нові бізнес-можливості для інженерних компаній з відповідним технічним досвідом.

Однак, ТОВ «ІНФОКОМ» також має враховувати кілька зовнішніх загроз. До них належать сильна конкуренція з боку відомих європейських системних інтеграторів, зростаючі вимоги до сертифікації та регулювання, а також необхідність постійних інвестицій у нові технології та розвиток персоналу. Тому компанія повинна використовувати свої сильні сторони, одночасно усуваючи існуючі обмеження, щоб зміцнити свої позиції на європейському ринку інженерії.

Загалом, SWOT-аналіз (табл. 2.2) демонструє, що ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» має міцну основу для подальшої міжнародної експансії. Інженерні компетенції компанії, міжнародний досвід та технологічні можливості забезпечують сприятливі умови для зміцнення її присутності на ринках ЄС за умови успішного вирішення конкурентних та регуляторних викликів.

2.3. Обґрунтування вибору стратегії виходу компанії на зовнішні ринки

Вибір правильної стратегії виходу на зовнішній ринок є важливим стратегічним рішенням для інженерної компанії, особливо коли йдеться про довгострокове зростання. Хілл та Халт [39] стверджують, що цей вибір має залежати від ресурсів компанії, конкурентних переваг, готовності до ризику та специфіки цільового ринку. Холленсен [40] дотримується аналогічної точки зору, стверджуючи, що успішна міжнародна експансія можлива, коли внутрішні можливості фірми відповідають вимогам зовнішніх ринків.

Проведений у попередніх розділах аналіз показує, що ІНФОКОМ ЛТД. має кілька сильних сторін, які можуть сприяти подальшому розширенню в Європейський Союз. Компанія має солідний інженерний досвід, практичний досвід у промисловій автоматизації та енергетичних проектах, здатність надавати повний цикл інженерних послуг та існуючу присутність в ЄС через офіси в Словаччині та Польщі. Водночас їй доводиться працювати в умовах високої конкуренції, де багато місцевих інженерних компаній вже мають налагоджені відносини з клієнтами, а регуляторні вимоги продовжують зростати.

Інженерні компанії, що виходять на зовнішні ринки, можуть вибирати з кількох стратегій виходу. Як найпоширеніші варіанти Хілл та Халт [39] визначають експорт, стратегічні альянси, спільні підприємства, придбання та дочірні компанії, що повністю належать компанії. Ці стратегії відрізняються обсягом необхідних інвестицій, рівнем ризику, ступенем контролю та швидкістю, з якою компанія може вийти на ринок (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка альтернативних стратегій виходу на ринок для ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД».

№	Стратегія виходу на ринок	Інвестиційні витрати	Рівень ризику	Доступ до ринку	Доцільність для ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД»
1	Експорт інжинірингових послуг	Низькі	Низький	Середній	Висока
2	Стратегічні партнерства	Середні	Середній	Високий	Дуже висока
3	Спільне підприємство	Високі	Середній	Високий	Середня
4	Поглинання	Дуже високі	Високий	Високий	Низька
5	Створення власного підприємства	Дуже високі	Високий	Середній	Низька

Виходячи з характеристик ІНФОКОМ ЛТД та поточних умов європейського ринку інженерії, можна вважати найбільш доцільним підходом до виходу на ринок стратегічні партнерства. Пен [41] зазначає, що співпраця з місцевими

партнерами допомагає компаніям отримати доступ до існуючих мереж клієнтів, краще зрозуміти ринок та адаптуватися до місцевої бізнес-практики, а також зменшує ризики, пов’язані з міжнародною експансією.

Для інженерних компаній партнерство є особливо актуальним. Промислові клієнти часто віддають перевагу постачальникам, які мають місцеві рекомендації, можуть надавати технічну підтримку на місці та розуміють національні нормативні вимоги. Працюючи з місцевими інженерними фірмами, системними інтеграторами та промисловими партнерами, ІНФОКОМ ЛТД може побудувати сильнішу позицію на ринку, не роблячи великих капіталовкладень на початковому етапі.

Експорт інженерних послуг також має бути частиною запропонованої стратегії. Інженерні компанії відрізняються від виробничих фірм тим, що значна частина їхньої цінності створюється завдяки знанням, досвіду та управлінню проектами, а не фізичним продуктам. Це робить інженерні послуги відносно придатними для експорту, особливо в таких сферах, як проектування систем, розробка програмного забезпечення, промислова автоматизація та цифрові рішення [42].

Важливим допоміжним інструментом для виходу на зовнішні ринки, поряд із партнерством та експортом послуг, може бути участь у міжнародних промислових виставках. Такі заходи створюють умови для прямої взаємодії між постачальниками та клієнтами, допомагаючи компаніям налагоджувати ділові контакти та виявляти нові можливості продажу. Також виставки особливо корисні для малих і середніх компаній, які прагнуть вийти на нові міжнародні ринки.

Для компанії ІНФОКОМ ЛТД участь у великих європейських промислових виставках як, наприклад, у Hannover Messe, може допомогти підвищити впізнаваність бренда, знайти потенційних партнерів, слідкувати за галузевими тенденціями та напряму спілкуватися з керівниками цільових секторів. У порівнянні з традиційними маркетинговими каналами, промислові виставки пропонують прямий особистий контакт і дають інжиніринговим

компаніям можливість представити свою технічну експертизу та досвід проектів у більш переконливий спосіб.

З цієї причини цей інструмент не слід розглядати як незалежну стратегію виходу на ринок. Їх краще розуміти як практичний інструмент, який підтримує орієнтований на партнерство підхід до міжнародної експансії.

Отже, на основі здійсненого аналізу найбільш обґрунтованою стратегією виходу на ринок для ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» є поєднання стратегічних партнерств та експорту інженерних послуг, що підкріплюється регулярною участю в міжнародних промислових виставках. Такий підхід відповідає поточним компетенціям компанії, міжнародному досвіду та наявним ресурсам. Він також допомагає знизити інвестиційні ризики, водночас надаючи компанії доступ до клієнтів, партнерів та нових бізнес-можливостей у Європейському Союзі. Таким чином, компанія може зміцнити свої позиції на європейському ринку інженерії та підтримати свій подальший міжнародний розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, вихід інжинірингових компаній на міжнародні ринки є складним стратегічним процесом, який потребує врахування особливостей зовнішнього середовища, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу підприємства та специфіки інжинірингових послуг. Для українських інжинірингових компаній ринок Європейського Союзу є одним із найбільш перспективних напрямів міжнародного розвитку завдяки високому рівню промислового розвитку, масштабним програмам цифрової трансформації та зростаючому попиту на інженерні рішення у сферах автоматизації, енергетики та цифровізації виробництва.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такs висновки:

Міжнародна стратегія виходу на ринок є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вибір стратегії залежить від рівня ризику, обсягу необхідних інвестицій, особливостей цільового ринку та наявних ресурсів компанії. Найбільш поширеними формами виходу на міжнародні ринки є експорт, стратегічні партнерства, спільні підприємства, поглинання та створення власних закордонних підрозділів.

Інжинірингові компанії мають низку специфічних особливостей, які відрізняють їх від виробничих підприємств. Основним ресурсом таких компаній є інтелектуальний капітал, інженерні компетенції, досвід реалізації проєктів та здатність створювати комплексні технічні рішення. Високий рівень спеціалізації та необхідність тісної взаємодії із замовниками визначають особливості їх міжнародної діяльності.

Міжнародні промислові виставки є важливим інструментом розвитку міжнародної діяльності інжинірингових компаній. Вони забезпечують прямий доступ до потенційних замовників, партнерів та постачальників технологій, сприяють формуванню ділових контактів, підвищенню впізнаваності компанії та вивченню сучасних тенденцій розвитку галузі. Особливе значення для

інжинірингових компаній має Hannover Messe як одна з найбільших промислових виставок світу.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» показав, що компанія займає стійкі позиції на ринку промислової автоматизації та інжинірингових послуг. Компанія має понад тридцятирічний досвід роботи, реалізує комплексні проєкти у сфері автоматизації, енергетики, цифрових технологій та промислового програмного забезпечення, а також підтримує довгострокове співробітництво з провідними світовими виробниками технологічних рішень.

Аналіз конкурентного середовища та SWOT-аналіз засвідчили наявність значного потенціалу для подальшого розвитку міжнародної діяльності компанії. До основних сильних сторін ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» належать високий рівень інженерних компетенцій, досвід реалізації міжнародних проєктів, диверсифікований портфель послуг та наявність представництв у країнах Європейського Союзу. Водночас компанія стикається з викликами, пов’язаними з високим рівнем конкуренції на європейському ринку та необхідністю подальшого зміцнення власної впізнаваності серед європейських замовників.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання комбінованої стратегії виходу ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» на ринки Європейського Союзу, що поєднує стратегічні партнерства та експорт інжинірингових послуг. Запропонована стратегія дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики, використовувати наявні компетенції компанії та забезпечувати доступ до клієнтів через локальних партнерів. Додатковим інструментом реалізації стратегії визначено активну участь у міжнародних промислових виставках, насамперед Hannover Messe, що сприятиме пошуку нових партнерів, формуванню міжнародної ділової репутації та розширенню присутності компанії на європейському ринку.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що ТОВ «ІНФОКОМ ЛТД» має достатній організаційний, кадровий та технологічний потенціал для подальшого розвитку міжнародної діяльності. Реалізація запропонованої

стратегії стратегічних партнерств та експорту інжинірингових послуг, підтриманої системною участю у міжнародних промислових виставках, сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринках Європейського Союзу, розширенню клієнтської бази та забезпеченню довгострокового сталого розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Hill C. W. L., Hult G. T. M. International Business: Competing in the Global Marketplace. 15th ed. *McGraw-Hill*. New York. 2014. C. 1-6. URL: file:///C:/Users/Nagorna/Downloads/Hill_C_W_L_International_business_Competing_in_the.pdf

2. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy. *8th ed. Pearson, 9.5.3 "Market entry strategies"*. London. 2011. C. 289

3. Root F. R. Entry Strategies for International Markets. *Lexington Books*. New York. 1994. C. 1-5 URL: file:///C:/Users/Nagorna/Downloads/Book_Reviews_Book_Review.pdf

4. Anderson E., Gatignon H. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*. London. 1986. C. 10-11 URL: file:///C:/Users/Nagorna/Downloads/palgrave.jibs.8490432.pdf

5. Surdu I., Mellahi K. Theoretical foundations of equity based foreign market entry decisions: A review of the literature and recommendations for future research. *Elsevier B.V International Business Review*. Amsterdam: Netherlands. 2016. C. 40

6. Hollender L., Zapkau F. B., Schwens C. SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *Elsevier B.V International Business Review*. Amsterdam, Netherlands. 2017. C. 250-263.

7. Preece C. N., Mat Isa C. M., Saman H. M., Ibrahim C. K. C. Development of entry location, entry timing and entry mode decision model for construction firms in international markets. *Taylor & Francis: Construction Management and Economics*. United Kingdom 2016. C. 208-250

8. Zhang, W. Institutional Distance and Foreign Market Entry Mode: A Meta-Analysis. *Journal of International Managemen*. Netherlands. 2023. C. 3-18, 25-32.

9. da Silva, F. M. et al. Institutional Distances and Equity-Based Entry Modes. *European Journal of International Management*. Switzerland. 2024. C. 5-20, 31-40.

URL:file:///C:/Users/Nagorna/Downloads/Institutional_distances_and_equity-based_entry_mod.pdf

10. Тугай О.А., Власенко Т.В. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в україні. *Нові технології в будівництві.* Київ. 2018 С. 8-25, 42-58.

11. Engineering Services: How to Compete in the Most Globalized of Professions. *World Bank.* Washington, D.C. 2010. С. 293. URL: https://rsie.econ.lsa.umich.edu//workingpapers/Papers601-625/r605.pdf

12. Alharafi N. Globalization: An Overview of Main Characteristics and Types. *Economies Journal.* Basel. 2025. С. 4-12. URL: file:///C:/Users/Nagorna/Downloads/economies-13-00091-v2.pdf

13. Moreira M.R.A., Maia M.A.S., Sousa P.S.A., Meneses R.F.C. Factors Influencing the Internationalization of Service Firms. *Springer: Service Business.* Berlin. 2013. С. 6-18, 25-34.

14 Shuliang Wang1, Jingru Tian1, Shanshan Zou. A Research on Service Recognition. *Business Journal.* Wuhan, China. 2011. С. 1-4. URL: https://content.scirp.org/pdf/ib20110100007_50094727.pdf

15. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality. *Journal of Marketing.* Chicago, Illinois. 1985. С. 41-50.

16. Thomas A., John K. Human Resource Management and Business Life Cycles. *International Journal of Human Resource Studies*. Las Vegas, Nevada. 2014. С. 7-19.

17. Utama W.P., Chan A.P.C., Sesmiwati, Zahoor H., Gao R. Internationalization of Construction Firms: Overview of Motivation. *International Journal of Technology.* Depok. 2019. С. 2-17, 20-29.

18. Смерічевський С. Прикладні засади інтелектуалізації інжинірингових підприємств в умовах цифровізації. *Західноукраїнський національний університет*. Тернопіль. 2025. Том 35. № 3. С. 34-42

19. Наталія Краснікова, Катерина Колісник. Розвиток міжнародного інжинірингу для раціонального використання енергоресурсів. *Економіка та суспільство*. Дніпро. 2024. С. 12-23.

20. Базалійська Н. Запровадження hr-інжинірингу як інноваційного вектору розвитку бізнес-економіки організації в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Development Service Industry Management*. Хмельницький. 2024. С. 45-57.

21. Фонарьова Т.А. Формування напрямів розвитку комерційного потенціалу технологій в інноваційній діяльності інжинірингових компаній. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Луцьк. 2024. С. 61-74.

22. Чала В.-Експортний потенціал українських інжинірингових компаній. *Економічний простір*. Дніпро. 2021. С. 88-101.

23. Herschewski S. Trade Fairs and SME Internationalization: A Network Perspective. *Springer Nature*:M*anagement international review*. 2020. С. 7-23, 31-42.

24. Black R. The Exhibition Industry: Career Opportunities in Management and Marketing. *American Journal of Industrial and Business Management*. East Orleans. 2020. С. 15-32, 54-68.

25. Seringhaus F.H.R. International Trade Fairs and Foreign Market Involvement. *International Business Review*. 1994. С. 55-74.

26. AUMA KNOWLEDGE- Added Value of Trade Fair Visits. *Association of the German Trade Fair Industry Industry Report.* Berlin. 2024. С. 3-12, 18-25.

27. Gerschewski S., Evers N., Nguyen A. T., Froese F. J. Trade Shows and SME Internationalisation: Networking for Performance. *Management International Review*. Berlin. 2020. Vol. 60, No. 4. P. 573–595.

28. Барометр світової виставки UFI 2025/2026. *Industry Report.* URL: https://www.ufi.org/reports/the-global-exhibition-barometer-january-2026/ (дата звернення 25.05.2026)

29. History of HANNOVER MESSE. *Official Website*. URL: https://www.hannovermesse.de/en/ (дата звернення 25.05.2026)

30. Hannover Messe Вікіпедія. *Online Reference Resource.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Hannover_Messe (дата звернення 25.05.2026)

31. *Офіційний сайт* ТОВ ІНФОКОМ ЛТД. URL: INFOCOM Ltd (дата звернення 28.05.2026)

32. *Сторінка партнерства з Siemens*. URL: https://ia.ua/en/supply/delivery-list/siemens/ (дата звернення 28.05.2026)

33. *Словацький сайт* INFOCOM s.r.o. URL: https://infocom-ltd.sk/en/home/ (дата звернення 28.05.2026)

34. Market Research Future-Industrial Automation System Integrator Market. Market Research Report. URL: https://www.marketresearchfuture.com/reports/system-integrator-industrial-automation-market-27396. (дата звернення 29.05.2026)

35. Mordor Intelligence- UK Industrial Automation System Integrator Market. Market Research Report. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-kingdom-factory-automation-and-industrial-controls-systems-market (дата звернення 28.05.2026)

36. Siemens-Системні інтегратори / Партнерська екосистема. *Офіційний сайт*. URL: https://www.siemens.com/uk-ua/partners/software/ (дата звернення 29.05.2026)

37. INFOCOM LinkedIn профіль компанії. URL: https://www.linkedin.com/company/infocom-ltd/?trk=biz-companies-cym (дата звернення 29.05.2026)

38. Профіль ІНФОКОМ ЛТД. URL: https://opendatabot.ua/c/20501767 (дата звернення 28.05.2026)

39. Hill, C.W.L., Hult, G.T.M. International Business: Competing in the Global Marketplace. 15th ed. *McGraw-Hill.* New York. 2023. С. 50-55

40. Hollensen, S.. Global Marketing. *8th ed. Pearson*. United Kingdom. 2020. С. 70-95

41. Peng, M.W. Global Business. *5th ed. Cengage Learning*. Boston. 2022. С. 120-126

42. Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. International Business: The New Realities. *5th ed. Pearson.* United Kingdom. 2020. C.200