

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ	5
1.1. Сутність концепції міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії	5
1.2. Особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії	7
1.3. Характерні риси міжнародного ринку консалтингових послуг у сфері технічного проектування, обслуговування та інжинірингу	9
Висновки за розділом 1	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FINELINE GLOBAL GROUP» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	13
2.1. Характеристика діяльності «Fineline Global Group»	13
2.2. Аналіз особливостей бізнес-середовища та зовнішньоекономічної діяльності «Fineline Global Group»	17
2.3. Аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності «Fineline Global Group» на міжнародному ринку	19
Висновки за розділом 2	25
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «FINELINE GLOBAL GROUP»	26
3.1. Формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group»	26
Висновки за розділом 3	29
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	36

## ВСТУП

На сучасному етапі переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – відбувається глибока трансформація функціонування світової економіки. Особливо відчутно ці зміни проявляються на тлі експоненціального посилення впливу глобалізаційних тенденцій, діджиталізації, конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість розробки результативних інструментів забезпечення конкурентоспроможних позицій консалтингової компанії на ринку в умовах наростаючої конкурентної сили.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю проаналізувати питання пристосування виявлених закономірностей міжнародної конкурентоспроможності до зміни ринкової кон'юнктури, з урахуванням галузевих особливостей діяльності господарюючих суб'єктів, зокрема у зв'язку з активним посиленням конкурентного тиску на глобальному рівні та загальної економічної нестабільності. Вищезазначені питання залишаються нагальними, незважаючи на масштаб проведених досліджень щодо складових механізму конкурентоспроможності консалтингової компанії, оскільки суттєво відрізняються в залежності від обраної галузі.

Мета роботи полягає у розробці теоретико-методичного обґрунтування та практичних рекомендацій щодо інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети відбуватиметься у площині вирішення наступних завдань: охарактеризувати теоретико-методичні аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії; визначити особливості забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності; проаналізувати характерні риси міжнародного ринку консалтингових послуг у сфері технічного проектування, обслуговування та інжинірингу; дослідити бізнес-діяльність «Fineline Global Group» та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку; провести аналіз особливостей бізнес-середовища та зовнішньоекономічної діяльності «Fineline Global Group»; дослідити

інструменти забезпечення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку; надати методичні рекомендації та сформувані стратегії щодо вибору інструментарію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group».

Об'єктом дослідження є процес міжнародної діяльності консалтингової компанії у контексті забезпечення її конкурентоспроможності в сучасних глобалізаційних умовах. Предметом дослідження є формування теоретико-методичних засад, прикладних аспектів, аналітичного інструментарію та методичних рекомендацій щодо методів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії.

Для реалізації мети роботи були використані наступні методи дослідження: методи системного аналізу й синтезу (при визначенні особливостей забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії); метод економічного аналізу, розгляд 5-ти сил Портера (при дослідженні особливостей бізнес-середовища); елементи факторного аналізу та моделювання, побудови рядів динаміки (при оцінці зовнішньоекономічної діяльності «Fineline Global Group»); статистичні, економіко-математичні, графічні методи, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, метод Дельфі, матриці БКГ та SPACE-аналізу, портфоліо-аналіз (при конкурентному аналізі на базі порівняння «Fineline Global Group» та конкурентів).

Інформаційну базу дослідження склали: довідкові, статистичні матеріали; звітні дані компанії «Fineline Global Group». Теоретично-методологічною основою дослідження є наукові роботи, монографії провідних учених з питань забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії. Основні положення роботи використано в діяльності ТОВ «Земельне право» (Довідка про впровадження). За темою дослідження опубліковано статті.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 30 сторінок, включаючи 17 рисунків та 8 таблиць. Список використаних джерел включає 49 джерел, які надано на 5 сторінках. Додатки розміщено на 20 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

#### 1.1. Сутність концепції міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії

З посиленням дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури в сучасних умовах зближення та відкритості міжнародних ринків, глобалізації конкуренції та турбулентного зовнішнього середовища основним критерієм успішного функціонування суб'єктів господарювання на світовому ринку стає рівень їхньої міжнародної конкурентоспроможності, яка виступає однією з найвагоміших складових ринкової економіки.

Матеріали здійсненого дослідження дозволяють стверджувати, що питанню забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії було присвячено ряд фундаментальних досліджень закордонних та вітчизняних вчених. З-поміж наукових робіт слід виокремити праці І. Ансоффа, Л. Б. Артеменко, Є. А. Бельтюкова, Бранденбургера, Т. Г. Васильціва, Т. П. Гудзя, Ф. Котлера, В. І. Легкого, Г. Мінтсберга, Дж. Ф. Мура, Р. Р. Нельсона, М. Познера, М. Портера, Й. А. Шумпетера, О. Г. Янкового.

Огляд наукової літератури з тематики дослідження дає змогу зауважити, що окремі аспекти теми були предметом аналізу багатьох вчених і більшою мірою відображені в їхніх працях. Проте, стрімкі зміни, які охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства, зумовлюють необхідність проведення систематичного, комплексного дослідження сучасних дієвих інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності суб'єкту бізнесу, які з урахуванням специфічних особливостей галузі консалтингових послуг з проектування не є розкритими у повній мірі й у наявних працях висвітлені фрагментарно. Недостатньо обґрунтованими залишаються нагальні питання пристосування виявлених закономірностей до зміни ринкової кон'юнктури.

Важливо зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність

консалтингової компанії – це поняття відносне, яке діє не тільки в масштабах конкретного ринкового сегменту, але й прив'язане до часового інтервалу [10, с. 6]. При незмінності якісних і вартісних характеристик продукції її конкурентоспроможність на зовнішньому ринку може змінюватися у досить широкому діапазоні протягом нетривалого періоду [23, с. 73]. Саме через варіативність факторів, від яких залежить міжнародна конкурентоспроможність, існує безліч трактувань даного поняття, які представлені у додатку А [33, с. 17]. Тож, узагальнена сутність концепції міжнародної конкурентоспроможності – це порівняльна (зі змінами провідних конкурентів) та системно виявлена стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування конкурентних переваг для забезпечення переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб усіх стейкхолдерів [39, с. 514].

Дослідження міжнародної конкурентоспроможності передбачає також аналіз факторів, які частково впливають на її характер на світовому ринку або повністю визначають його. Якщо колись міжнародна конкурентоспроможність залежала від присутності трьох факторів виробництва: природних, трудових ресурсів та капіталу, то зараз технічний прогрес і глобалізація зумовили появу принципово нових факторів, які потребують додаткового вивчення. Так, на її рівень впливають дві групи чинників: зовнішні та внутрішні, детальний розгляд яких представлений у додатку Б [3, с. 273]. Група внутрішніх чинників є найбільш важливою для забезпечення стійких позицій, оскільки вона формується в компанії та повністю їй підпорядкована [11, с. 56].

Блок-схему концепції міжнародної конкурентоспроможності, наведену на рис. 1.1., формують вісім блоків, які відображають конкретні заходи у їх взаємозв'язку. Усі елементи системи об'єднані базовим принципом, що окреслює питання перманентного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії [15, с. 160]. Загалом, доктрина міжнародної конкурентоспроможності окреслюється як

багатокомпонентна та багатофункціональна концепція, яка передбачає взаємодію ресурсного потенціалу компанії – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та являє собою комплекс взаємопов'язаних блоків, які залежать від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [7, с. 209].



Рис. 1. 1. Блок-схема концепції міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 205].

## 1. 2. Особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії

Щодо життєвого циклу консалтингової компанії можна застосувати аналогічний загальноприйнятому поділу життєвого циклу товару на чотири стадії: виведення на ринок, розвиток, зрілість і занепад [18, с. 14]. Слід вказати, що конкурентний статус суб'єкта бізнесу залежить від його вміння штучно

подовжувати кожну стадію життєвого циклу бізнес-екосистеми на якомога довший період часу. Першочерговим є виділення етапів процесу забезпечення міжнародної конкурентоспроможності економічного суб'єкта (рис. 1.2.).

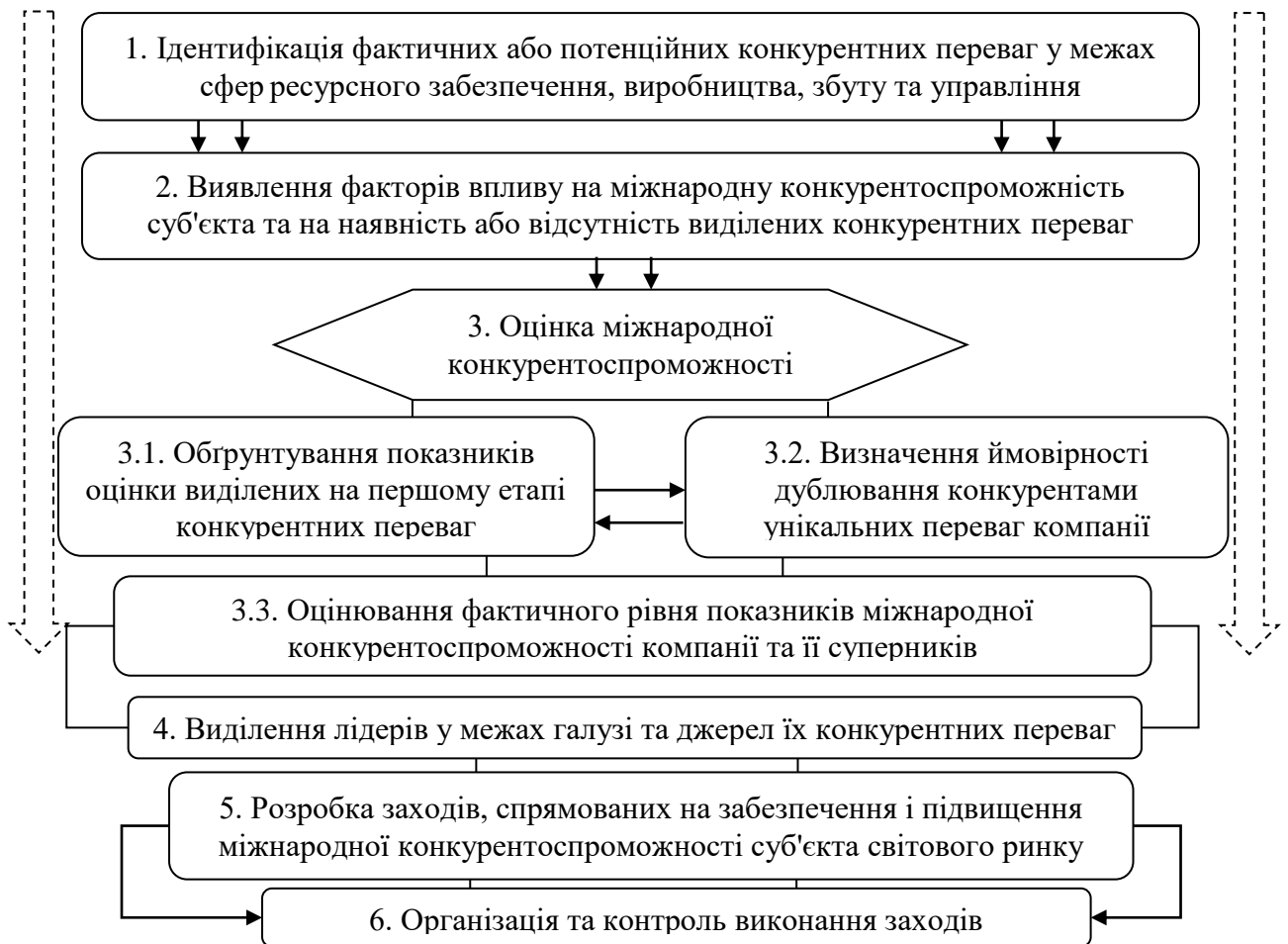


Рис. 1.2. Етапи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором.

Виходячи з теоретичної бази інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії на світовому ринку, слід запропонувати систематизацію сучасних практичних методик (рис. 1.3.), за допомогою яких аналізується потенціал і позиція компанії у конкурентному середовищі. Методичною базою обґрунтування наведених у додатку В механізмів мають бути результати кількісного оцінювання рівня числового представлення фактичного відставання або випередження відносно конкурентів [47, с. 596]. Так, у науковій літературі за формою вираження результату оцінки міжнародної конкурентоспроможності виділяють індексні (індекс Херфіндаля-



Хофмана, Розенблюта, інтегральна оцінка), матричні (матриці БКГ, Ансофа Shell/DPM) та графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», карта стратегічних груп) [1, с. 192].

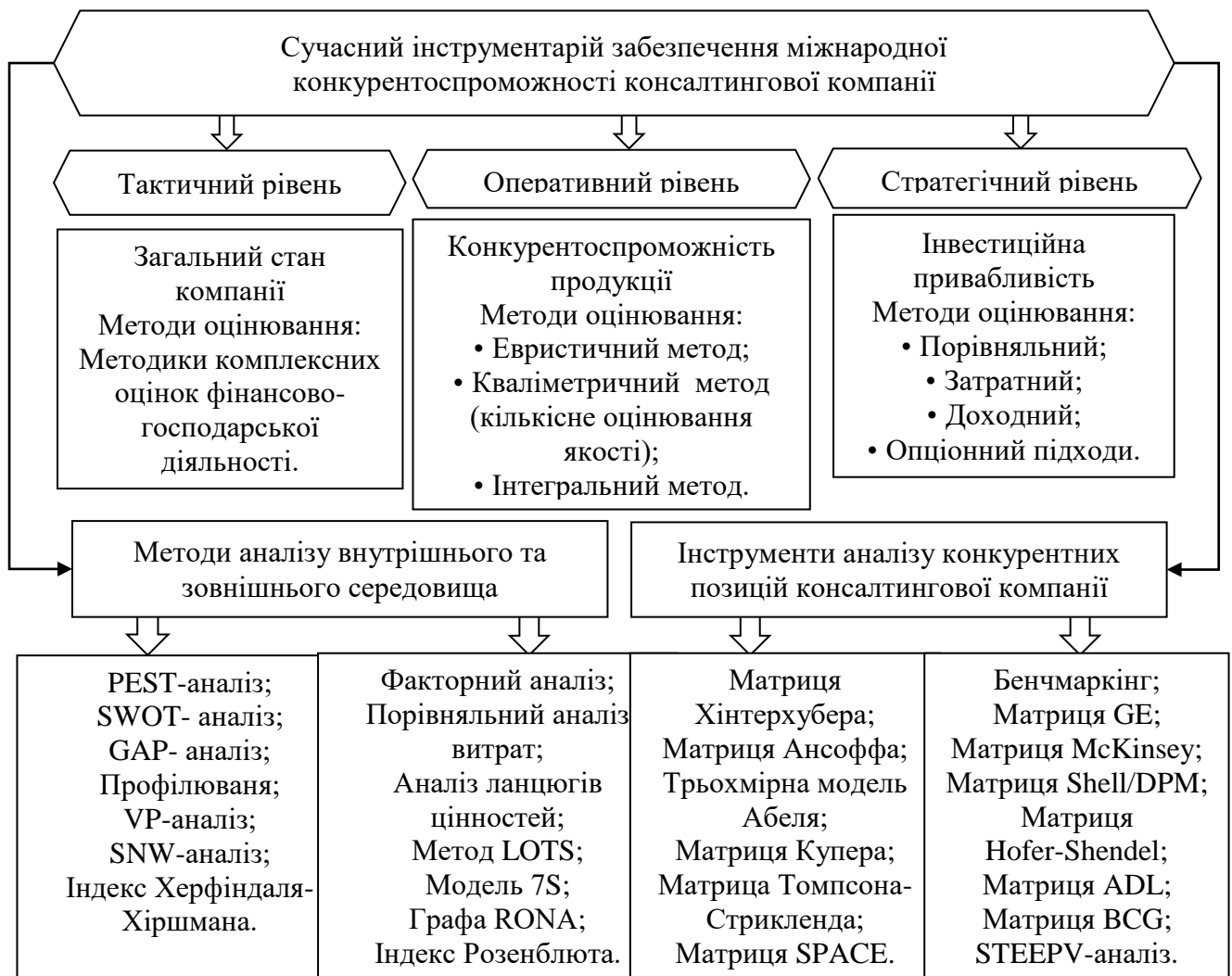


Рис. 1.3. Систематизація практичних інструментів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 58].

1.3. Характерні риси міжнародного ринку консалтингових послуг у сфері технічного проектування, обслуговування та інжинірингу

Варто відмітити, що лідером консалтингових послуг у сфері технічного обслуговування є США, де зареєстровано понад 55 тис. таких компаній різного профілю [41]. Неухильно зростає їхня чисельність й в країнах ЄС – близько 35 тис., причому найбільше у Німеччині й Австрії [44]. Пропорції даного виду

бізнесу розподілилися наступним чином: за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 2% із загальної кількості компаній можна вважати великими, близько 11% – середніми, а 87% – дрібними [6, с. 174]. При цьому, 2% великих консалтингових компаній обслуговують 66% клієнтських організацій, 11% середніх – 25%, 87% дрібних – 9% клієнтів світового ринку. У США близько  $\frac{3}{4}$  консультантів працює у компаніях з чисельністю персоналу більше 100 осіб. Проте, дослідження рівня задоволеності клієнтів послугами цих компаній показало, що чим більші розміри компанії, тим він менший (рис. 1.4.).

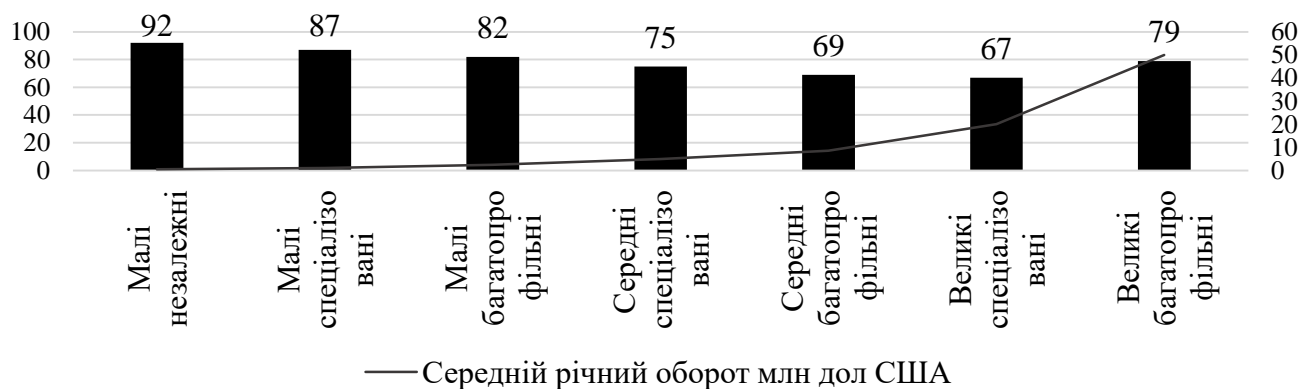


Рис. 1.4. Рівень задоволеності клієнтів залежно від розміру консалтингової компанії, %

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 243]

Динаміка ринку консалтингових послуг з інжинірингу та технічного проектування країн Європи та США подана на рис. 1.5.

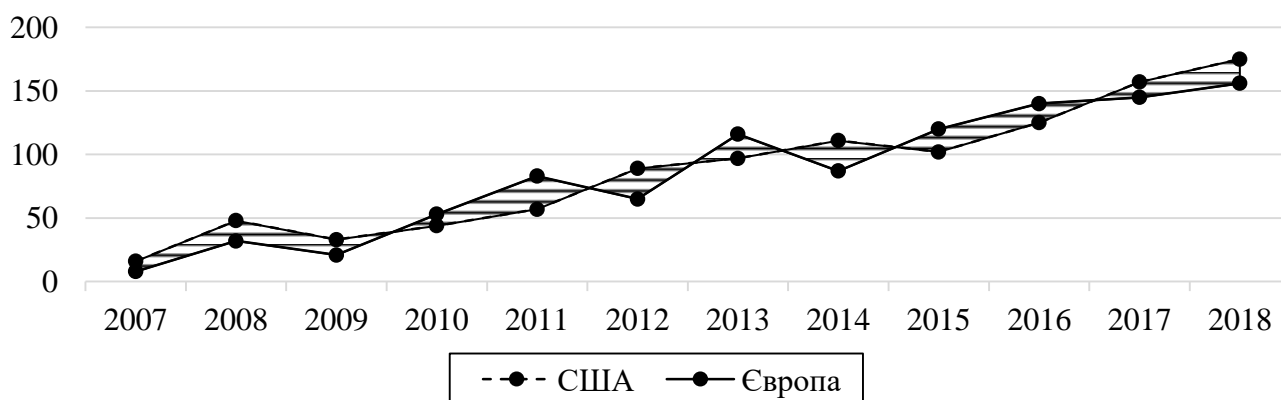


Рис. 1.5. Динаміка ринку консалтингових послуг з технічного проектування США та країн ЄС, млрд. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 175].

За даними WSP | PARSONS BRINCKERHOFF, у США оборот ринку консалтингових послуг з технічного обслуговування станом на 2018 рік оцінювався в 175 млрд дол. США (47,2%), при цьому частка європейського ринку становила 156 млрд дол. США, (42%), Японії – 13 млрд дол. США, інші країни – 27 млрд дол. США. Наведені дані показують чистий оборот інженерно-технічного проектування [44]. З урахуванням інших консультаційних послуг (інжиніринг, аудит, юридичне обслуговування, інвестиційні, рекламні послуги) сумарний оборот збільшується у десятки разів. Аналіз структури консалтингових послуг даної сфери дав такі результати (рис. 1.6.):

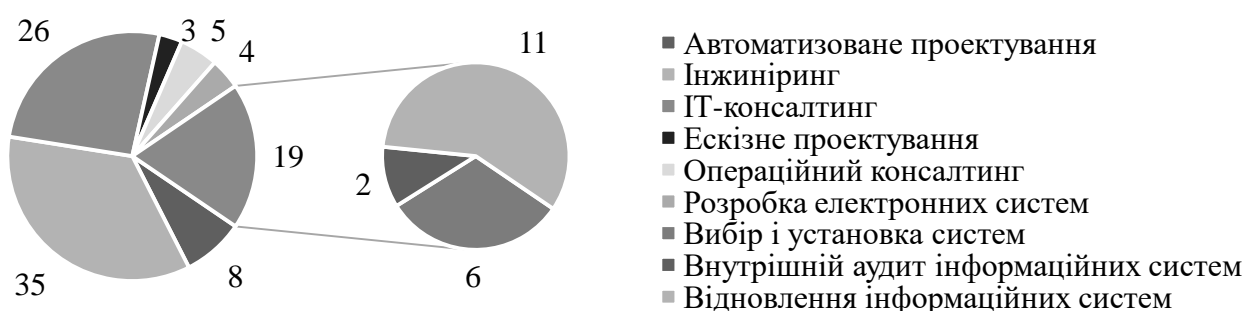


Рис. 1.6. Структура консалтингових послуг з технічного проектування, %

Джерело: розроблено автором на основі [19, с. 240].

95% експорту й 80% імпорту послуг з проектування припадає на консалтингові компанії високорозвинених країн. Найбільшими ринками є азіатсько-тихоокеанський (53%) та європейський (38,2%) [41]. Основними напрямками експорту є країни ЄС, США, Японія, невелика частка припадає на Росію, Китай, Індію, Туреччину, Африку. Імпорт консалтингових компаній за географічною ознакою є майже аналогічним експорту [25, с. 30].

Найбільші консалтингові компанії світу: Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG, Arthur Andersen, PwC («велика п'ятірка»): сумарний річний оборот нині становить близько 60 млрд дол. США, а персонал перевищує 500 тисяч осіб. Однак, обсяг послуг з проектування у них не більший, ніж у спеціалізованих (NDC Consulting, FICE DESIGN, Arup, EPAM, Stantec) [44]. Доцільно також проаналізувати структуру надання послуг з технічного проектування за сферами діяльності клієнтів (рис. 1.7.).

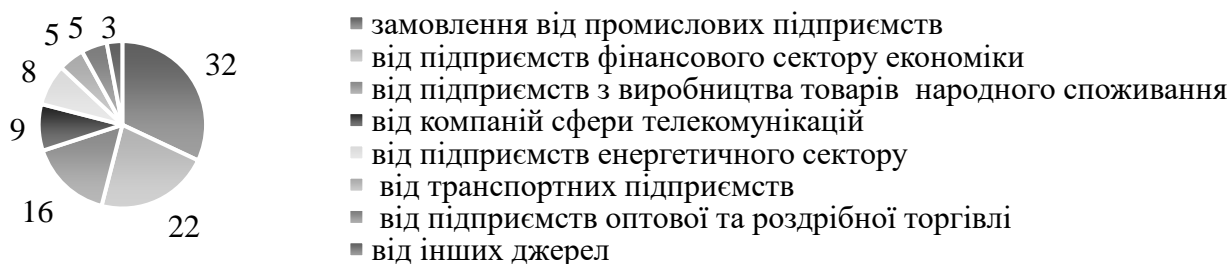


Рис. 1.7. Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності замовників, %

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 110].

Структура B2B клієнтів розподілилася наступним чином: найбільшу частку 32% складають замовлення від промислових компаній і лише 5% – торговельні [14, с. 110].

### Висновки за розділом 1

Через низку різнопланових причин сьогодні гостро постає проблема зміни статусу-кво та пошуку нових шляхів підвищення міжнародної конкурентоспроможності, що є невід'ємною умовою розвитку і життєдіяльності суб'єкта ринку. За відсутності уніфікованого трактування концепції, необхідною була систематизація інструментарію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії. На особливу увагу заслуговують PESTEL-аналіз, графік RONA, модель ADL/LC, BCG, Shell/DPM, SPACE-аналізу, методи багатовимірної шкалювання та кластерного аналізу, які дозволяють демонструвати наочність результатів графічної інтерпретації на основі спроектованих на радіальній діаграмі факторів.

Основними клієнтами консалтингу з технічного проектування є промислові компанії. Крупні гравці світового ринку інжинірингу складають до 2% при тому, що обслуговують до 66% замовників. Дослідження рівня задоволеності послугами показало позитивну кореляцію між більшими розмірами консалтингової компанії та меншою задоволеністю клієнтів. До 80% імпорту послуг з технічного проектування припадає на високорозвинені країни.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ «FINELINE GLOBAL GROUP» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

#### 2.1. Характеристика діяльності «Fineline Global Group»

«Fineline Global Group», іноземні активи якої становлять більше 79,4%, була створена у Сінгапурі в 2007 році після синергетичного злиття між FineLine GmbH, що діє з 1991 року, та Aviv PCB & Technologies, відкрите у 2002 році [42]. Сьогодні компанія завдяки використанню інноваційних технологій і сучасних інструментів виробництва стала провідним постачальником друкованих плат з виробничими підрозділами у 6 ключових країнах світу [43]. Загалом, за 13 років існування було здійснено більше 6 поглинань інших компаній та створено 8 дочірніх компаній. У 2015 році «Fineline Global Group» провело реструктуризацію портфелю, яка включала в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації. Історія розвитку і ключові події «Fineline Global Group» схематично описані в додатку Д. Через відносну дешевизну трудових і сировинних ресурсів виробничі підрозділи в основному зосереджені в Китаї та Гонконзі, де працює логістичний підрозділ, щоб ланцюг поставок знаходився у безпосередній близькості до виробничих партнерів та центрів доставки, що дозволяє обслуговувати клієнтів з широкого спектру ринкових секторів у понад 60 країнах [37, с. 99]. За чисельністю працівників (217) компанія входить в діапазон від 200 до 500 осіб і є середнім за розміром, включаючи аутсорсинг і ролі за сумісництвом [43].

Основними видами діяльності «Fineline Global Group» є: виробництво електронних компонентів; комп'ютерне програмування; ІТ та комп'ютерні системи; інженерно-конструкторські роботи з виготовлення друкованих плат; авторський супровід виготовлення виробів; інжиніринг, послуги технічного консультування та проектування [42]. Структура основних видів продукції консалтингової компанії у відсотковому відношенні наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Портфоліо товарної номенклатури продукції «Fineline Global Group» у структурному визначенні, %

Вид друкованих плат	Рік					Середньорічний темп приросту, %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Двосторонні	42,35	46,37	51,92	49,29	55,45	6,97
Багатошарові	13,88	14,85	16,50	16,14	17,70	6,27
Плати підвищеної щільності	17,48	14,90	7,63	11,03	7,04	-20,34
Плати з алюмінієвою основою	0,52	0,60	0,62	0,67	0,66	6,03
Гнучкі	1,16	1,32	1,20	1,17	1,16	0,00
Гнучко-жорсткі	0,41	0,39	0,46	1,49	1,47	37,36
Плати з тефлону FR4	2,84	2,39	2,64	2,40	2,36	-4,56
Coip-плати	3,59	3,25	3,26	3,07	3,07	-3,80
Гнучкі плати зі стіфенером	16,85	15,36	15,33	14,38	10,77	-10,60
Плати з імерсійним золотом	0,93	0,56	0,43	0,37	0,33	-22,87

Джерело: розраховано автором за даними консалтингової компанії.

Сьогодні консалтингова компанія забезпечує єдине віртуальне обслуговування замовників друкованих плат, виробляючи та поставляючи їх із заводів у Китаї, який за останні 8 років став глобальним центром виробництва електроніки. «Fineline Global Group» був одним з перших постачальників, який порушив парадигму про те, що виробництво в Китаї призначене лише для великого масового випуску продукції [40]. Кожен завод відрізняється технологічними можливостями та виробничим потенціалом, тому спеціалісти «Fineline Global Group», виходячи з профілю замовника та характеру запиту, обирають найоптимальнішу опцію за розмірами партії, терміном виконання, технологією виробництва [42]. Аналіз ключових китайських заводів-постачальників «Fineline Global Group» представлений у табл. 2.2. За даними проведеного нижче аналізу, найбільшу кількість партій компанія замовляє у QDIndustries Ltd., Uniwell Ltd., Suntak Ltd. При цьому найменшим попитом користується продукція з заводу China Brilliant Electronic Ltd, у якого співвідношення ціна-якість, а також технологічний потенціал компанії загалом не збігаються з запитами «Fineline Global Group» [26, с. 456].

Таблиця 2.2

## Характеристика постачальників «Fineline Global Group» з Китаю

Постачальник	Кількість замовлень, шт.		Кількість замовлених друкованих плат, шт.		Сума контрактів, млн. дол. США		Дата початку співпраці	Річний обсяг продажів постачальника, млн. дол. США	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020		2019	2020
QDIndustries Ltd.	576	592	3010	3670	\$20,8	\$28,2	2012	\$54	\$56
Uniwell Ltd.	237	247	1990	2080	\$6,6	\$8,2	2014	\$45,2	\$47,7
FastPrint HK Ltd.	114	98	670	790	\$1,68	\$1,71	2009	\$312,5	\$370,6
Suntak Ltd.	290	236	2104	1958	\$27,4	\$21,2	2007	\$86,1	\$89,1
Jingzhuo Co. Ltd	67	43	212	230	\$0,25	\$0,18	2015	\$0,12	\$0,13
Glorysky Ltd.	125	157	538	676	\$0,61	\$1,06	2013	\$67,5	\$79,1
FuSheng Ltd.	89	95	450	510	\$0,6	\$0,77	2011	\$23,3	\$24,6
Delton Ltd.	162	193	1260	1430	\$18,2	\$25,1	2007	\$99,1	\$123,3
Camelot Co. Limited	284	315	1986	2540	\$14,1	\$20,1	2008	\$62,9	\$65,9
Shanghai FastPCB Ltd.	34	23	94	124	\$0,09	\$0,08	2007	\$47,7	\$43,8
China Brilliant Electronic Ltd.	16	12	248	270	\$0,09	\$0,08	2010	\$12,1	\$8,9
Brain Power Ltd.	35	42	322	352	\$0,21	\$0,3	2018	\$7,6	\$5,7

Джерело: розраховано автором за даними консалтингової компанії.

Контракти на найбільші суми у 2020 році були підписані з QDIndustries Ltd., Delton Ltd. та Camelot Co. Limited. Варто відмітити, що Delton Ltd., з яким «Fineline Global Group» співпрацює з 2007 року, при відносно низькій кількості та частоті замовлень займає друге місце за сумою контрактів, оскільки випускає надскладні друковані плати з рідкісними технічними параметрами, що обумовлює високу ціну одиниці виробу. Слід зазначити, що на діяльність китайських заводів значною мірою вплинули торговельні конфлікти з США, які зумовили різке підвищення митних ставок на імпорт продукції з Китаю. До того ж, невизначеність унаслідок спалаху пандемії COVID19, помітно порушила міжнародні ланцюги поставок, сповільнивши загальне виробництво та призупинивши роботу китайських заводів у 2020 році майже на 4 місяці [44].

Організаційно консалтингова компанія складається з 8 основних відділів та директорів. Організаційна структура «Fineline Global Group» представлена у додатку Е. Існує також аналогічна зменшена модель у кожній дочірній компанії країни-представництва (Fineline QPI BV, Fineline UK, Aviv PCB Israel, Fineline Spain & France SAS), проте з додаванням певних спеціалістів (менеджер ЗЕД, митний брокер, адміністратор БД). Також «Fineline Global Group» пропонує різні варіанти доставки: FCA, FOB, CIF, DDA/DDP [42].

За видом інформаційної та економічної кооперації «Fineline Global Group» працює у сегменті B2B і взаємодіє виключно з юридичними особами, а не з кінцевим споживачем [43].

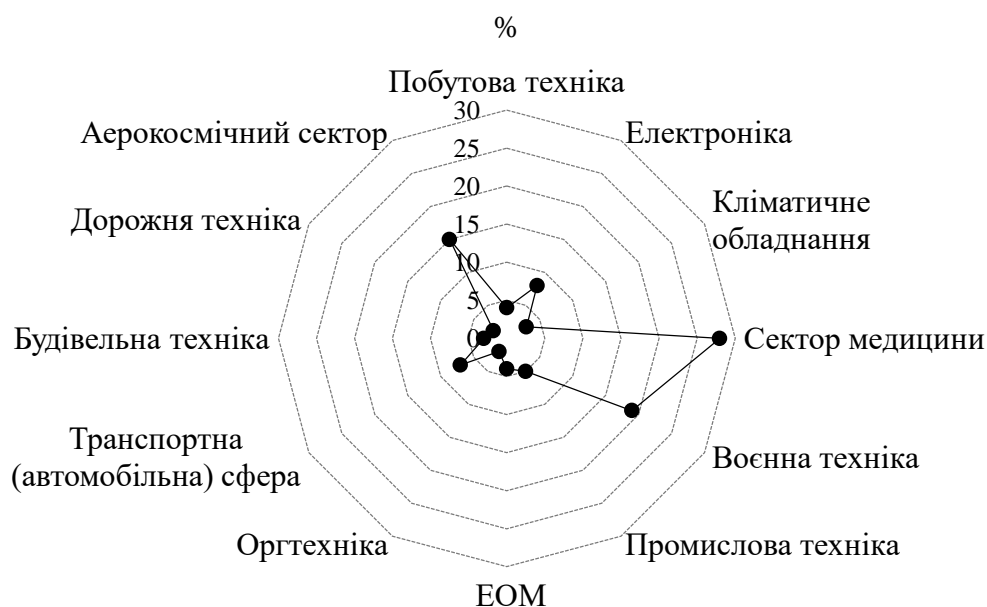


Рис. 2.1. Сфери діяльності основних клієнтів «Fineline Global Group», %  
Джерело: сформовано автором за даними консалтингової компанії.

На основі рис. 2.1., слід підкреслити, що найбільшу частку серед клієнтів «Fineline Global Group» становлять компанії медичної та воєнної сфери (28 та 19% відповідно). На ряду з цим, попитом користується аерокосмічний сектор (15%). Основними клієнтами є Circuitronics Techtron Systems Inc, EMS, Inc., MacroFab Inc, Artaflex-Toronto Inc., Mara Technologies Inc., EmlinQ LLC, що займаються виробництвом операційних систем, виготовленням електроніки, розробкою медичного обладнання, транспорту, побутових приладів [42].



## 2.2. Аналіз особливостей бізнес-середовища та зовнішньоекономічної діяльності «Fineline Global Group»

Революційні трансформації бізнес-середовища «Fineline Global Group» відбувалися в умовах біфуркаційних кардинальних перетворень ринкових систем. Ядром механізму формування міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group» є комплексна оцінка її зовнішньоекономічної діяльності [36, с. 45]. Спеціально відведеного відділу, який би займався ЗЕД загалом не було створено, оскільки директор кожної дочірньої компанії, яка має у своєму підпорядкуванні конкретний регіон, по суті відповідає за ЗЕД. Узагальнена схема ЗЕД «Fineline Global Group» зображена у додатку Ж.

В експортно-імпортній діяльності консалтингової компанії США має питому вагу експорту 19,03% від загального обсягу. Проте, лідером є країни ЄС, такі як Німеччина, Італія, Великобританія, Нідерланди, Швейцарія, Данія, Люксембург, Франція [42] (географічна структура зовнішньоекономічних операцій «Fineline Global Group» у 2019 році зображена на рис. 2.2).

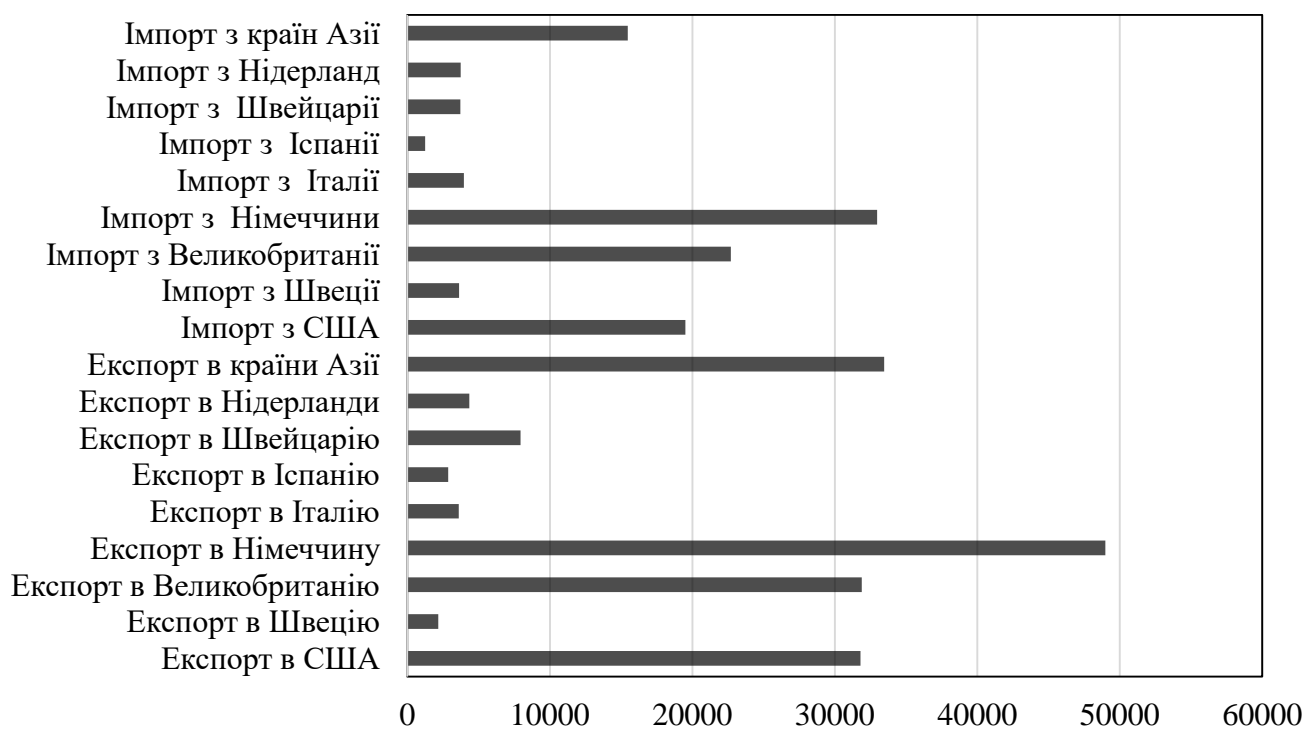


Рис. 2.2. Географічна структура за обсягами експортно-імпортних операцій «Fineline Global Group» у 2019 році, тис. дол. США

Джерело: розраховано автором за даними консалтингової компанії.

Частка країн ЄС в експортно-імпортних угодах коливається в межах 50-60%. Інші країни, у тому числі ЄС, у 2019 р. мали питому вагу 80,97% експорту та 81,76% імпорту, при цьому експорт збільшився на 21191 тис. дол. США.

Аналіз експортно-імпортних операцій «Fineline Global Group» за регіонами у 2017-2019 рр. з розрахунком питомої ваги та темпів росту представлений у додатку 3. Так, частка експортної продукції в загальному обсязі виробництва (у тому числі наданих консалтингових послуг) складає 89,07%. Частка імпортозамінної продукції – не більше 7%, оскільки виробництво на власних виробничих підрозділах Росії, Німеччини, Великобритаїї є нерентабельним з точки зору витрат. При цьому експорт друкованих плат та консалтингових послуг неухильно зростає: на 16,1% порівняно з попереднім роком. Значну долю експорту займають країни ЄС (101809 тис. дол. США), які переважають і в структурі імпорту (71961 тис. дол. США). Дослідження базисних умов поставки міжнародних комерційних контрактів «Fineline Global Group» за 2019 рік наведені у додатках К та Л [42]. Найчисленнішим транспортним документом є коносамент, оскільки 76% міжнародних перевезень плат здійснюється морським шляхом.

Доцільним є розрахунок коефіцієнтів покриття експортом імпорту за 3 роки (табл. 2.3). Коефіцієнт абсолютно в усіх випадках більше 1, тож зовнішньоторговельне сальдо є позитивним. Зокрема, у 2019 р. він становив 1,56, що свідчить про перевищення обсягів експортом імпорту [43].

Таблиця 2.3

## Розрахунок коефіцієнту покриття експортом імпорту

Показник	Коеф. покриття експортом імпорту		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Всього друкованих плат та консалтингових послуг, експорт, тис. дол. США	2,51	2,01	1,56
1. США	1,64	1,67	1,63
2. Інші країни світу	2,82	2,13	1,55
зокрема, країни ЄС	2,20	1,86	1,41
Виробництво друкованих плат	2,02	1,79	1,08
Консалтингові послуги з проектування	10,95	10,11	22,31

Джерело: розраховано автором за даними консалтингової компанії.

Аналіз динаміки укладених угод «Fineline Global Group» за 5 р. наведений у додатку М. Також цілком обґрунтованим є аналіз ефективності, ефекту, рентабельності експортно-імпортних операцій, коефіцієнту виконання зобов'язань «Fineline Global Group» протягом останніх 5 років, що наведено у додатку Н. На основі проведених досліджень слід зазначити, що частка прострочених контрактів у загальній кількості укладених угод у 2019 році становила 8,67%, при цьому найбільшого значення індикатор досяг у 2018 році (14,33%), що свідчить про збільшення рекламацій від замовників та нарахування в окремих випадках штрафних санкцій за невчасну поставку плат. Економічний ефект експорту у 2019 році збільшився на 581005,89 дол. США та досяг свого піку за останні 5 років, тож експорт плат є економічно ефективним, а тому слід шукати можливості для його збільшення з урахуванням досягнутого рівня виробництва [42]. Економічна ефективність імпорту мала позитивний ефект протягом усього періоду. Проте, з кожним роком даний показник наближається до 1 все більше (у 2019 р. – 1,15), що свідчить про деяке зниження ефективності імпорту «Fineline Global Group» [38, с. 470].

### 2.3. Аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності «Fineline Global Group» на міжнародному ринку

Найбільш поширеним інструментом для аналізу основних конкурентних сил ринку є модель п'яти сил конкуренції М. Портера [49, с. 142]. Першим етапом застосування моделі є присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки, наведених у додатку П. Загальний індекс дорівнює 4,0 (середнє арифметичне значень усіх сил). Це свідчить про суттєвий вплив чинників на конкурентоспроможність галузі [8, с. 26]. Отримані результати дозволили побудувати графічну інтерпретацію (рис. 2.3). Найбільший вплив на «Fineline Global Group» здійснюють суперники, товари-замінники та нові консалтингові компанії. Поява конкурентів призводить до зменшення часток ринку, які раніше належали компанії. Це призводить до

загострення конкуренції і, як наслідок, — зменшення цін і рентабельності.

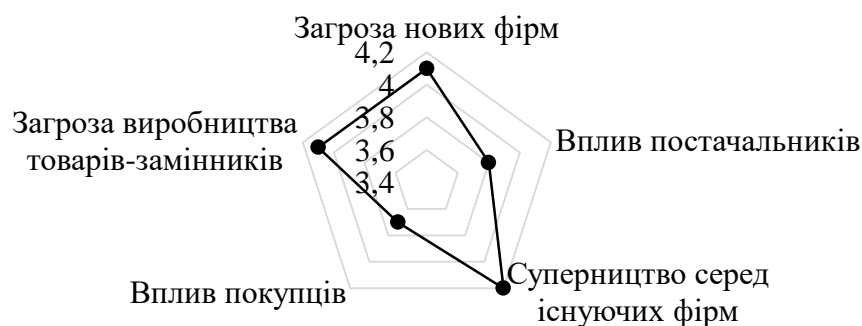


Рис. 2.3. Діаграма 5-ти сил конкуренції Портера «Fineline Global Group»

Джерело: сформовано автором за даними консалтингової компанії.

На рис. 2.4. зображена структуризація конкурентів за обсягами доходів у 2019 р., які відповідають таким критеріям як подібність цінової політики, якості сервісу та географічного розташування [42].

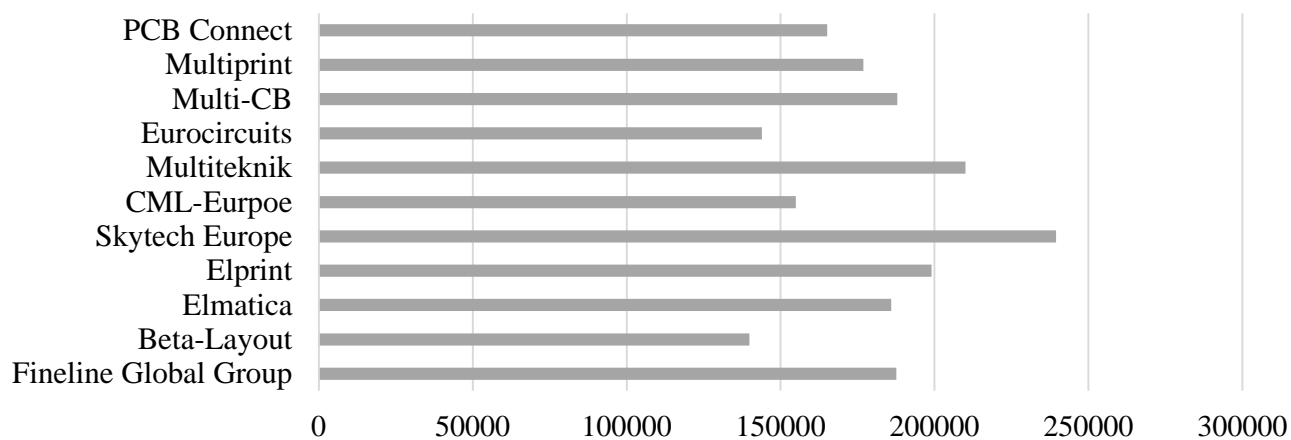


Рис. 2.4. Конкуренти «Fineline Global Group» за обсягом доходів у 2019 р.

Джерело: сформовано автором за даними консалтингової компанії.

Основними конкурентами «Fineline Global Group» є консалтингові компанії Німеччини, Тайваню, Китаю, США. Обсяг продажів «Fineline Global Group» та основних конкурентів з розрахунком частки ринку у 2019 році (при загальній ємності ринку 2691707 тис. дол. США) наведений у додатку Р. Так, у галузі реалізації друкованих плат і надання послуг з їх проектування нараховується близько 11 компанії, які тісно конкурують одна з одною. При

цьому у галузі ринкова частка найбільшої консалтингової компанії дорівнює 12,03%, а трьох наступних, відповідно, 10,55, 10,00, 9,44% , «Fineline Global Group» знаходиться на п'ятому місці з часткою 9,42%. На основі отриманих даних можна побудувати матрицю БКГ як інструмент стратегічного аналізу «Fineline Global Group» (рис. 2.5).

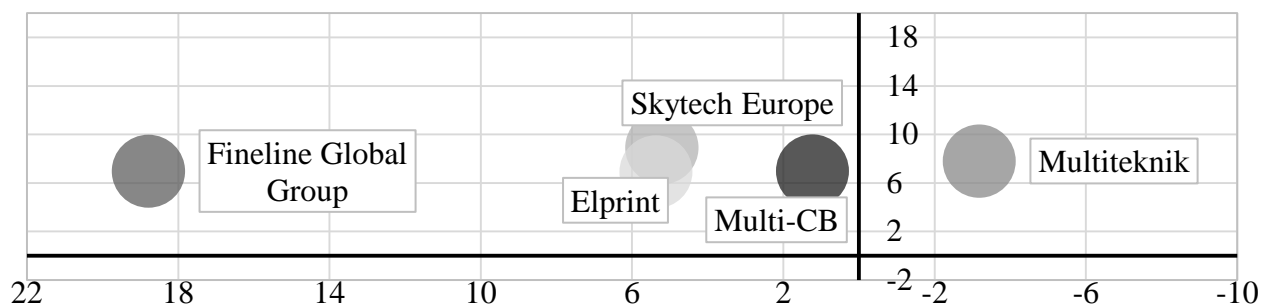


Рис. 2.5. Матриця БКГ «Fineline Global Group» і ключових конкурентів

Джерело: розроблено автором.

Досліджувані консалтингові компанії входять в групу «Зірки» з високим зростанням обсягів продажів і частки ринку [24, с. 396]. Проте, Multiteknik знаходиться у сегменті «Важких дітей», які мають низьку частку ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати, оскільки в перспективі вони можуть стати як «зірками», так і «собаками» [27, с. 386].

Доцільним є здійснення конкурентного аналізу на основі бенчмаркінгу, який відбуватиметься в три етапи: діагностична фаза (опитування клієнтів у фокус-групах за визначеними бізнес-критеріями); холістична фаза – побудова конкурентного профілю 2-х ключових конкурентів «Fineline Global Group»; фаза зрілого бенчмаркінгу – залучення експертів для аналізу внутрішнього стану компанії та найближчих конкурентів. З кожним наступним етапом найслабші конкуренти відсіюються до останнього найсильнішого [9, с. 55].

Переходячи до першої фази конкурентного аналізу 5-ти основних конкурентів «Fineline Global Group», для повного дослідження кон'юнктури ринку слід оцінити міжнародну конкурентоспроможність за набором параметрів шляхом опитування 37 постійних клієнтів у фокус-групах за 5-ти бальною шкалою у формі анкетування станом на 16.12.2020 р. (додаток С).

Отже, для клієнтів найбільш вагомим показником є «відповідність: ціна-якість», а найменш важливим – «якість збірки» в категорії органолептичності. Отримані дані дозволяють побудувати конкурентний профіль 2-х ключових конкурентів «Fineline Global Group», продемонстрований на рис. 2.6.

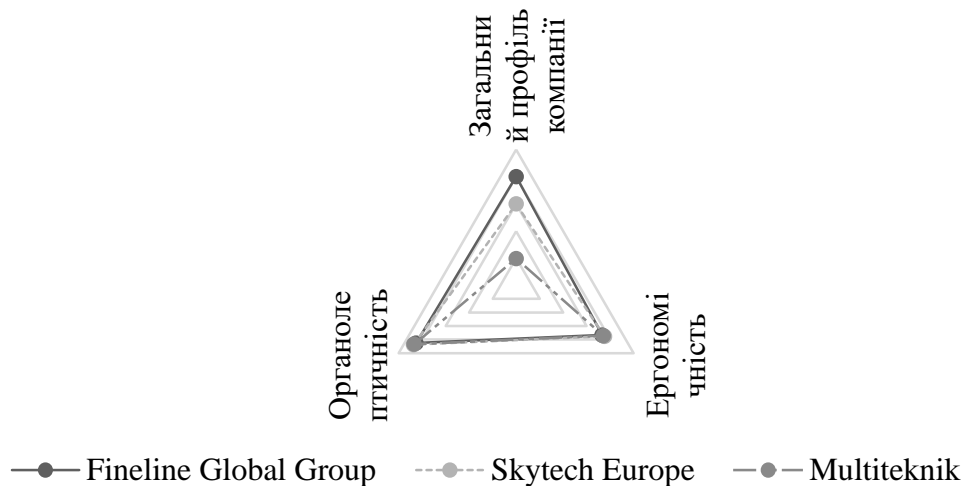


Рис. 2.6. Трикутник міжнародної конкурентоспроможності 2-х ключових конкурентів «Fineline Global Group» у 2020 р.

Джерело: розроблено автором.

Другий етап аналізу показав, що за категорією органолептичності найбільше значення спостерігається у Skytech Europe, а «Fineline Global Group» знаходиться на 3-й позиції. За критерієм ергономічності «Fineline Global Group» знову розділила 3-тє місце з Multi-SB з інтегральним зваженим балом 3,66. Еталонним при цьому залишився показник Skytech Europe (3,76). Але «Fineline Global Group» суттєво випереджає конкурентів за загальним профілем консалтингової компанії, де набирає 4,01 бали. Її сукупний бал за 3-ма категоріями склав 3,97, що на 0,13 балів більше Skytech Europe. Найслабшими були Elprint, Multi-SB, Elmatica, які не вийдуть в наступний етап аналізу.

Третім етапом є оцінка параметрів міжнародної конкурентоспроможності за показниками стану внутрішнього середовища «Fineline Global Group», Skytech Europe, Multiteknik (додаток Т). На їхній основі розраховується середня важливість кожного параметра ( $\beta_j$ ); визначається відносна важливість

параметра шляхом зважування суми балів ( $\alpha_j$ ); оцінюється відповідність послуги зразку ( $R_j$ ) та розраховується відповідність послугам конкурента ( $K_j$ ) [20, с. 180]. У таблицю вноситься середня оцінка від 0 (найслабші позиції) до 10 балів (еталон). Розрахунок індикаторів зведений у табл. 2.4 «Fineline Global Group» (під шифром 1) та головного конкурента Skytech Europe (під шифром 2).

Таблиця 2.4

## Розрахунок параметрів для пари «Fineline Global Group - Skytech Europe»

Параметри для оцінювання		Ступінь цінності $\beta_{ij}$		$\langle\beta_j\rangle$	$\alpha_j$	$R_j$	$K_j$	$R_j \alpha_j$	$K_j \alpha_j$
		1	2						
1	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	9	10	9,5	0,13	1	0,9	0,13	0,12
2	Коефіцієнт рентабельності інвестицій ROI	6	7	6,5	0,09	0,7	0,86	0,06	0,08
3	Індекс постійного активу	7	6	6,5	0,09	0,6	1,17	0,05	0,11
4	Коефіцієнт освоєння нової техніки	7	8	7,5	0,1	0,8	0,88	0,08	0,09
5	Коефіцієнт реальної вартості майна	6	8	7	0,09	0,8	0,75	0,07	0,07
6	Коефіцієнт інновацій	9	9	9	0,12	0,9	1	0,11	0,12
7	Запас фінансової стійкості	8	6	7	0,09	0,6	1,33	0,05	0,12
8	Тривалість циклу виробництва	4	6	5	0,07	0,6	0,67	0,04	0,05
9	Наявність простроченої кредиторської заборгованості	10	7	8,5	0,11	0,7	1,43	0,08	0,16
10	Технологічний рівень компанії	9	10	9,5	0,13	1	0,9	0,13	0,12
	Загальна кількість балів	75	77	76	X	X	X	0,8	1,04

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 55].

Завершенням третього етапу є визначення інтегрального показника рівня міжнародної конкурентоспроможності, розрахунок якого наведений у табл. 2.5

Таблиця 2.5

## Інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності

Показник		Skytech Europe
Загальний показник по порівняльним параметрам	конкурент-еталонна послуга $R_{kn}$	0,8
	База – послуга конкурента $K_{kn}$	1,04
Загальний показник за економічними параметрами E		1,015
Інтегральний показник конкурентоспроможності $K_{in}$		1,024

Джерело: розраховано автором.

Отже, було виявлено, що «Fineline Global Group» є конкурентоспроможною по відношенню до головного конкурента Skytech Europe, оскільки отримане значення  $K_{in} > 1$  [2, с. 303].

Важливо оцінити привабливість стратегічної зони «Fineline Global Group» методом Дельфі. Проведене оцінювання зовнішнього середовища за шкалою від -5 до 5 (табл. 2.6) показало загальну оцінку змін 4, що свідчить про не надто позитивний прогноз для збільшення стратегічної зони господарювання [5, с. 6].

Таблиця 2.6

## Шкала оцінки зовнішнього середовища

Параметри	Шкала інтенсивності										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1. Темп збільшення галузі								●			
2. Приріст числа споживачів										●	
3. Динаміка розширення ринку							●				
4. Ступінь оновлення продукції									●		
5. Ступінь оновлення технології											
6. Рівень насичення попиту											
7. Суспільне сприйняття товару											
8. Державне регулювання											
9. Збільшення числа конкурентів											
10. Ступінь застарівання продукції											
Загальна оцінка змін	4										

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 7].

Для визначення найбільш вигідного стратегічного положення «Fineline Global Group» доцільно використовувати матрицю SPACE-аналізу (додаток У). Встановлення числових значень для кожного фактора відбувалося у діапазоні від +1 (найгірше значення) до +6 (оптимальне значення) [17, с. 26]. Відповідно до розрахунків, координатами площини є (1,1; 1,9):  $X = CA - IS = 4,9 - 3,8 = 1,1$ ;  $Y = FS - FS = 6,3 - 4,4 = 1,9$  [46]. Результати аналізу подано на рис. 2.7. Отже, для «Fineline Global Group» раціонально обрати стратегію «Агресивності», сутність якої полягає в тому, що потрібно одночасно зробити



прибутковість і споживчу цінність товарів вищою за середній показник у галузі.



Рис. 2.7. Матриця SPACE-аналізу «Fineline Global Group»

Джерело: розроблено автором.

## Висновки за розділом 2

Сьогодні «Fineline Global Group» забезпечує віртуальне обслуговування замовників друкованих плат, поставляючи їх із заводів у Китаї. Контракти на найбільші суми у 2020 році були підписані з QDIndustries Ltd., Delton Ltd. та Camelot Co. Limited. Найбільшу частку серед клієнтів становлять компанії медичної, воєнної та аерокосмічної сфери (28, 19% та 15% відповідно).

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності «Fineline Global Group» показав, що експорт друкованих плат та консалтингових послуг неухильно зростає. Так, у 2019 р. він збільшився на 16,1% порівняно з попереднім. Також можна спостерігати значне зростання імпорту плат, яке становило 49,7%. Провідну роль в експортно-імпортній діяльності відіграє США з питомою вагою експорту 19%. Проте, лідерами є Німеччина, Італія, Великобританія, Нідерланди, Швейцарія, Франція, їхня частка коливається в межах 50-60%.

Три етапи аналізу конкурентів та розрахунок інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності виявив, що «Fineline Global Group» є конкурентоспроможною по відношенню до головного конкурента Skytech Europe. Виходячи з результатів матриці БКГ та SPACE-аналізу, було визначено, що «Fineline Global Group» перебуває у секторі між селективним і агресивним зростанням. Це пов'язано з високим рівнем прибутковості галузі, а також середньою міжнародною конкурентоспроможністю консалтингової компанії.

РОЗДІЛ 3  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
«FINELINE GLOBAL GROUP»

3.1. Формування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group»

Для визначення найоптимальнішої стратегії міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group» доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл. 3.1), де  $Z$  – оцінка;  $P$  – важливість;  $V$  – значимість ( $Z \times P$ ).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз «Fineline Global Group»

Сильні сторони $U=294$	Слабкі сторони $U=125$
S1: Висока кваліфікація персоналу ( $Z=7, P=8, V=56$ ) S2: Висока якість продукції ( $Z=8, P=10, V=80$ ) S3: Модернізація виробництва ( $Z=5, P=8, V=40$ ) S4: У розпорядженні велика кількість обладнання, технологій ( $Z=6, P=6, V=36$ ) S5: Виробничі потужності ( $Z=5, P=6, V=30$ ) S6: Вигідна цінова політика ( $Z=4, P=4, V=16$ ) S7: Розвинені транспортні зв'язки ( $Z=4, P=5, V=20$ ) S8: Великий досвід роботи ( $Z=4, P=4, V=16$ )	W1: Тривалий технологічний цикл виробництва та обробки замовлень ( $Z=6, P=8, V=48$ ) W2: Ускладнена система управління ( $Z=5, P=7, V=35$ ) W3: Висока залежність від постачальників ( $Z=4, P=5, V=20$ ) W4: Незручність сайту для замовлення ( $Z=4, P=4, V=16$ ) W5: Неякісна упаковка ( $Z=2, P=3, V=6$ )
Можливості $U=129$	Загрози $U=161$
O1: Модернізація та технічне переоснащення ( $Z=5, P=9, V=45$ ) O2: Розвиток власної сировинної бази ( $Z=6, P=7, V=42$ ) O3: Залучення інвестицій ( $Z=4, P=8, V=32$ ) O4: Розширення кількості представництв на світовому ринку ( $Z=2, P=5, V=10$ )	T1: Коливання валюти ( $Z=5, P=6, V=30$ ) T2: Збільшення цін на енергоресурси ( $Z=4, P=6, V=24$ ) T3: Зміна макроекономічних показників ( $Z=5, P=7, V=35$ ) T4: Політична хиткість ( $Z=5, P=6, V=30$ ) T5: Ризик інвестицій ( $Z=6, P=7, V=42$ )

Джерело: розроблено автором на основі [45]; [32, с. 120].

Результати SWOT-аналізу консалтингової компанії наведені на рис. 3.1. Тож, «Fineline Global Group» слід працювати над максимальною елімінацією неякісного упакування партій, прискоренням часу обробки замовлень від клієнтів, зменшенням залежності від постачальників та цін на енергоресурси.

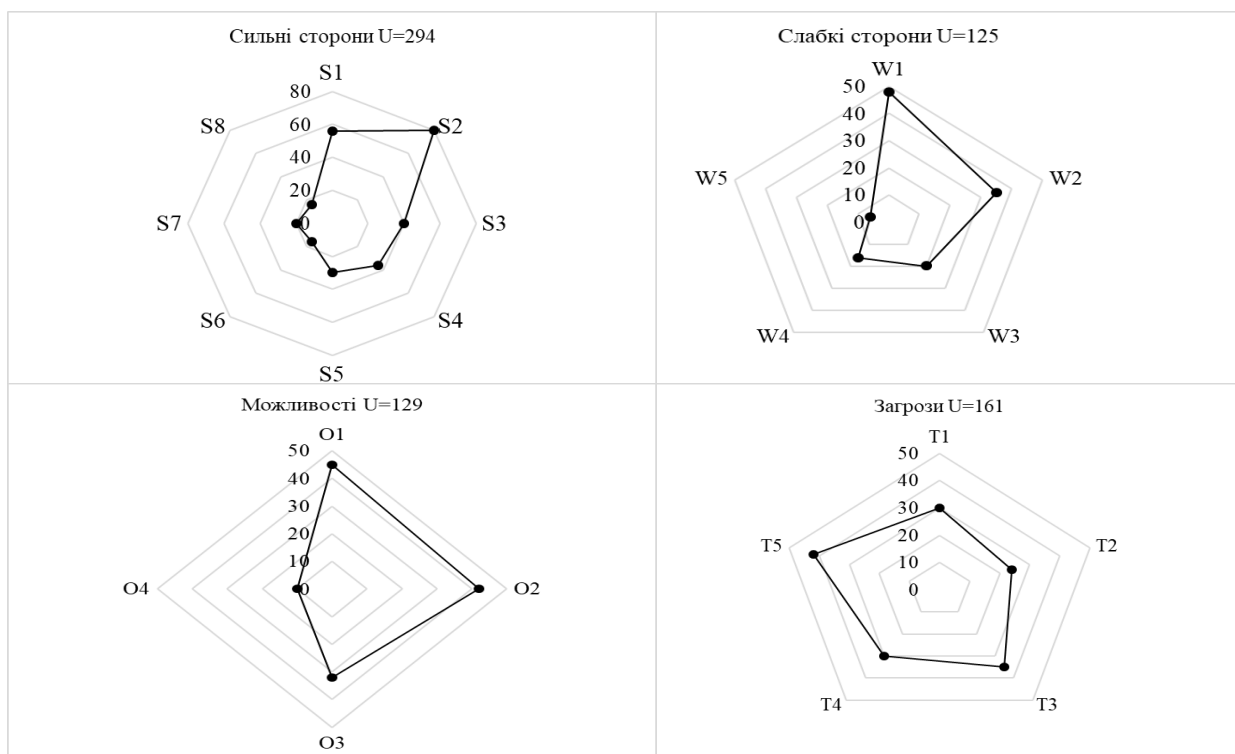


Рисунок 3.1. SWOT-аналіз «Fineline Global Group»

Джерело: розроблено автором.

Найслабшим місцем «Fineline Global Group» є час обробки замовлень від клієнта, який інколи затягується на декілька днів, і компанія втрачає замовлення. Час обробки заявок, погрупований за країнами з зазначенням хіт рейту, тобто відсотку підтверджених замовником запитів, наведений у додатку Ф та на рис. 3.2. Найбільше позитивних результатів спостерігається у США (97% підтверджених заявок з обробкою за 2 години). При цьому за 8 та більше годиг лише 35% замовників з США уклали угоду на виробництво.

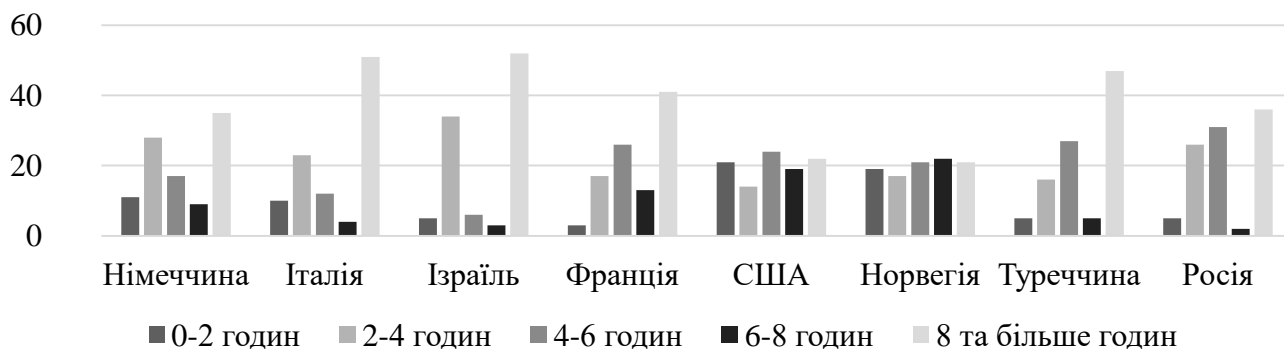


Рис. 3.2. Час обробки замовлень «Fineline Global Group» за країнами, %

Джерело: розроблено автором за даними консалтингової компанії.

Для вирішення проблеми з неякісним упакуванням необхідним є використання комплексного підходу до управління якістю упакування на основі системи японського вченого Каору Ісікави (рис. 3.3.) [35, с. 177]. Основною рисою такого підходу є участь працівників усіх рівнів ієрархії в управлінні якістю упакування. Таким способом можна дістатися до первинних причин виникнення проблеми, що дасть змогу викоринити її на тій стадії, де вона зародилася [29, с. 352]. Тож, необхідно вести систематичні внутрішні перевірки функціонування системи якості упакування та навчання кадрів.

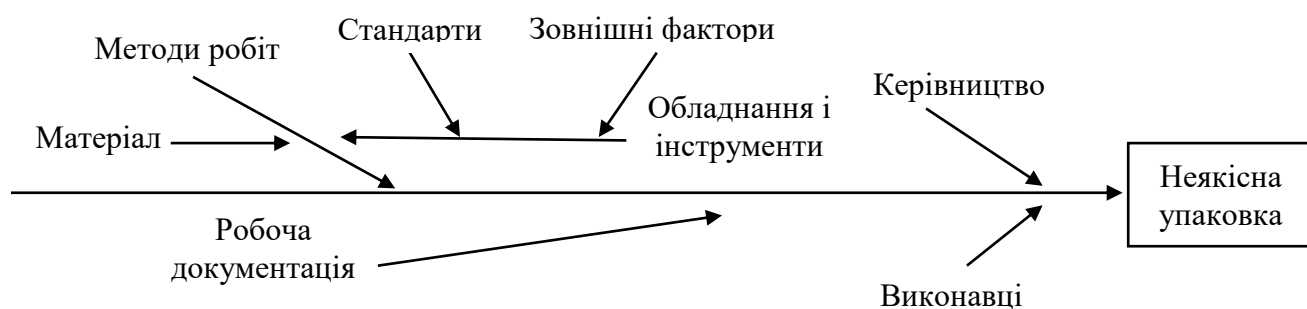


Рис. 3.3. Діаграма Ісікави (Риб'яча кістка)

Джерело: розроблено автором на основі [21, с. 269].

Для швидкого та начного визначення релевантної стратегії міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії доцільним є використання тест-таблиці німецького економіста Вільдемана [13, с. 98] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Тест-таблиця стратегій міжнародної конкурентоспроможності Вільдемана

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференція	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність	■	▲	◆
	Розмір ринку	◆	■	▲
	Темпи зростання	▲	■	◆
	Мінливість попиту	▲	▲	◆
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Витрати	◆	■	▲
	Сервіс	▲	■	◆
	Якість	■	▲	◆
	Гнучкість	▲	▲	◆
	Інновації	▲	▲	■

Примітка: умовні позначення: відповідний фактор має значення для даного типу стратегії:

◆ – невелике; ■ – середнє; ▲ – велике.

Актуальною стратегією конкурентної боротьби «Fineline Global Group» буде патієнтна (нішова) стратегія, яка орієнтується на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості для створення унікальної ринкової ніші. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє уникати прямої конкуренції з лідерами ринку, забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва та кваліфікацію персоналу [12, с. 9]. При процесах реінжинірингу бізнес-діяльності «Fineline Global Group» слід уникати разових поліпшень, клаптикового документування і переходити до тотального моделювання, тобто опису «наскрізних» бізнес-процесів з метою оптимізації й автоматизації, кінцевим результатом чого є комплексне впорядкування діяльності. Доцільною може бути також експерентна (піонерська) стратегія [16, с. 218], яка характерна для інноваційних консалтингових компаній, що пропонують ринку радикальні нововведення і тим самим, формують нові потреби і попит.

### Висновки за розділом 3

За сучасних умов перманентної зміни факторів зовнішнього середовища та зростання ризиків, все більшої актуальності набуває питання розробки стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Стратегію «Fineline Global Group» варто формувати шляхом поєднання ряду релевантних напрямків: нішової та піонерської. Важливим для консалтингової компанії є впровадження у виробництво прогресивних технологій; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; модернізація форм збуту продукції; вихід на нові ринки; спільні проекти з іноземними інвесторами. Для ефективного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group» слід проводити постійний моніторинг послуг ключових конкурентів у ракурсі їх цінової політики; комплексно вивчати ринок консалтингових послуг з проектування друкованих плат та їх виробництва; виявляти потенційні запити клієнтів для задоволення їх потреб; вдосконалювати систему збуту, час доставки та якість упакування.

## ВИСНОВКИ

Сучасні реалії бізнесу диктують жорсткі правила міжнародного конкурентного середовища, саме тому сьогодні гостро постає проблема зміни статусу-кво та пошуку нових шляхів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії. Це зумовило необхідність розробки теоретико-методичних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії.

У першому розділі було розкрито сутність концепції та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії з детальною характеристикою галузі міжнародних консалтингових послуг з технічного проектування та інжинірингу. Було виявлено, що міжнародну конкурентоспроможність можна інтерпретувати як стан компанії, який відображає здатність формувати стійкі конкурентні переваги, оперативно протистояти зовнішнім загрозам, якісно задовольняти потреби споживачів, реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж аналогів конкурентів, що й забезпечує лідерство у конкурентному середовищі.

У другому розділі було охарактеризовано діяльність «Fineline Global Group», її організаційну структуру, проаналізовано зовнішньоекономічні операції, основних конкурентів. Для оцінки конкурентоспроможності консалтингової компанії був проведений конкурентий аналіз у три етапи, який скерував вектор прийняття рішення щодо оптимальної стратегії конкурентоспроможності на світовому ринку.

У третьому розділі запропоновано впровадження симбіозу нішової та піонерської стратегій для унікальної ринкової ніші. Найбільшої загрози «Fineline Global Group» за моделлю 5 сил Портера зазнає від конкурентів, товарів-субститутів, постачальників. Консалтинговій компанії слід відходити від стратегії челенджерів і дотримуватися наступальної тактики освоєння нових видів друкованих плат, послуг консалтингу й проектування, виходити на нові ринки збуту та періодично проводити реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова, В. О. Козуб. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр.. – Харків. – 2012. – №2. – С. 189-197.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф пер. с англ. М.: Экономика, 1989. – 303 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л. Л. Антонюк: монографія / за заг. ред. Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004, – 273 с.
4. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності компанії / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21, №7. – С. 57-61.
5. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // Економіка: реалії часу. – 2014. – С. 6-13.
6. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону / М. В. Васильків // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №4 (1). – С. 171-175.
7. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №23. – С. 208-213.
8. Гаркуша В. О. Porter's Five Forces Model as a tool for analyzing an enterprise's competitiveness. / В. О. Гаркуша // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2019. – №11. – С. 26.
9. Гаркуша В. О. Конкурентоспроможність новоствореного підприємства на етапі виходу на ринок / В. О. Гаркуша // Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції. – 2020. – Том 1. – С. 55.

10. Гаркуша В. О. Сучасний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. О. Гаркуша // Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». – 2019. – №6 (23). – С. 6-17.

11. Гаркуша В. О. Сучасні маркетингові інструменти впливу на поведінку споживачів. / В.О. Гаркуша // Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти. – 2019. – №10. – С. 56.

12. Гудзь Т. П. Формування фінансової рівноваги підприємства: методологічний аспект / Т. П. Гудзь // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №7 (1). – С. 8-15.

13. Демчук Н. І. Конкурентоспроможність компанії як індикатор рівня економічної безпеки / Н. І. Демчук, Т. А. Мовчан // Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія «Економічні науки». – Випуск 18/2016. – Херсон. – 2016. – С. 96-98.

14. Дорофеев К. В. Високотехнологічний комп'ютерний інжиніринг: огляд ринків і технологій / К. В. Дорофеев – СПб.: Вид. Політехн. ун-ту, 2014. – 110 с.

15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / за заг. ред. проф. О.І. Драгана – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

16. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / за заг. ред. проф. В.П. Мікловда. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.

17. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – ОНЕУ. – 2013. – №3(2). – С. 24-31.

18. Кредісов А. І. Теоретичні підходи до дослідження етапів розвитку ринкової економіки / А. І. Кредісов // Економіка України. – 2017. – №9. – С. 3-18.



19. Кузьмін О. Є. Іноземний досвід інжинірингової діяльності / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха, Н.А. Городиська // Проблеми економіки. – 2014. – №3. – С. 240-245.

20. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

21. Куриляк Є. Ю. Бенчмаркінг як система співробітництва в умовах конкуренції / Є. Ю. Куриляк, Є. В. Савельєв, Г. Ф.Смалюк // Регіональні перетворення: Україна і світ»: монографія. / за наук. ред д.е.н., проф. А. І. Крисоватого, д.е.н., проф. Є. В. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 267-278.

22. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий. // Науково-інформаційний вісник «Економіка». – 2015. – №11. – С. 267-273.

23. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція і регулювання в глобальній економіці. / Дж. Майер // Либідь. – 2002. – №5. – 73 с.

24. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах посилення глобалізаційної конкуренції: монографія / за заг. ред. проф. Т. М. Мельника. – К.: КНТЕУ, 2007. – 396 с.

25. Мясников В. В. Фіктивну модернізацію зупинять інжинірингові компанії / В. В. Мясников // Незалежна газета. – 2019. – №7. – С. 26-32.

26. Румянцев А. П. Світовий ринок послуг: [навч. посіб.] / А. П. Румянцев, Ю. О. Коваленко. – К: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

27. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – №2, Ч. 2. – С. 385-390.

28. Соркин С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка: монографія / за заг. ред. проф. С. Л. Соркин. – Гродно: ГрГУ, 2011. – 130 с.

29. Спенс М. Нова конвергенція / М. Спенс. – К.: Темпора, 2017. – 352 с.
30. Степанцова Ю. М. Стабільний рівень конкурентоспроможності компанії як базовий аспект його ефективної діяльності / Ю. М. Степанцова, Х. О. Вороненко. // Наука й економіка. – 2016. – №1. – С. 53-56.
31. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. – 288 с.
32. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – №10 (2). – С. 117-120.
33. Чернишова О. Б. Сутність та структура поняття конкурентоспроможності підприємства : монографія / О. Б. Чернишова; за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с., С. 6-21.
34. Шарко В. В. Конкурентоспроможність компанії: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2(4). – С. 120–126.
35. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. – ПП Вишемирський В. С., 2016. – 177 с.
36. Якименко-Терещенко Н. В. Інновації як основа забезпечення конкурентоспроможності: теорія і практика діяльності компанії: монографія / Н. В. Якименко-Терещенко, Л. І. Пронкіна, О. М. Гавриш; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2017. – №472. – 45 с.
37. Янковий В. О. Властивості виробничої функції Леонтьєва / В. О. Янковий / Матеріали ІХ Міжнародної науково-практич. конф. «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції», 19-20 квітня 2017 р. – Харків: ХНУБА. – ч. 3. – С. 99-102.
38. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність компанії: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

39. Янковий О. Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – 514 с.

40. Atkinson R. D. Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the Confusion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.itif.org/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf>.

41. Engineering News Record [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.enr.com/toplists/2015\\_Top\\_225\\_International\\_Design\\_Firms1](http://www.enr.com/toplists/2015_Top_225_International_Design_Firms1).

42. Fineline Global Group Journey Research / D. Wolter, E. Navick, D. Chen // Knowledge Base FGG – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fineline-global.com/en/about-our-journey>.

43. Free small business data and trends / E. Moisuk, M. Gutierrez, R. Brissette // Small Business Administration – 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5>.

44. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/international/3c0b65625a2ac68b5c53b88421216c26\\_0](https://knowledge.allbest.ru/international/3c0b65625a2ac68b5c53b88421216c26_0).

45. Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства / А. О. Климчук // Бізнес Інформ. – 2014. – № 1. – С. 221-225. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_1_42).

46. Метод *SPACE* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.acconcept.ru/strategy/space.html>.

47. Antony R. Modern Elements of Marketing / 3<sup>rd</sup> Edition DP Publication, Aldine Place. Shepherds Bush Green. – London, 1996. – 596 p.

48. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y. : Free Press, 1980. – 396 p.

49. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. № 2. P. 137–144.

## ДОДАТКИ

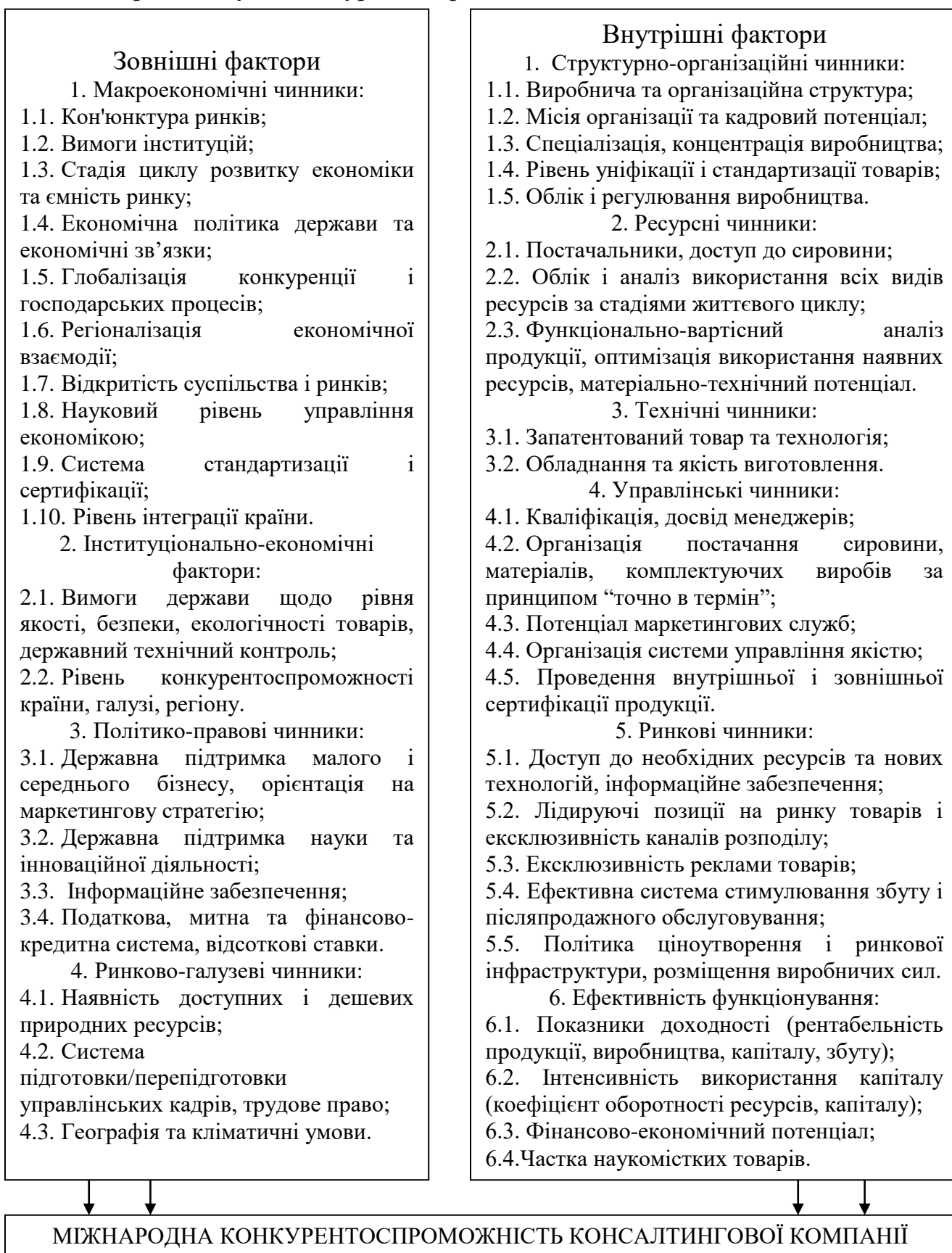
## Додаток А

## Концепція міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії

№	Фактори (відмінності)	Міжнародна конкурентоспроможність (визначення, автор)
1	Боротьба за частку ринку	Постійне змагання товаровиробників на міжнародному ринку за збільшення своєї частки у ринковому сегменті. (Е. Чемберлін)
2	Порівняння з іншими товарами	Здатність товарів або послуг витримувати порівняння з аналогічними товарами та послугами інших виробників і продаватися у зв'язку з цим за цінами не нижчими від середньоринкових. (Дж. Робінсон)
3	Відповідність вимогам	Здатність продукції відповідати сформованим міжнародним вимогам конкретного ринку за певний період. (Дж. Б. Кларк)
4	Боротьба за найвигідніші позиції	Організаційний засіб стимулювання конкурентної боротьби між суб'єктами виробничих відносин за найвигідніші сфери пропозиції капіталу, міжнародні ринки збуту, джерела сировини, територіальні, функціональні, управлінські умови забезпечення міжнародної господарсько-фінансової діяльності. (І. Ансофф)
5	Використання конкурентних переваг	Потенційна або реалізована здатність суб'єкта міжнародної конкуренції до оперування у глобальному економічному просторі, яка ґрунтується на використанні глобальних конкурентних переваг і спрямована на реалізацію цілей його міжнародного бізнесу. (Дж. М. Кейнс)
6	Максимізація прибутку	Суперництво на міжнародній арені між виробниками товарів і послуг за право отримання максимального прибутку. (М. Х. Мескон)
7	Використання ресурсного потенціалу на міжнародному ринку	Здатність ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах міжнародного конкурентного ринку, що забезпечується комплексом усіх наявних у консалтинговій компанії ресурсів і є узагальнюючим показником її вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний, трудовий потенціал. (Дж. М. Кейнс)

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 17].

## Фактори впливу на конкурентоспроможність консалтингової компанії



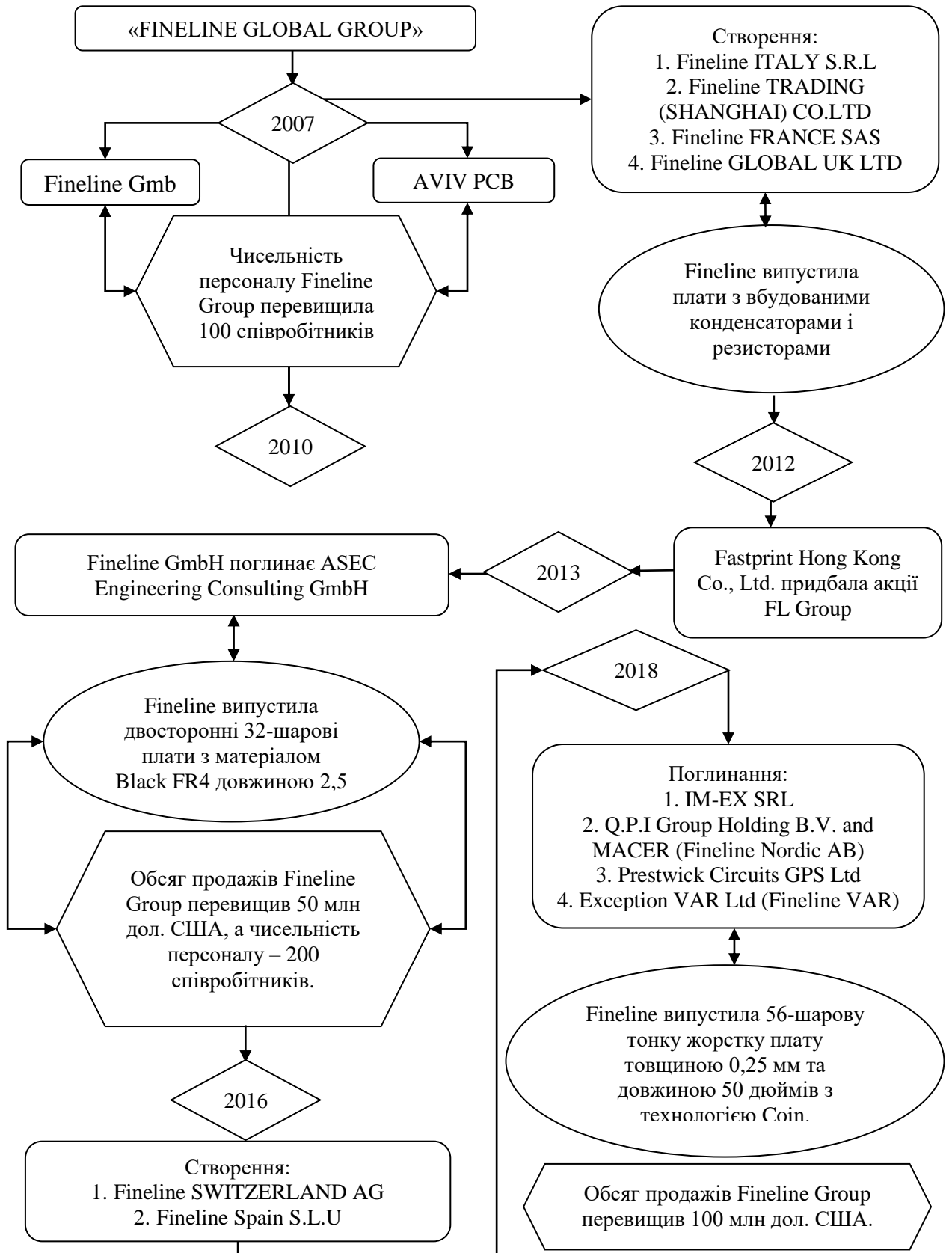
Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 273].

## Інструменти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності консалтингової компанії



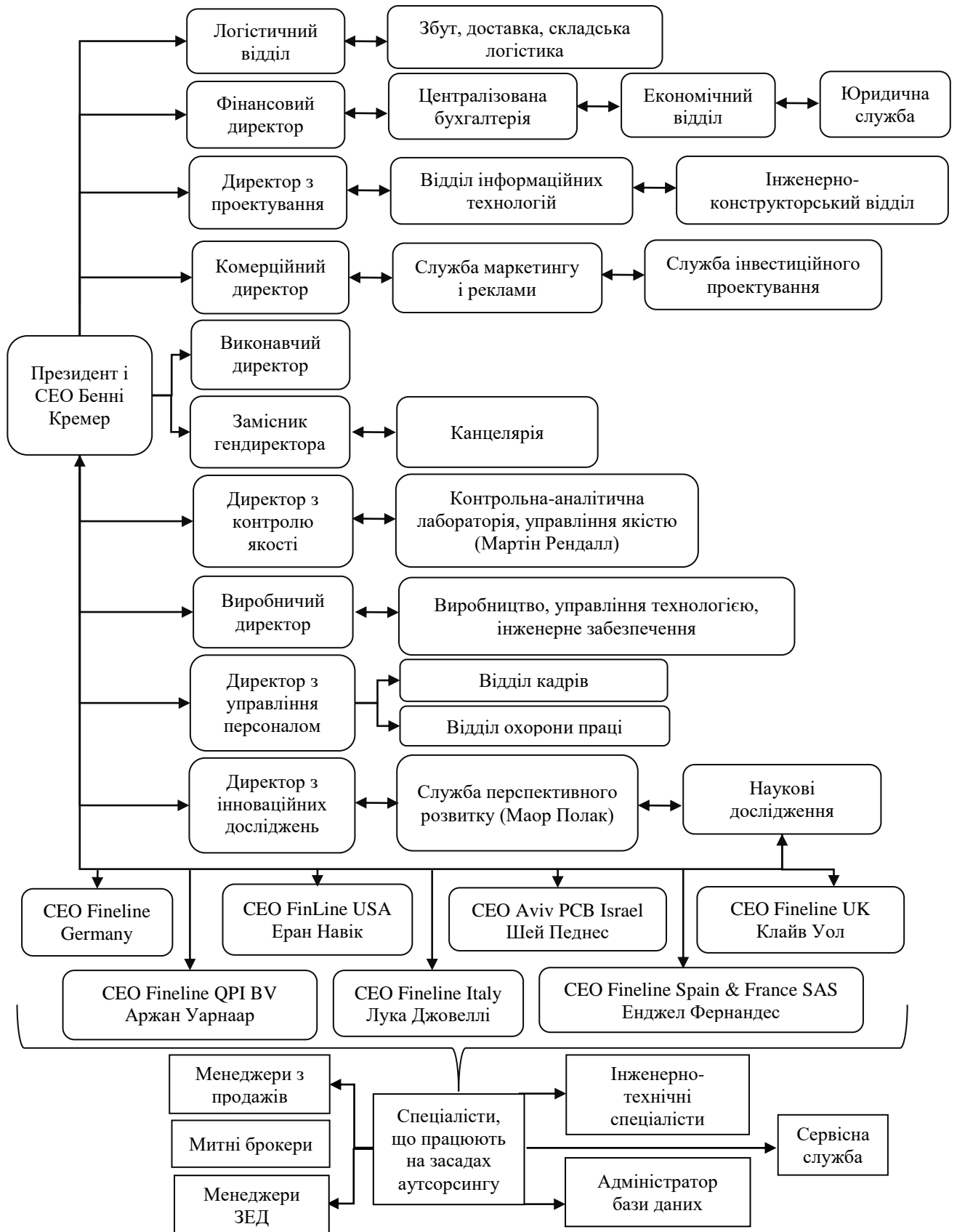
Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 197]; [34, с. 122].

## Історія створення та досягнень «Fineline Global Group»



Джерело: розроблено автором на основі [42].

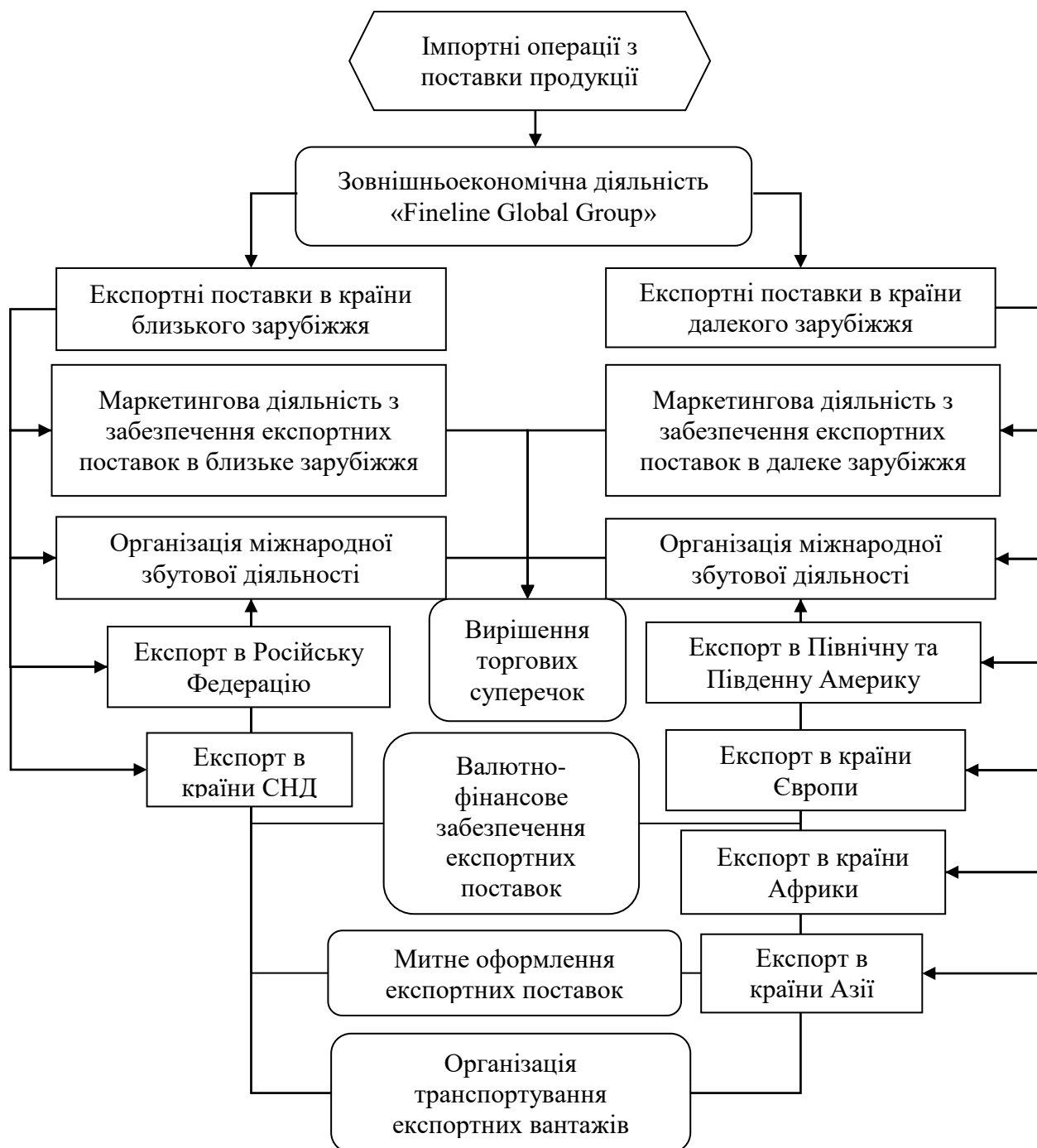
### Організаційна структура ТОВ «Fineline Global Group»



Джерело: розроблено автором на основі [42].



### Організація експортної діяльності на «Fineline Global Group»



Джерело: розроблено автором на основі даних консалтингової компанії [28, с. 130].

## Додаток 3

## Обсяги експорту та імпорту «Fineline Global Group» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Всього друкованих плат та консалтингових послуг, експорт, тис. дол. США	136405	143872	167063
Відсоток до попереднього періоду	102,8	105,47	116,1
Імпорт, тис. дол. США	54432	71455	106943
Відсоток до попереднього періоду	115,78	131,27	149,66
1. США			
Експорт, тис. дол. США	23809	29798	31798
Відсоток до попереднього періоду	108,33	125,15	106,7
Імпорт, тис. дол. США	14503	17806	19506
Відсоток до попереднього періоду	103,45	122,77	109,55
Питома вага у загальному обсязі, %, експорт	17,45	20,71	19,03
Питома вага у загальному обсязі, %, імпорт	26,64	24,92	18,24
2. Інші країни світу			
Експорт, тис. дол. США	112596	114074	135265
Відсоток до попереднього періоду	97,34	101,31	118,58
Імпорт, тис. дол. США	39929	53649	87437
Відсоток до попереднього періоду	116,29	134,36	162,98
Питома вага у загальному обсязі, %, експорт	82,55	79,29	80,97
Питома вага у загальному обсязі, %, імпорт	73,36	75,08	81,76
Зокрема, країни ЄС, експорт, тис. дол.	68626	79498	101809
Відсоток до попереднього періоду	103,56	115,84	128,06
Імпорт, тис. дол. США	31169	42851	71961
Відсоток до попереднього періоду	128,43	137,48	167,93
Питома вага у загальному обсязі, %, експорт	50,31	55,26	60,94
Питома вага у загальному обсязі, %, імпорт	57,26	59,97	67,29

Джерело: розраховано автором за даними консалтингової компанії.

## Аналіз контрактів «Fineline Global Group» у 2019 році

Вид контракту ЗЕД	Умови поставки			Термін поставки			Вид платежу		
	FOB	DAP	DDP	3-8 днів	10-25 днів	>25 днів	Готівка	Кредит	Опціон
Договір купівлі- продажу	100	70	154	248	65	11	301	23	0
Договір комісії (консигнації)	3	4	5	6	5	1	10	1	1
Ліцензійний контракту про використання виняткових прав	14	12	9	11	21	3	4	29	2
Спотовий контракт	2	8	5	13	2	0	14	1	0
Компенсаційний контракт	10	16	12	10	24	4	29	5	4
Ф'ючерсний контракт	14	15	18	2	6	39	5	0	42
Форвардний контракт	6	5	11	2	3	17	2	0	20
Договір про транспортно- експедиторське обслуговування	4	2	5	0	8	3	2	9	0
Договір надання консультаційних (інформаційних) послуг	603	568	678	754	976	119	200	309	1340
Загальна сума	756	700	897	1046	1110	197	567	377	1409

Джерело: розроблено автором за даними консалтингової компанії.

## Аналіз контрактів «Fineline Global Group» у 2019 році

Вид контракту ЗЕД	Форма розрахунків				Перевізник		Валюта		Вартість, тис. дол. США
	аванс	акре- дитив	переказ	інкасо	DHL	WPL	€	\$	
Договір купівлі- продажу	104	45	76	43	287	37	19	305	75980
Договір комісії (консигнації)	4	4	0	4	10	2	0	12	3022
Ліцензійного контракту про використання виняткових або аналогічних прав	5	24	3	3	29	6	2	33	5409
Спотовий контракт	13	2	0	0	8	7	0	15	1240
Компенсаційний контракт	0	25	0	8	5	33	22	16	998
Ф'ючерсний контракт	0	6	7	34	21	26	5	42	1578
Форвардний контракт	0	4	5	8	4	18	15	7	1358
Договір про транспортно- експедиторське обслуговування	0	11	0	0	8	3	1	10	3790
Договір надання консультаційних (інформаційних) послуг	116	1546	54	199	1478	371	206	1643	73688
Загальна сума	242	1667	145	299	1850	503	270	2083	167063

Джерело: розроблено автором за даними консалтингової компанії.

## Аналіз динаміки укладених угод «Fineline Global Group у 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Приріст 2019, %
Кількість укладених угод	1340	1506	1874	2150	2353	9,44
Темп росту кількості укладених угод	1,06	1,12	1,24	1,15	1,09	-4,61
Сума укладених угод, тис. дол. США	132609	145806	136405	143872	167063	16,12
Темп росту суми угод	1,05	1,10	0,94	1,05	1,16	10,09
Кількість прострочених угод,	92	108	195	308	204	-33,77
Темп росту кількості прострочених угод	1,13	1,17	1,81	1,58	0,66	-58,07
Сума прострочених угод, тис. дол. США	9104,5	10456,2	14193,7	20610,5	14484	-29,73
Темп росту суми прострочених угод	1,09	1,15	1,36	1,45	0,70	-51,60
Питома вага у загальному обсязі, % від кількості укладених угод	6,87	7,17	10,41	14,33	8,67	-39,48
Кількість виконаних угод	1248	1398	1679	1842	2149	16,67
Темп росту кількості виконаних угод	1,07	1,12	1,20	1,10	1,17	6,34
Сума виконаних угод, тис. дол. США	123504,5	135349,8	122211,3	123261,5	152579	23,78
Темп росту виконаних угод	1,06	1,10	0,90	1,01	1,24	22,73
Питома вага у загальному обсязі, % від кількості укладених угод	93,13	92,83	89,59	85,67	91,33	6,60

Джерело: розроблено автором на основі [42].

## Додаток Н

## Розрахунок ефективності експортно-імпоротної діяльності «Fineline Global Group» з 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
а) Питома вага сум контрактів, прострочених у звітному періоді, %	6,87	7,17	10,41	14,33	8,67
Сума контрактів, прострочених протягом року, шт.	92	108	195	308	204
Сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді, шт.	1340	1506	1874	2150	2353
б) Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	1,02	1,03	0,86	0,87	0,94
Фактичні ціни, дол. США	20,16	21,09	23,45	25,34	26,91
Фактична кількість товару, шт.	13996	16906	14507	15884	17630
Планові ціни, дол. США	19,5	20,93	23,02	24,88	25,56
Планова кількість товару, шт.	14 200	16550	17204	18670	19650
в) Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	0,99	1,02	0,84	0,85	0,90
Вартість експорту товару і в звітному періоді перерахована за плановими цінами, дол. США	272922	353843	333951	395193,9	450623
Планова вартість експорту, дол.США	276900	346392	396036	464509,6	502254
г) Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	1,03	1,01	1,02	1,02	1,05
Фактична вартість експорту товару, дол. США	282159	356548	340189	402500,6	474423
Вартість експорту товару і у звітному періоді перерахована за плановими цінами, дол. США	272922	353843	333951	395193,9	450623
д) Валютна ефективність імпорту	76,37	61,40	49,13	57,19	43,53
Обсяг імпорту товару, шт.	12946	16356	13507	14854	16620
Ціна товару та послуг на внутрішньому ринку, грн	237,5	230,25	222,56	241,92	193,7
Валютна ціна товару, дол. США	3,11	3,75	4,53	4,23	4,45

## Закінчення додатку Н

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
е) Економічна ефективність імпорту	1,35	1,41	1,42	1,23	1,15
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку, дол. США	48002	55761	61574	78964	107685
Витрати на придбання імпортової продукції, дол. США	35674	39679	43432	64456	93756
ж) Економічний ефект імпорту, дол. США	12328	16082	18142	14508	13929
Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку, дол. США	48002	55761	61574	78964	107685
Витрати на придбання імпортової продукції, дол. США	35674	39679	43432	64456	93756
з) Рентабельність імпорту, %	34,56	40,53	41,77	22,51	14,86
Витрати на придбання імпортової продукції, дол. США	35674	39679	43432	64456	93756
і) Валютна ефективність експорту	0,10	0,10	0,09	0,10	0,10
Валютна ціна товару на експорт, дол. США	20,16	21,09	23,45	25,34	26,91
Обсяг експорту товару, шт.	13996	16906	14507	15884	17630
Витрати на виробництво та реалізацію одиниці товару, грн	204,1	218,4	247,78	254,28	265,2
к) Ефективність експорту	0,33	0,39	0,48	0,46	0,35
Чистий виторг, дол. США	4532	5674	64996	65763	57712
Обсяг продажу за експортом, дол. США	13674	14576	136405	143872	167063
л) Рентабельність експорту	0,12	0,10	0,99	0,93	0,93
Надходження від експорту, грн	355524	378976	3546530	3740672	4343638
Собівартість виробництва експортного товару, грн	2856584	3692270	3594544	4038983,5	4675476
м) Економічний ефект експорту, дол. США	353822	377480	3411947	3607426,1	4188432
Виручка від експорту, дол. США	355524	378976	3546530	3740672	4343638
Загальні витрати консалтингової компанії на експорт, дол. США	1701,84	1496,09	134583	133245,89	155206

Джерело: розроблено автором за даними консалтингової компанії.

Аналіз міжнародної конкурентоспроможності «Fineline Global Group» за  
моделлю 5 сил М. Портера

№	Детермінанта	Оцінка (0-6)
1. Детермінанти ринкової влади постачальників		4,1
1	Диференціація ресурсів	6,0
2	Наявність ресурсів-субститутів	4,0
3	Зміна постачальників консалтингової компанії у галузі	3,0
4	Рівень концентрації постачальників	4,0
5	Значення замовлень для постачальників	4,0
6	Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	4,5
7	Загроза прямої та зворотної інтеграції консалтингових компаній у галузі	4,0
8	Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	3,0
2. Детермінанти рівня загрози товарів-субститутів		3,8
1	Відносна ціна субститутів	3,5
2	Витрати перемикання	3,5
3	Схильність покупців до субститутів	4,0
4	Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	4,0
3. Детермінанти ринкової влади покупців		4,2
1	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією консалтингової компанії	5,0
2	Обсяг закупівель покупцями (у консалтинговій компанії)	4,5
3	Витрати перемикання покупців у порівнянні з витратами перемикання Постачальника	3,0
4	Інформованість покупця	5,5
5	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	3,5
6	Товари – замітники	4,0
7	Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель»	4,5
8	Відмінності товарів / визнання серед споживачів	3,0
9	Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	3,5
10	Вигоди покупця	5,0
11	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	4,5
4. Детермінанти суперництва (відносини з конкурентами)		3,7
1	Зростання галузі	4,5
2	Постійні (або складські) витрати / додана вартість	5,0
3	Відмінності в продукції	4,5



## Закінчення додатку П

№	Детермінанта	Оцінка (0-6)
4	Визнання серед споживачів	3
5	Витрати перемикання споживача	3,5
6	Концентрація й збалансованість ринкової влади	4
7	Інформаційна складність	3
8	Різновиди конкурентів	2,5
9	Корпоративні частки	3
10	Бар'єри на виході	4
5. Детермінанти бар'єрів входу		4,1
1	Економія, пов'язана з масштабом виробництва	4,5
2	Визнання серед споживачів	3,5
3	Витрати перемикання	3,5
4	Вимоги до обсягу капіталу	5
5	Доступ до каналів розподілу	5
6	Абсолютні переваги за витратами	5,5
7	Доступ до необхідних ресурсів	5
8	Власна модель, що відрізняється низькими витратами	4,5
9	Політика уряду	3,5

Примітка. Для кожної сили розраховується числове значення як середнє арифметичне значень її детермінант (0-1 — дуже погано; 1-2,5 — погано; 2,5-3,5 — середньо; 3,5-5 — добре; 5-6 — відмінно).

Джерело: сформовано автором на основі [48].

## Додаток Р

## Обсяг продажів «Fineline Global Group» та конкурентів у 2018-2019 рр.

Назва компанії	Річний дохід від реалізації продукції та послуг у 2019 р., тис. дол. США	Частка ринку, %
Fineline Global Group	187564	9,42
Beta-Layout	139864	7,03
Elmatica	185980	9,34
Elprint	199074	10,00
Skytech Europe	239460	12,03
CML-Europe	154907	7,78
Multitechnik	210015	10,55
Eurocircuits	143907	7,23
Multi-CB	187900	9,44
Multiprint	176908	8,89
PCB Connect	165098	8,29

Джерело: сформовано автором на основі [42].

## Результати опитування 37 постійних клієнтів у фокус-групах

Атрибут	Важли- вість атрибуту, %	Оцінка присутності атрибуту в конкуруючих компаніях					
		Fineline Global Group	Skytech Europe	Multi- technik	Elprint	Multi- CB	Elma- tica
<b>Органолептичність</b>							
Відповідність: ціна - якість	39,4	4,6	4,8	4,3	4,1	3,8	4,5
Комфортність	5,3	4	4	4,8	4,6	3,5	3,2
Безпека	14,5	4,3	3,6	4,2	4,1	2,7	4,1
Якість плат	15,6	4,3	4	4,6	4,2	3,3	2,9
Дизайн	5,6	3,1	3,7	4,7	3,2	3,6	2,5
Надійність	16,2	3,9	4,8	4,1	3,8	4	3,6
Якість збірки	3,4	4	4,1	3,9	2,9	1,4	3,7
Зважена загальна оцінка	100	4,26	4,37	4,34	4,00	3,49	3,84
<b>Ергономічність</b>							
Асортимент	6,3	3	4	4,1	2	1	3,6
Місце розташування	1,4	1,3	4,4	4,2	3,5	3,2	4
Зручність сайту для замовлення	4,3	2	5	3,2	4,7	3,7	3,7
Час доставки	21,7	4,2	3	3,2	4,8	4,3	3,3
Режим роботи	0,8	3,4	4	3,8	4	4,3	3,6
Упаковка	6,5	3	3,3	2,9	3,6	3,1	4
Рівень цін	27	4,1	4,5	4,1	4	3,9	1,4
Кваліфікація персоналу	18	4,6	3,9	4,2	3,1	2	3
Етичні норми поводження персоналу	3	4	4,1	3,2	2,5	1	3
Швидкість і професіоналізм обслуговування	5	2	2,9	3,8	3,6	4,1	2,3
Система лояльності (знижки, акції)	4	1	2,5	3,1	3,7	1,8	3,9
Кількість додаткових послуг	2	2	2,6	3,6	2,2	1,2	3
Зважена загальна оцінка	100	3,66	3,76	3,71	3,66	3,36	2,79

## Закінчення додатку С

Атрибут	Важли- вість атрибуту, %	Оцінка присутності атрибуту в конкуруючих компаніях					
		Fineline Global Group	Skytech Europe	Multi- teknik	Elprint	Multi- CB	Elma- tica
Загальний профіль компанії							
Репутація/імідж	5,2	4	4	1	2,9	5	2,5
Виробничі можливості	11,1	5	4,4	3,2	1,8	4	3,6
Використання технологій	7	1,3	5	3,7	4	3,2	3,7
Збутова мережа	2	3,9	4	4,3	3	3,1	5
Маркетинг/реклама	0,4	5	3,3	4,2	3	2,6	4,1
Фінансове становище	5,4	4,8	1,3	4	2,3	3,6	4,2
Витрати у порівнянні з конкурентами	2	2,1	2	3	5	4	3,2
Кількість клієнтів	4,2	5	4,2	1,3	4	3	3,2
Обізнаність про компанію	1	5	3,4	2	3	5	3,8
Соціальні засоби комунікації (платформи в соціальних медіа)	5	3	3	5	4	4	2,9
SEO	0,6	2,3	4,1	2	1	2	4,1
Інфлюенсери та інші партнери	2	2,1	4,6	2	5	1	4,2
Контент-маркетинг	2,5	3,4	4	3,6	4,1	2	3,2
Кількість офісів та локацій	6	2,9	2	4	4,2	1,3	2,9
Кількість працівників	5,8	5	1	3,7	3,2	2	2,5
Відсоток скарг	6,9	4,8	2	3,3	3,2	4,2	3
Ліцензії	7	4,2	2	3,6	3,8	3,4	2,6
Залежність від постачальників	4	4,6	1,3	4	2,9	3	2,9
Розробка та реалізація інновацій	8,3	4,7	2	3,7	4,1	5	3
Ефективність менеджменту	4,5	4,1	4,2	3,3	4,2	1,4	2,5
Технічна інфраструктура	9,1	3,9	3,4	3	3,2	3,2	4
Зважена загальна оцінка	100	4,01	3,00	3,33	3,39	3,34	3,25

Джерело: сформовано автором на основі [43]; [31, с. 288].

## Оцінка внутрішнього стану «Fineline Global Group» та 2-х конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Fineline Global Group	Skytech Europe	Multiteknik
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	9	10	8
Коефіцієнт рентабельності інвестицій ROI	6	7	9
Індекс постійного активу	7	6	7
Коефіцієнт освоєння нової техніки	7	8	8
Коефіцієнт реальної вартості майна	6	8	7
Коефіцієнт інновацій	9	9	8
Запас фінансової стійкості	8	6	7
Тривалість циклу виробництва	4	6	3
Наявність простроченої кредиторської заборгованості	10	7	5
Технологічний рівень консалтингової компанії	9	10	9
Загальна кількість балів	75	77	71

Джерело: розроблено автором на основі [42]; [22, с. 267].

## SPACE-аналіз для «Fineline Global Group»

Критерії	Оцінка	Вагомість	Узагальнена оцінка балів
Фінансова сила консалтингової компанії (FS)			
Рентабельність продукції	6	0,5	3
Рівень податкового навантаження	6	0,2	1,2
Вартість робочої сили	4	0,2	0,8
Рівень фінансового ризику	2	0,1	0,2
Загальна оцінка критерію			6,3
Конкурентоспроможність консалтингової компанії (CA)			
Якість продукції	4	0,4	1,6
Ділова репутація консалтингової компанії	6	0,1	0,6
Частка ринку, контрольована консалтинговою компанією (за сегментами)	3	0,3	0,9
Прихильність споживачів до продукції	4	0,1	0,4
Новизна (оновлення) асортименту	3	0,1	0,3
Загальна оцінка критерію			3,8
Привабливість галузі (IS)			
Рівень державного регулювання	5	0,7	3,5
Стадія життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8
Рівень монополізації	6	0,1	0,6
Загальна оцінка критерію			4,9
Стабільність галузі (ES)			
Бар'єри входження на ринок	5	0,5	2,5
Соціальна стабільність	5	0,3	1,5
Маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4
Загальна оцінка критерію			4,4

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Залежність хіт рейту від часу обробки замовлення за географічною  
структурою

Країна підзроділу	0-2 годин	2-4 годин	4-6 годин	6-8 годин	8 та більше годин	Хіт рейт 0-2 годин, %	Хіт рейт 8 та більше годин, %
Німеччина	11	28	17	9	35	87	34
Нові плати	42	23	27	55	46	56	15
Повтори	58	77	73	45	54	31	19
Італія	10	23	12	4	51	61	25
Нові плати	55	38	68	39	69	37	9
Повтори	45	62	32	61	31	24	16
Ізраїль	5	34	6	3	52	92	60
Нові плати	32	37	29	60	18	19	40
Повтори	68	63	71	40	82	73	20
Франція	3	17	26	13	41	73	48
Нові плати	15	21	13	22	28	42	22
Повтори	85	79	87	78	72	31	26
США	21	14	24	19	22	97	35
Нові плати	22	15	23	19	9	29	8
Повтори	78	85	77	81	91	68	27
Норвегія	19	17	21	22	21	84	42
Нові плати	17	10	50	13	12	31	19
Повтори	83	90	50	87	88	53	23
Туреччина	5	16	27	5	47	55	15
Нові плати	35	72	69	70	58	17	6
Повтори	65	28	31	30	42	38	9
Росія	5	26	31	2	36	76	11
Нові плати	17	13	8	9	34	20	4
Повтори	83	87	92	91	66	56	7

Джерело: сформовано автором на основі [43].