

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-94>

УДК 339.564:658.012.2

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

INTERNATIONALIZATION OF ACTIVITIES AS A COMPONENT OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Науменко Володимир Сергійович

аспірант,

Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2434-956X>**Naumenko Volodymyr**

Alfred Nobel University

У статті обґрунтовано інтернаціоналізацію діяльності як складову довгострокової конкурентної стратегії промислових підприємств України в умовах післявоєнного відновлення. Проаналізовано ринки зарубіжних країн з метою визначення можливих напрямів інтернаціоналізації діяльності середніх підприємств, що надають послуги ремонту електричного обладнання. Основну увагу зосереджено на аналізі перспектив і доведенні доцільності виходу українських середніх електроремонтних підприємств на зовнішні ринки, зокрема Республіки Казахстан, а також на необхідності формування конкурентної стратегії, яка враховує ресурсні обмеження бізнесу, специфіку цільового ринку та довгострокові перспективи сталого розвитку. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме зміцненню позицій вітчизняних підприємств у міжнародному середовищі та скороченню залежності від внутрішнього ринку.

Ключові слова: інтернаціоналізація, конкурентна стратегія, промислові підприємства, малі та середні підприємства, зовнішній ринок, стратегічний розвиток, ринок послуг ремонту електричного обладнання, післявоєнне відновлення.

The article substantiates the internationalization of activity as a component of the long-term competitive strategy for industrial enterprises in Ukraine in the context of post-war recovery. The transformation of the industrial electrical equipment repair services market, caused by the full-scale war, has led to a significant loss of clients and production volumes for many enterprises, necessitating a fundamental reassessment of their strategic development priorities. The purpose of the article is to identify internationalization as an effective strategic response to domestic market volatility and to propose a strategy to entering foreign markets under resource constraints, considering both internal capabilities and external environmental factors that influence market positioning and competitive advantage. The methodological basis of the study includes strategic analysis and elements of market attractiveness evaluation. The author carefully analyzes the internal capabilities of Ukrainian medium-sized enterprises in the industrial electrical equipment repair services market and assesses the external environment. Kazakhstan is selected as the target market due to its developed industrial infrastructure, technical compatibility, and potential for mutually beneficial cooperation in the field of industrial services. The study includes the analysis of potential clients and an evaluation of competitive conditions, allowing for the development of an entry strategy that minimizes risks, avoids excessive initial investment, and facilitates gradual adaptation to the specifics of the foreign business environment. The results of the research confirm the feasibility of viewing internationalization not as an exceptional growth direction but as an integral part of the competitive strategy for medium-sized enterprises in the industrial electrical equipment repair services market. Effective implementation of such a strategy can ensure stable production load, market diversification, workforce retention, enhanced strategic flexibility, long-term customer relationships, and overall business resilience in the face of ongoing economic instability, uncertainty, and high volatility in domestic demand.

Keywords: internationalization, competitive strategy, industrial enterprises, small and medium-sized enterprises, foreign market, strategic development, market of electrical equipment repair services, post-war recovery.

Постановка проблеми. В умовах трансформації українського ринку послуг ремонту електричного промислового обладнання, спричиненої повномасштабною війною, більшість малих та мікропідприємств втратили частину клієнтської бази, скоротили обсяги виробництва та опинилися перед необхідністю перегляду стратегічних напрямів розвитку. У той час як коротко- та середньострокові вектори пов'язані з регіональною експансією та диверсифікацією послуг, довгострокова конкурентна стратегія середніх підприємств має передбачати інтернаціоналізацію діяльності як ключовий інструмент адаптації до посткризової економіки.

Вихід підприємств на зовнішні ринки здатний забезпечити стабільне зростання, завантаження виробничих потужностей, збереження кадрового потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг. Однак вітчизняні підприємства потребують теоретично та практично обґрунтованих стратегічних орієнтирів щодо вибору ринку, форми виходу, управління ризиками та послідовності дій. Актуальність цієї проблематики зростає в умовах низької концентрації ринку послуг ремонту електричного промислового обладнання, високої волатильності внутрішнього попиту та обмеженості ресурсів підприємств.

Таким чином, актуальною науковою проблемою стає визначення інтернаціоналізації як складової конкурентної стратегії промислових підприємств, з урахуванням специфіки ринку, зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компаній. В центрі уваги – конкурентні можливості українських середніх електроремонтних підприємств у процесі інтернаціоналізації, дослідження конкурентного середовища та вибір країни для виходу на зарубіжний ринок. Це потребує поєднання стратегічного аналізу, емпіричних досліджень та моделювання послідовних етапів міжнародної експансії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах глобалізації є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Класичні наукові підходи закладені у працях І. Ансоффа, М. Портера та Ф. Котлера. В концепції стратегічного планування І. Ансоффа конкурентна стратегія розглядається як частина загальної стратегії зростання підприємства [1], а матриця «продукт-ринок» є основою для вибору напрямів розвитку, включаючи інтернаціоналізацію через проникнення на нові ринки або розвиток нових продуктів.

В свою чергу, М. Портер визначив три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [2]. Він також запропонував модель «п'яти сил конкуренції» [3] та модель «діаманту» [4], які дозволяють системно оцінити зовнішнє конкурентне середовище підприємства при виході на нові ринки, зокрема – міжнародні. Зміст конкурентних стратегій підприємств докладно розкрив Ф. Котлер [5], при чому сфокусував увагу на адаптації продукту до цільового ринку та важливості позиціонування при виході на зовнішній ринок. Його підхід базується на розумінні потреб цільових сегментів та створенні довгострокової конкурентної переваги через задоволення цих потреб.

Ці класичні теорії стали підґрунтям для сучасних досліджень, зокрема українських науковців, які адаптують світовий досвід до специфіки національної економіки. М. Багорка, І. Кадирус, О. Кравець обґрунтували необхідність врахування при розробці конкурентної стратегії таких факторів зовнішнього середовища, як жорсткі умови ведення бізнесу, трансформаційні процеси в економіці та конкурентному середовищі [6]. М. Король, Р. Бабинець, Ю. Нам'як з'ясували, що ефективна стратегія виходу на міжнародний ринок передбачає поєднання глобальних і локальних компонентів, що дозволяє забезпечити адаптацію до специфіки окремих країн при збереженні конкурентних переваг компанії [7]. М. Ігнатенко, Л. Мармоль, І. Романюк дослідили взаємозв'язки між глобалізацією ринків та розвитком конкурентних стратегій підприємств, та надали рекомендації підприємствам щодо розвитку ефективних конкурентних стратегій, які враховують глобальні тенденції та особливості місцевих ринків [8]. І. Воловельська, Я. Старченко здійснили систематизацію конкурентних стратегій підприємств і виявили особливості вибору конкурентної стратегії в умовах загострення конкуренції на ринках під впливом глобалізації [9]. Я. Колешня, Т. Савічева розглянули ключові детермінанти формування маркетингової стратегії підприємства в процесі інтернаціоналізації та показали, що реалізація стратегії є важливим етапом виходу підприємства на міжнародні ринки [10].

Зважаючи на проведений аналіз, можна зробити висновок, що існуючі наукові праці закладають важливе теоретичне підґрунтя для розуміння сутності конкурентної стратегії загалом, а також її реалізації в умовах міжнародного ринку. Проте більшість досліджень

або зосереджуються на великих транснаціональних компаніях, або мають узагальнений характер без урахування специфіки середніх промислових підприємств в умовах посткризової економіки України. Недостатньо уваги приділено також практичним аспектам реалізації конкурентної стратегії через поступову інтернаціоналізацію діяльності підприємств у конкретних регіональних контекстах. Саме ці аспекти – визначення конкурентної стратегії інтернаціоналізації для українських промислових середніх підприємств, з урахуванням ринкових реалій, економічної ситуації та дослідження країн для зовнішньоекономічної діяльності – становлять об'єкт дослідження в цій статті, що підкреслює її актуальність.

Мета статті – обґрунтування інтернаціоналізації діяльності як важливої складової конкурентної стратегії середніх промислових підприємств України на ринку послуг ремонту електричного промислового обладнання, та визначення можливих напрямів інтернаціоналізації в умовах післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз поточної ситуації на українському ринку послуг ремонту електричного обладнання свідчить про його низьку концентрацію, високу фрагментарність і наявність монополістичної конкуренції. Основну частку учасників ринку становлять малі та мікропідприємства, тоді як частка середніх підприємств залишається вкрай незначною. З початком повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 році відбулося суттєве скорочення активних учасників ринку, обсягів виробництва та прибутковості, що змусило підприємства шукати нові напрями стратегічного розвитку.

У попередньому дослідженні [11, с. 221-222] було обґрунтовано, що перспективним довгостроковим вектором конкурентного розвитку для середніх підприємств є вихід на зовнішні ринки. Це дає можливість не лише компенсувати втрати внутрішнього попиту, а й сформувати стійкі конкурентні переваги на основі спеціалізації в ніші, досвіду та гнучкості у наданні ремонтних послуг. Проте реалізація такого стратегічного напрямку потребує науково обґрунтованого підходу до вибору ринку, форми входу, оцінки потенційних споживачів і конкурентів.

Актуальним є вивчення можливостей інтернаціоналізації вітчизняних підприємств у конкретних регіональних умовах. Особли-

вої уваги заслуговує ринок Республіки Казахстан, який має активний промисловий сектор і сприятливі умови для бізнесу. У контексті конкурентної стратегії це відкриває нові можливості для позиціонування, створення B2B-партнерств і адаптивних сервісних моделей.

Для виходу на міжнародний ринок доцільно використовувати модель Uppsala, розроблену шведськими дослідниками Jan Johanson та Jan-Erik Vahlne [12]. Ця модель передбачає поступову міжнародну експансію, з урахуванням накопиченого досвіду та знань про іноземний ринок. Основні положення моделі Uppsala такі:

1. Поступовість – компанії спочатку обирають географічно та культурно близькі ринки, з найменшими ризиками.

2. Нарощування зобов'язань – починають з експорту через посередників, далі створюють власні представництва, і лише потім виробничі потужності.

3. Роль знань – досвід та інформація про ринок формуються в процесі діяльності, а не до входу на нього.

4. Невизначеність і ризики – компанії уникають великих інвестицій у невідоме середовище, тому діють обережно.

Модель Uppsala є релевантною для середніх підприємств України, які не завжди здатні одразу інвестувати значні кошти у міжнародні операції, особливо в реаліях сьогодення. Поступова експансія для них – це безпечний шлях до глобалізації.

У цьому контексті українським підприємствам необхідно обрати географічно та культурно близькі країни для експансії. Враховуючи спеціалізацію – ремонт електричних двигунів, ці країни повинні мати об'ємний та розвинений промисловий сектор. Відповідно до цих умов можна розглядати країни Східної Європи, Кавказу чи Центральної Азії. Звісно, виключаємо країни, які не підтримують Україну.

Такі країни, як Казахстан, Грузія та Молдова є найбільш цікавими для електроремонтних підприємств. Ці країни використовують електродвигуни з ідентичними технічними специфікаціями, що полегшує виконання ремонту, а також виключає значні витрати на перенавчання персоналу та переобладнання підприємств.

Для вибору більш підходящого ринку для інтернаціоналізації діяльності виконано порівняльну характеристику умов макросередовища Казахстану, Грузії та Молдови (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика макроекономічних показників Казахстану,
Грузії та Молдови**

Параметр	Назва країни		
	Казахстан	Грузія	Молдова
ВВП, в поточних цінах, млрд дол. США, 2023 р.	262,64	30,78	16,5
ВВП на душу населення, в поточних цінах, дол. США, 2023 р.	12918,9	8283,7	6729,4
Інфляція, %, 2024 р.	4,9	1,1	4,7
Частка промисловості у ВВП, %	26,4	23	17,6

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14; 15; 16]

Казахстан має найбільший показник валового внутрішнього продукту (ВВП) в поточних цінах 262,64 млрд дол. США у 2023 році. Це означає, що країна виробляє та реалізує більше товарів та послуг.

Доповнює перевагу не менш важливий показник – частка промисловості у ВВП, який знову найбільший у Казахстану – 26,4%. Як зазначено вище, більш привабливою буде країна, яка має найбільший промисловий сектор.

Інфляція найвища в Казахстані, оскільки економіка залежить від цін на нафту та інші енергоресурси. З іншого боку, в країні де висока інфляція, ремонт електрообладнання може бути дешевшим і доцільнішим, ніж купівля нового обладнання, особливо якщо воно імпортне. Це може стимулювати попит на послуги ремонту електродвигунів.

Отже, ринок Казахстану серед порівнюваних країн залишається найбільш привабливим для українських промислових підприємств з ремонту електрообладнання.

Обґрунтуємо доцільність виходу на ринок Казахстану, більш детально дослідивши стан його економіки, товарооборот між країнами, потенційних споживачів та конкурентів.

Умови глобальної нестабільності останніх років випробують економіку Казахстану на міцність. Пандемічні обмеження, повномасштабне російське вторгнення, запровадження санкцій до росії значно вплинули на розвиток економіки Казахстану та виявили її слабкості, в тому числі низьку диверсифікацію економіки. Але незважаючи на сильний негативний вплив зовнішніх факторів, економіка Казахстану демонструє достатню стійкість.

Для оцінки стану економіки Казахстану та прогнозу її розвитку скористаємося висновками місії Міжнародного валютного фонду

(МВФ) від 29 травня 2025 року [17]. Реальне зростання ВВП прискорилося та становило 6% за підсумками перших чотирьох місяців 2025 року порівняно з 4,8% на кінець 2024 року. Зростання зумовлене високою активністю в секторах послуг, транспорту, будівництва, обробної та видобувної промисловості. Внутрішній попит підтримується високим рівнем споживчого кредитування та м'якою податково-бюджетною політикою; при цьому зростає частка державних інфраструктурних інвестицій у ВВП. У 2025 році МВФ очікує більш помірне економічне зростання на рівні приблизно 5%, що пов'язано зі зниженням темпів зростання у країнах-торговельних партнерах та вторинними ефектами для не нафтових секторів через падіння світових цін на нафту. Зростання не нафтового ВВП у середньостроковій перспективі очікується на рівні приблизно 3,5%, згідно з поточними оцінками неінфляційного стійкого зростання [17].

Позитивна динаміка в обробній та інфраструктурній сферах Казахстану відкриває значні можливості для виходу на ринок українських промислових підприємств, зокрема компаній, які спеціалізуються на ремонті електродвигунів. Активне будівництво, розвиток транспорту та модернізація виробничих потужностей потребують стабільного технічного обслуговування та відновлення електромеханічного обладнання. В умовах, коли внутрішній ринок Казахстану не повністю покриває потреби в ремонті складного промислового обладнання, українські компанії можуть зайняти вільну нішу, пропонуючи якісні та конкурентні за ціною послуги.

Крім того, інтеграція Казахстану у спільні економічні ініціативи з країнами Центральної Азії та Китаєм сприяє масштабним промисловим проектам, зокрема у сфері енерге-

тики, логістики та видобувної промисловості. Це створює додатковий попит на сервісне обслуговування електродвигунів у важкій техніці та промислових об'єктах. Українські підприємства з досвідом у складних ремонтах, сертифікованими фахівцями та гнучкими логістичними моделями мають змогу вийти на ринок через B2B-партнерства або участь у державних тендерах, скориставшись позитивним економічним середовищем та інвестиційним фокусом Казахстану на модернізацію.

Україна підтримує та розвиває економічні зв'язки із Казахстаном. До початку повномасштабної війни торговельні відносини між Україною та Казахстаном демонстрували зростання. У 2021 році обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та Казахстаном становив 1,4 млрд доларів США, що перевищило рівень 2020 року на 67,2% [18]. У 2022 році через повномасштабне російське вторгнення в Україну обсяги двосторонньої торгівлі товарами з Казахстаном скоротилися: за підсумками 2024 року обсяг торгівлі товарами між Україною і Казахстаном склав 411,8 млн доларів США. Експорт – 291,5 млн доларів США, імпорт – 120,3 млн доларів США [18]. Сальдо позитивне +171 млн доларів США свідчить про значний потенціал взаємної кооперації, зокрема в галузях машинобудування, промисловості та транспорту, хоча й з початком війни обсяг торгівлі скоротився.

Після завершення війни та стабілізації безпекової ситуації є висока ймовірність активізації торговельно-економічної співпраці між країнами. Цьому сприятиме політична підтримка з боку Казахстану, який демонструє прагнення до збереження партнерських відносин з Україною. У перспективі це відкриває додаткові можливості для українських промислових підприємств, які планують виходити на ринок Центральної Азії.

Далі проаналізуємо потенційних споживачів послуг ремонту електродвигунів на ринку Казахстану. Цільовим сегментом для українських електроремонтних підприємств є «старі» підприємства, які працюють більше 30 років. Займаються майже всіма промисловими видами діяльності крім надання послуг. Так як, це співпраця із закордонними підприємствами, їх розміри та доходи повинні бути високим. Це пояснюється високими витратами надання послуг та є частковою гарантією економічної стабільності зарубіжних партнерів. Враховуючи досвід виконання робіт, наявних дозвільних документів та технологічних можливостей ремонту, потенцій-

ними споживачами послуг на території Республіки Казахстан можуть бути підприємства теплової енергетики, вугільної промисловості, металургійні підприємства та гірничозбагачувальні комбінати. Звісно, підприємств які займаються даними видами діяльності на території Казахстану дуже багато. Запропоновано проаналізувати 2-3 великі компанії. Вибір буде базуватися на можливостях та досвіді українських середніх промислових підприємств, які спеціалізуються на ремонті електродвигунів, розміру та стану потенційних споживачів, а також їх потреб. Так як в Україні послугами таких підприємств користується компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг», доцільно визначити одним із основних споживачів на ринку Казахстану АТ «Qarmet» (до 2023 року АТ «АрселорМіттал Теміртау»), яке є найбільшим підприємством гірничо-металургійного сектору Республіки Казахстан і входить до складу провідної казахстанської гірничо-металургійної компанії Qazaqstan Steel Group (QSG).

Підприємство є інтегрованим гірничо-металургійним комплексом з власним вугіллем, залізною рудою та енергетичною базою. До складу АТ «Qarmet» входять металургійний комбінат у м. Теміртау, 8 вугільних шахт у Карагандинській області, 4 рудники з видобутку залізняку в Карагандинській, Акмолінській та Костанайській областях. АТ «Qarmet» спеціалізується на виробництві плоского та сортового прокату, в тому числі з полімерним, цинковим та алюмінієвим покриттям, а також виробляє агломерат, залізорудний та вугільний концентрат, кокс, чавун, сталь, в т.ч безперервнолиті сляби, смугу, електрозварювальні труби та супутню продукцію доменного та коксохімічного виробництв [19].

Ще одним потенційним споживачем є компанія «Eurasian Resources Group» («ERG»). Вона є однією з провідних у світі та найбільш диверсифікованих компаній у сфері видобутку та переробки природних ресурсів, маючи також повністю інтегровані енергетичні, транспортні та маркетингові операції. Група представлена у 15 країнах світу на чотирьох континентах і є одним із найбільших роботодавців у галузі [20]. Основні виробничі активи «ERG» знаходяться в Казахстані, де Група представляє близько третини гірничо-металургійної галузі країни. «ERG» є одним з 68 найбільших виробників електроенергії (займає 17% ринку країни) – основна електростанція «ERG» в Аксу з встановленою електричною потужністю 2550 МВт значною мірою забезпечує електро-

енергією Казахстан. «ERG» також є великим залізничним оператором у Центральній Азії з власним рухомим складом, що налічує понад 13 тис. одиниць, та річним обсягом перевезень, рівним 58 млн. тон. За 2019-2020 роки внесок «ERG» в економіку Казахстану склав 2,47 трлн тенге, що становить 1,8% від загального ВВП країни [20].

Третім потенційним споживачем є АТ «Samruk-Kazyna». До Групи компаній АТ «Samruk-Kazyna» входять підприємства нафтогазового та транспортно-логістичного секторів, хімічної та атомної промисловості, гірничо-металургійного комплексу, енергетики та нерухомості [21]. Активи Фонду становлять близько 69 млрд. доларів США. Єдиним акціонером Фонду є Уряд Республіки Казахстан [21].

Далі проаналізуємо потенційних конкурентів на ринку Казахстану. Загалом ринок промислового ремонту електрообладнання у Казахстані є конкурентним. Існує значна кількість підприємств, які займаються даним видом діяльності. Значна їх кількість – це малі підприємства, з штатом до 10 осіб. Такі підприємства не становлять загрози українським фахівцям, бо вони спеціалізуються на ремонті малих електричних машин. Серед середніх та великих підприємств виділимо основних, які займають значну частину ринку, спеціалізуються на ремонтах великих промислових електродвигунів та співпрацюють з найбільшими промисловими компаніями Казахстану. Саме вони будуть основними конкурентами (табл. 2).

Викликом від конкурентів може стати швидкість ремонту електрообладнання,

Таблиця 2

Підприємства на ринку Казахстану, які займаються ремонтом електродвигунів середньої та високої складності

Найменування, дата реєстрації	Кількість працівників	Річний виторг 2021 р., тис дол. США	Додаткова інформація
ТОВ «Мехлитком», 2009 р.	250	20 885	Компанія спеціалізується в основному на виготовленні запасних частин для різних видів обладнання. Також виконує ремонти електродвигунів, але це не основна її діяльність. Переваги: власне виробництво деталей. Недоліки: вузька спеціалізація на ремонті електродвигунів, до 1250 кВт
ТОВ «Екібастузький завод електричних машин», 2005 р.	200	3298	Спеціалізація в основному на тягових електродвигунів, не розвинений сайт, укомплектований ремонтний цех, відсутня можливість виробництва деталей
ТОВ «Електроремонтно-налагоджувальне управління», 2003 р.	100	7 382	Наявні дозвільні документи, вагомий досвід, широка спеціалізація (ремонт кабельних мереж, іншого електрообладнання), не розвинений веб-сайт.
ТОВ «Статор-М», 2003 р.	40	3613	Кооперація з великими ремонтними підприємствами країн СНД, значний досвід, ремонт різних видів електродвигунів.
АТ «Казременерго», 1992 р.	500	37 890	Дуже велике підприємство з великим досвідом. Спеціалізується на професійному ремонті енергетичного обладнання. Велика кількість досвідчених працівників та сучасна, широка ремонтна база. Серед клієнтів і партнерів найбільші підприємства Казахстану.
ТОВ «Caih Power», 2002 р.	500	69159	Велике підприємство із значними контрактами. Виконують ремонти електродвигунів. У відкритому доступі мало інформації, веб-сайт не розвинений.

Джерело: сформовано автором

оскільки існує складна логістика (далеке розташування). Натомість цей виклик планується перекрити завдяки таким перевагам українських підприємств: висока якість ремонту, адекватна ціна, досвід, зручний сервіс та висока кваліфікація.

У контексті післявоєнного відновлення вихід українських промислових підприємств на міжнародні ринки є не лише можливістю зберегти конкурентоспроможність, а й стратегічною необхідністю. Підприємствам з ремонту електричних двигунів це дозволяє компенсувати втрату внутрішнього ринку, забезпечити стабільні замовлення та поступово трансформуватися на експортно-орієнтованих гравців ринку. Перспективним напрямком є Казахстан, як країна з високим рівнем промислового розвитку та близькими технічними умовами. Аналіз потенційних споживачів дав розуміння подальших перспектив та можливостей для розвитку: підприємства «Quarmet», «ERG» та «Samruk-Kazyna» є великими гравцями ринку та можуть забезпечити попит на ремонт електрообладнання. В свою чергу, такі переваги українських підприємств, як висока якість ремонту, відповідна ціна, досвід, зручний сервіс та висока кваліфікація, забезпечать їх конкурентоспроможність на ринку Казахстану.

Висновки. Доведено, що інтернаціоналізація діяльності може виступати ефективним інструментом реалізації довгострокової конкурентної стратегії для середніх промислових

підприємств України. В умовах посткризової економіки та зростаючої конкуренції на внутрішньому ринку вихід на зовнішні ринки є не лише засобом виживання, але й джерелом формування нових конкурентних переваг.

Проведений аналіз підтвердив, що ринок Республіки Казахстан має високу привабливість для українських підприємств, зокрема завдяки наявності великого промислового сектора, схожій технічній базі, та потенціалу взаємовигідної кооперації. Ідентифіковано конкретних цільових споживачів (наприклад, «Quarmet», «ERG», АТ «Samruk-Kazyna»), а також визначено основні чинники конкурентного середовища.

Результати дослідження підтверджують доцільність розгляду інтернаціоналізації не як виняткового напрямку розвитку, а як цілісного складника конкурентної стратегії вітчизняних середніх підприємств на ринку послуг з ремонту електрообладнання. Успішна реалізація такої стратегії здатна забезпечити підприємству стабільне завантаження, розширення ринку збуту, збереження персоналу та підвищення загальної стійкості бізнесу.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розробку стратегічних заходів, а також маркетингових і операційних планів для практичної реалізації міжнародної експансії підприємств сервісного типу, адаптованих до обмежених ресурсів середнього бізнесу в умовах відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion. New York : McGraw-Hill Book Co., 1969. 208 p.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 422 p.
3. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57 (2). P. 137–145.
4. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 929 p.
5. Kotler Ph, Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. New York : Pearson Education, Inc, 2016. 834 p.
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 11–18.
7. Король М. М., Бабинець Р. С., Нам'як Ю. Ю. Конкурентні стратегії транснаціональних банків у глобальній економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-19> (дата звернення: 12.05.2025).
8. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 45–51.
9. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 134–138.
10. Колешня Я. О., Савічева Т. Ю. Маркетингова стратегія підприємства в процесі інтернаціоналізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11> (дата звернення: 20.05.2025).

11. Тараненко І. В., Науменко В. С., Шевченко В. М., Яременко С. С. Аналіз конкурентної ситуації на ринку для формування стратегічного вектору розвитку підприємства. *Академічний огляд*. 2025. № 1 (62). С. 211–226.
12. Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8 (1). P. 23–32.
13. Economies. Georgia. *World Bank Group* : web-site. URL: <https://data360.worldbank.org/en/economy/GEO> (дата звернення: 14.05.2025).
14. Economies. Kazakhstan. *World Bank Group* : web-site. URL: <https://data360.worldbank.org/en/economy/KAZ> (дата звернення: 4.06.2025).
15. Economies. Moldova. *World Bank Group* : web-site. URL: <https://data360.worldbank.org/en/economy/MDA> (дата звернення: 8.05.2025).
16. Bureau of National statistics. Agency for Strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan. URL: <https://stat.gov.kz/en/industries/economy/national-accounts/publications/> (дата звернення: 24.05.2025).
17. IMF Staff Concludes Visit to Kazakhstan. *International Monetary Fund*. May 29, 2025. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/05/28/pr-25164-kazakhstan-imf-staff-concludes-visit> (дата звернення: 10.06.2025).
18. Огляд торговельної політики Республіки Казахстан. *Міністерство економіки України* : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/b09467e6-0ef2-4f8a-a90b-586537e61000?lang=uk-UA&id=bb5c4f4a-35f2-4dff-9f51-03f4bd7ef563&title=NatsionalniiKomitetZPitanSproschenniaProtsedurTorgivli> (дата звернення: 18.06.2025).
19. Quarmet: web-site. URL: <https://qarmet.kz/en/> (дата звернення: 28.05.2025).
20. Eurasian Resources Group: web-site. URL: <https://www.erg.kz/en/about> (дата звернення: 17.06.2025).
21. Samruk-Kazyna: web-site. URL: <https://sk.kz/?lang=en> (дата звернення: 30.06.2025).

REFERENCES:

1. Ansoff H. Igor (1969) Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion. New York: McGraw-Hill Book Co., 208 p. (in English).
2. Porter M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 422 p. (in English).
3. Porter M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 57 (2), pp. 137–145.
4. Porter M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 929 p. (in English).
5. Kotler Ph, Keller K.L. Marketing Management (2016) 15th ed. New York: Pearson Education, Inc, 834 p. (in English).
6. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Kravets O. V. (2021) Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Development of marketing competitive strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 36, pp. 11–18.
7. Korol M. M., Babynets R. S., Namiak Yu. Yu. (2023) Konkurentni stratehii transnatsionalnykh bankiv u hlobalnii ekonomitsi [Competitive strategies of transnational banks in the global economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 56, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-19> (accessed May 12, 2025).
8. Ihnatenko M. M., Marmul L. O., Romaniuk I. A. (2023) Rozvytok konkurentnykh stratehii pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii rynkiv [Development of competitive strategies of enterprises in the conditions of market globalization]. *Ekonomichni visnyk universytetu – University Economic Bulletin*, vol. 57, pp. 45–51.
9. Volovelska I. V., Ctarchenko Ya. (2023) Suchasni konkurentni stratehii: teoretychnyi aspekt [Modern competitive strategies: theoretical aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of transport and industry economics*, vol. 81–82, pp. 134–138.
10. Koleshnia Ya. O., Savicheva T. Yu. (2021) Marketynhova stratehiia pidpriemstva v protsesi internatsionalizatsii [Marketing strategy of an enterprise in the process of internationalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11> (accessed May 20, 2025).
11. Taranenko I.V., Naumenko V.S., Shevchenko V.M., Yaremenko S.S. (2025) Analiz konkurentnoi sytuatsii na rynku dlia formuvannia stratehichnogo vektoru rozvytku pidpriemstva [Analysis of the competitive situation in the market for the formation of a strategic vector for the development of the enterprise]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, vol. 1 (62), pp. 211–226.

12. Johanson J., Vahlne J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8 (1), pp. 23–32.
13. World Bank Group. Economies. Georgia. Available at: <https://data360.worldbank.org/en/economy/GEO> (accessed May 14, 2025).
14. World Bank Group. Economies. Kazakhstan. Available at: <https://data360.worldbank.org/en/economy/KAZ> (accessed June 4, 2025).
15. World Bank Group. Economies. Moldova. Available at: <https://data360.worldbank.org/en/economy/MDA> (accessed May 8, 2025).
16. Bureau of National statistics. Agency for Strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan. Available at: <https://stat.gov.kz/en/industries/economy/national-accounts/publications/> (accessed May 24, 2025).
17. International Monetary Fund (2025). IMF Staff Concludes Visit to Kazakhstan. May 29. Available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/05/28/pr-25164-kazakhstan-imf-staff-concludes-visit> (accessed June 10, 2025).
18. Ministry of Economy of Ukraine. Ohliad torhovelnoi polityky Respubliki Kazakhstan [Overview of the Trade Policy of the Republic of Kazakhstan]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/b09467e6-0ef2-4f8a-a90b-586537e61000?lang=uk-UA&id=bb5c4f4a-35f2-4dff-9f51-03f4bd7ef563&title=NatsionalniiKomitetZPitanSproschenniaProtsedurTorgivli> (accessed June 18, 2025).
19. Quarmet. Available at: <https://qarmet.kz/en/> (accessed May 28, 2025).
20. Eurasian Resources Group. Available at: <https://www.erg.kz/en/about> (accessed June 17, 2025).
21. Samruk-Kazyna. Available at: <https://sk.kz/?lang=en> (accessed June 30, 2025).