

and Analysis of Current Development Trends]. *Akademichniy ohiad*, no. 2 (2017): 84-95.

DOI: 10.32342/2074-5354-2017-2-47-9

Manoilenko, D. V. "Derzhavy ta transnatsionalni korporatsii: problema vzaiemovidnosyn (mizhnarodno-pravoviy aspekt)" [States and Transnational Corporations: Relationship Problems (International Legal Aspects)]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Pravo»*, vol. 2, no. 29 (2014): 258-261.

Skorokhod, I. S., and Myroniuk, I. M. "Dialnist TNK na svi-tovomu naftovomu rynku" [Activities of TNCs in the World Oil Market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho uni-versytetu*, is. 1 (2017): 45-48. http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49_2/49_45-48.pdf
The World Bank. <https://www.worldbank.org>
"UNESCO Science Report Towards 2030". <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235406e.pdf>
"United Nations Conference on Trade and Development". <https://unctad.org/>

УДК 005.942:339.9

JEL: F29; F42; M16

СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМИ ВИХОДУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

©2021 ЧЕРНУХА Т. С., БУНЧИКОВА Т. С.

УДК 005.942:339.9

JEL: F29; F42; M16

Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок

Мета статті полягає в необхідності дослідження теоретичних і практичних аспектів щодо формування та вибору стратегії виходу господарюючих суб'єктів сфери консалтингу на міжнародний ринок та адаптації визначених закономірностей до модифікації кон'юнктури ринку. У статті досліджено тренди, характерні особливості та тенденції міжнародного ринку консалтингу у сфері технічного проектування та інжинірингу; окреслено ключові поняття галузі; наведено пропорції даного виду бізнесу; виявлено динаміку ринку консалтингових послуг з технічного обслуговування та консультування США та країн Європейського Союзу. Проаналізовано фактори впливу на міжнародну політику консалтингової компанії з технічного проектування й інжинірингу та наведено блок-схему формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок. Визначено етапи формування стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. Аналіз рівня залучення при різних стратегіях виходу на зовнішні ринки дозволив систематизувати стратегії виходу на зовнішні ринки за критеріями. У результаті дослідження було виділено нові вектори стратегічних підходів до діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку, проведено оцінку привабливості стратегічної зовнішньої бізнес-діяльності на основі методу Дельфі. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є обґрунтування стратегії розширення ринку, в рамках якого консалтингова компанія може адаптувати існуючі послуги для нових ринків. Подальший розвиток ери «консалтинг 4.0» може привести до заміщення традиційних консалтингових послуг.

Ключові слова: міжнародний ринок, стратегія, конкурентоспроможність, форми виходу, консалтинг, проектування.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-48-56>

Рис.: 9. Табл.: 4. Бібл.: 10.

Чернуха Тетяна Станіславівна – кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародної економіки та менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Tatyana0009@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0719-9804>

Бунчикова Тетяна Сергіївна – магістрантка, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: tbunchikowa991223@gmail.com

UDC 005.942:339.9

JEL: F29; F42; M16

Chernukha T. S., Bunchykova T. S. The Strategies and Forms of Entrance to the International Market for a Consulting Company

The article necessitates studying the theoretical and practical aspects pertaining to the formation and choice of a strategy for the entrance of economic entities in the consulting sphere to the international market along with adaptation of certain regularities to the modification of market conditions. The article researches trends, characteristic features and tendencies of the international consulting market in the field of technical design and engineering; outlines key concepts of the industry; presents proportions of this type of business; identifies the dynamics of the market of consulting services on technical maintenance and consulting in the USA and the countries of the European Union. The factors of influence on the international policy of the consulting company for technical design and engineering are analyzed and a block scheme for the formation of an international strategy for entrance to the world market is presented. The stages of formation of the strategy and form of the consulting company's entry into the international market are defined. The analysis of the level of involvement in various strategies for entering foreign markets allowed to systematize the strategies for entering foreign markets according to certain criteria. As a result of the research, new vectors of strategic approaches to the consulting company's activities in the international market are allocated, the attractiveness of strategic external business activities is assessed by means of the Delphi method. Prospect for further research in this direction is a substantiation of the market expansion strategy, in which the consulting company can adapt the extant services for new markets. Further development of the era of «consulting 4.0» can lead to the replacement of traditional consulting services.

Keywords: international market, strategy, competitiveness, forms of entrance, consulting, projecting.

Fig.: 9. Tabl.: 4. Bibl.: 10.

Chernukha Tetiana S. – PhD (Economics), Lecturer of the Department of International Economics and Management, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Tatyana0009@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0719-9804>

Bunchykova Tetiana S. – Graduate Student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: tbunchikowa991223@gmail.com

Міжнародне конкурентне середовище диктує суворі правила ведення бізнесу. Глибока трансформація функціонування світового бізнесу в рамках переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – особливо відчутно проявляється на тлі експоненціального посилення впливу глобалізаційних тенденцій, диджиталізації, конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість аналізу результативних стратегій виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок.

Актуальність теми наукової статті зумовлена нагальністю питання розробки теоретичних і практичних аспектів щодо формування та вибору стратегії виходу господарюючих суб'єктів сфери консалтингу на міжнародний ринок та адаптації досліджуваних закономірностей до модифікації кон'юнктури ринку. Вищенаведені питання залишаються релевантними, незважаючи на масштаб наявних досліджень щодо механізму виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок з урахуванням специфіки діяльності сфери інжинірингу, консультування та проектування.

Матеріали здійсненого дослідження дозволяють стверджувати, що питанню виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок було присвячено ряд фундаментальних досліджень закордонних і вітчизняних вчених. З-поміж наукових робіт слід виокремити праці Є. Акимової, Е. Андерсона, І. Ансоффа, Л. Артеменко, Є. Бельтюкова, Т. Васильціва, К. Дорофеева, С. Дугласа, О. Кузьміна, В. Легкого, Л. Ліпича, В., Ф. Рута, О. Чернишова, М. Шарко, Н. Якименко-Терещенко, О. 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, зумовляють необхідність проведення систематичного, комплексного дослідження ефективних стратегій виходу суб'єкта бізнесу на міжнародний ринок, що не розкрито повною мірою. Фрагментарно обґрунтованими залишаються й аспекти адаптації досліджуваних особливостей до новітньої кон'юнктури ринку з урахуванням своєрідних атрибутів сфери консалтингу.

Перш за все, важливо дослідити теоретичні основи формування та вибору стратегії виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок і розглянути способи виходу та форми закріплення суб'єкта бізнесу на світовій арені.

Слід зазначити, що для здійснення ґрунтовного аналізу форм і способів виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок було обрано спеціалізовану сферу консалтингу з технічного проектування та інжинірингу.

Вибір обґрунтований суттєвим посиленням протягом останніх шести років консалтингової індустрії з надання інноваційних послуг організаціям-

клієнтам з проектування макетів, бізнес-моделей, пристроїв, друкованих плат, обладнання тощо. Фундаментальні економічні зміни спричинили значні потрясіння у традиційних послугах консультантів та почали переколювати світ консалтингу.

У пошуках реальних причин зсуву векторів розвитку консалтингу варто звернутися до тих, хто купує консалтингові послуги, – клієнтів. Попит на консалтингові послуги істотно змінився. Клієнтські організації стають менш залежними від консультантів і більш досвідченими. Значна частина роботи, для якої раніше наймали консультантів, сьогодні виконується самостійно. Примітивний аналіз і збір даних, без урахування безлічі чинників з розробкою ідентичних програм підвищення ефективності та витрат на основі давно відомих загалом методологій і інструментів, довели свою обмеженість. Наразі ціннісна пропозиція полягає у високоякісних стратегічних послугах, заснованих на інноваційних бізнес-моделях, роботі на перспективу, індивідуальних діагнозах, аналітичних навичках, розробці унікальної методології та функціональної експертизи. Вищезазначені елементи повною мірою представлені в галузі технічного консалтингу та проектування.

До того ж, аналогічно до Четвертої промислової революції, була впроваджена концепція «Консалтинг 4.0», стимульована взаємопов'язаними цифровими технологіями. Консалтинг 4.0 – це більше, ніж оцифровка консалтингової індустрії. Концепція містить кардинальні зміни в галузі через нестабільність і невизначеність, які все частіше характеризують глобальне економічне середовище, а також економічний спад 2020 р. через пандемію, який певною мірою теж сприяв прогресу руйнівних сил [3, с. 13].

Перш за все, слід зазначити, що лідером послуг з технічного проектування є США, де зареєстровано понад 57 000 подібних компаній різної спеціалізації й обсягів діяльності [1]. У геометричній прогресії зростає їхня чисельність й у країнах ЄС – близько 37 000, зокрема в Німеччині та Австрії [1]. Пропорції даного виду бізнес-діяльності мають такий вигляд: за чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 2% із загальної кількості можна вважати великими, близько 11% компаній – середніми, а 87% компаній – дрібними. Світовий ринок інжинірингових консультаційних послуг при цьому поділений у такий спосіб: 2% великих консалтингових компаній обслуговують 66% клієнтських організацій, 11% середніх компаній – 25%, 87% дрібних компаній – 9% світового ринку [4, с. 171].

Проведене PricewaterhouseCoppers у 2020 р. дослідження світового ринку консалтингу свідчить про те, що основними замовниками послуг є клієнти, які працюють у галузі промисловості, фінансові установи, державні організації та торгівля [1]. Велика консалтингова компанія має у своєму складі від 300 до

30 тис. професіоналів і річний дохід – від 70 млн до 30 млрд дол. США. У середній компанії працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 50 млн дол. США. Дрібні – це компанії, в яких зайнято в середньому 4 професійні консультанти, а річний дохід становить не більше 0,5 млн дол. США [1]. Проте дослідження задоволеності послугами консультантів показало, що чим більші розміри консалтингової компанії, тим у меншому ступені клієнти задоволені їх послугами (рис. 1).

Темпи зростання та тенденції ринку консалтингових послуг з інжинірингу та проектування країн Європи та США наведено на рис. 2.

Найбільшими спеціалізованими компаніями з технічного консалтингу є NDC engineering, MCL Group of Companies, CELSA Group, Softserve, Stantec [1]. Географічну структуру їхніх зовнішньоекономічних операцій наведено на рис. 3.

За офіційними даними PricewaterhouseCoopers, у США оборот ринку консалтингу з інноваційного обслуговування станом на 2020 р. оцінювався в 176 млрд дол. США (47,6%), при цьому частка ринку

Європи становила 158 млрд дол. (43%), японського – 14 млрд дол. США, а в інших країнах світу в цілому він становив 31 млрд дол. США [7]. Варто також дослідити сфери діяльності клієнтів, які користуються консалтинговими послугами з проектування, що наведено на рис. 4.

Аналіз B2B клієнтів сфери консалтингу з інжинірингу та проектування за галузями діяльності наведено на рис. 5.

Першим етапом у формуванні стратегії виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на міжнародну політику консалтингової компанії, що наведено на рис. 6.

Майже 95% експорту послуг консалтингу з проектування належить компаніям високорозвинених країн. Основними імпортерами інжинірингових послуг виступають країни, що розвиваються (81% світового імпорту). Найбільшими ринками інжинірингових послуг у розвинених країнах є Азійсько-Тихоокеанський (54% експорту інжинірингових послуг) та

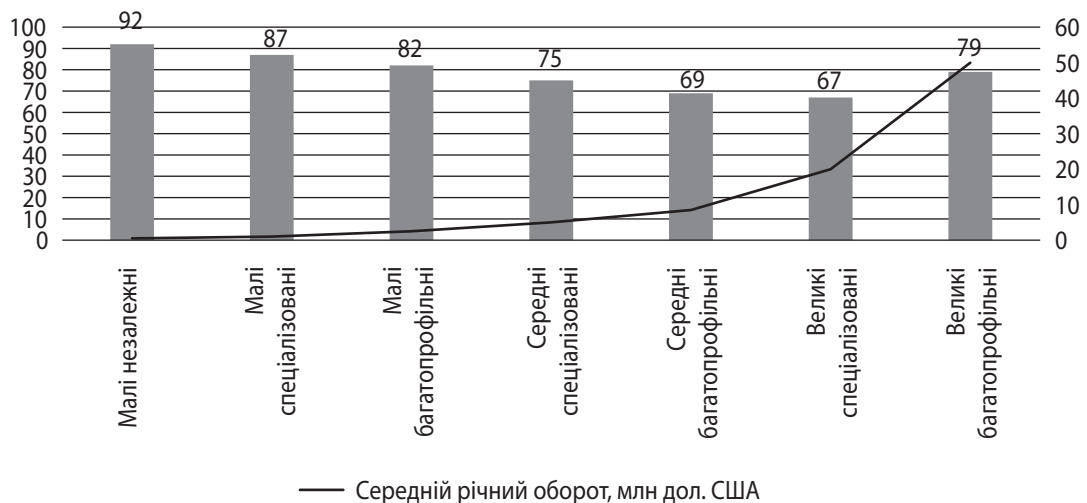


Рис. 1. Ступінь задоволеності організацій-клієнтів залежно від обсягів діяльності консалтингової компанії

Джерело: розроблено на основі [1].

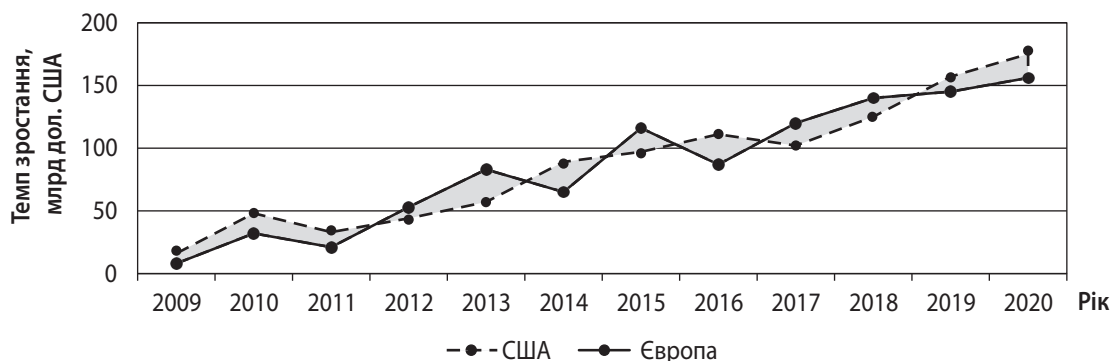


Рис. 2. Темпи зростання консалтингу з технічного проектування США та країн ЄС, млрд дол. США

Джерело: розроблено на основі [1].

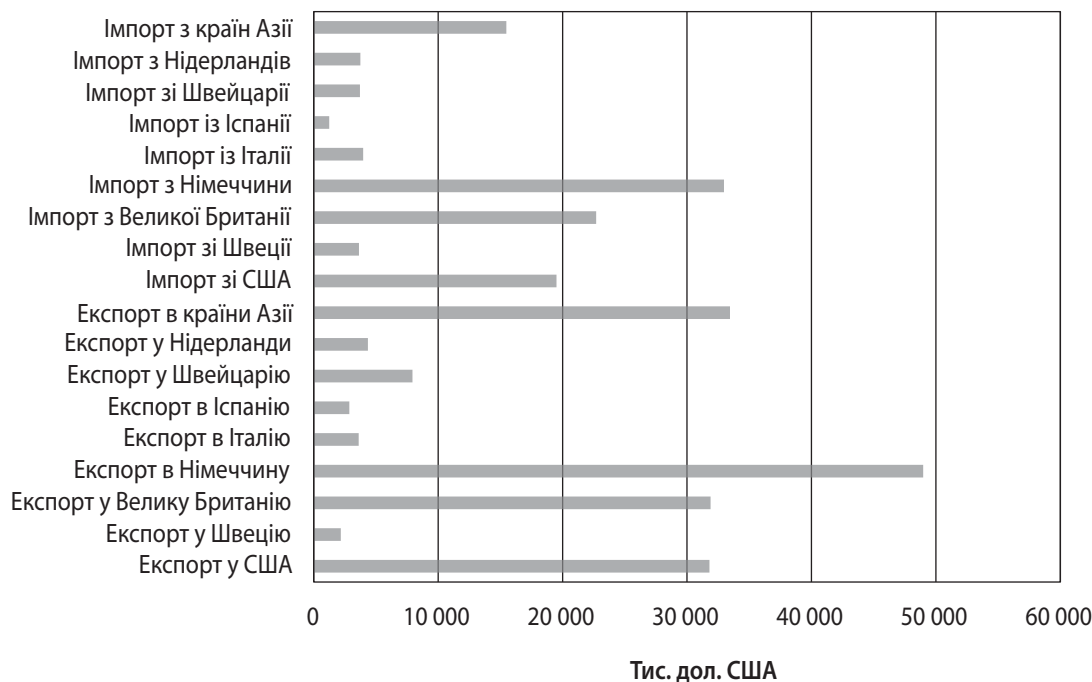


Рис. 3. Країни зовнішньоекономічних операцій NDC engineering, MCL Group of Companies, CELSA Group, Softserve, Stantec у 2020 р., тис. дол. США

Джерело: розроблено на основі [6].

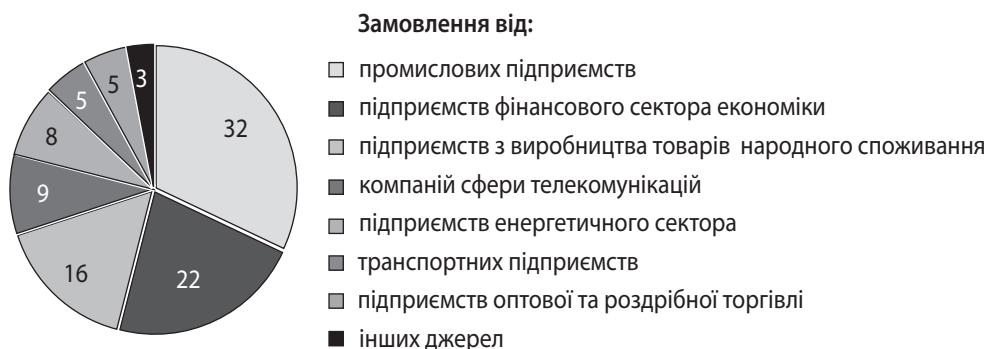


Рис. 4. Структура надання консалтингових послуг за різними сферами діяльності замовників

Джерело: розроблено на основі [10].

Європейський (39,7%) [1]. Основними напрямками експорту інжинірингових послуг з країн ЄС є самі країни ЄС, США, Швейцарія, Японія. Невелика частка експорту припадає на Росію, Китай, Індію, Туреччину, Африку. Імпорт ЄС є майже аналогічним експорту [7].

Доцільно розглянути способи виходу консалтингової компанії на зовнішній ринок більш детально. Рівень залучення залежить від обсягу фінансових та управлінських ресурсів, можливості беззбиткової реалізації ресурсів на інший ринок (витрати перемикавання) [3, с. 12]. У табл. 1 визначено ступінь залученості на ринок для певних стратегій.

Блок-схему концепції формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок, наведену на рис. 7, формують вісім взаємопов'язаних блоків, які окреслюють конкретні заходи [5].

Усі елементи системи об'єднані базовим принципом, який фокусується на перманентному пошуку релевантних способів виходу на міжнародний ринок.

Загальна характеристика базових стратегій виходу на міжнародні ринки окреслює такі вектори: корпоративна, ділова, функціональна, операційна стратегія. Так, доцільно описати корпоративну стратегію з портфельним вибором, яка визначає загальний напрямок зростання компанії, а також її збутову діяльність та розширення спектра послуг [8, с. 267]. Бізнес-стратегія (ділова) реалізується та приймається для кожного окремого виду діяльності. Наступною є функціональна стратегія, яка розробляється функціональними службами та підрозділами консалтингової компанії на основі корпоративної та

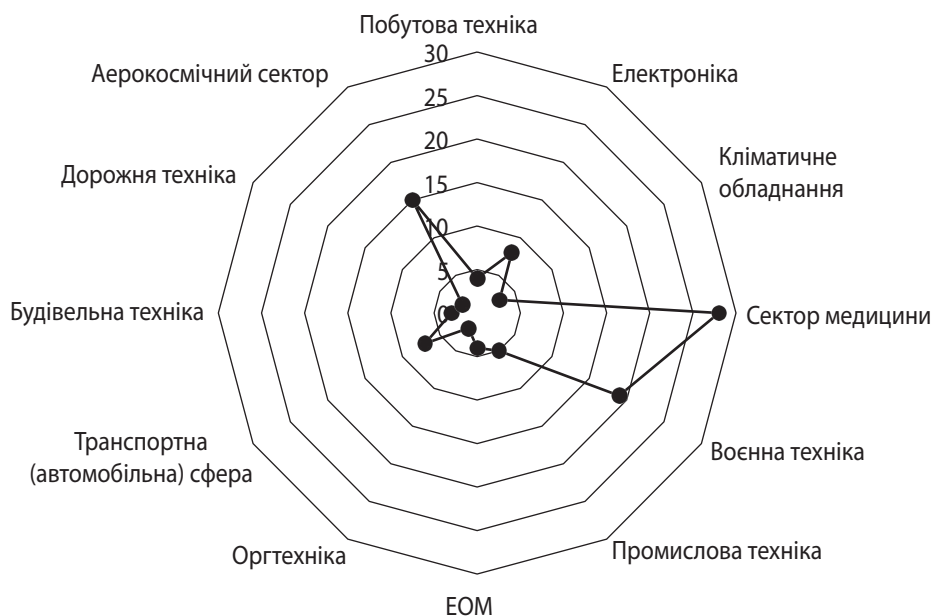


Рис. 5. Сфери діяльності основних клієнтів консалтингових компаній з проєктування у 2020 р., %

Джерело: розроблено на основі [1].

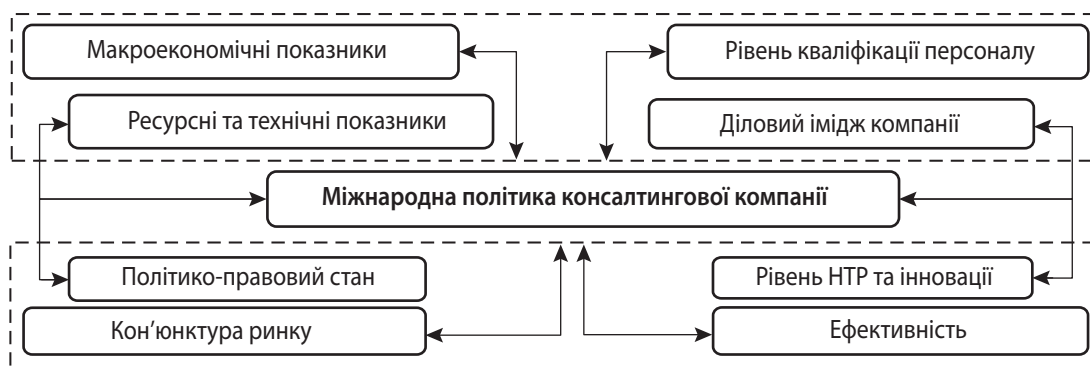


Рис. 6. Фактори впливу на міжнародну політику консалтингової компанії з технічного проєктування та інжинірингу

Джерело: розроблено на основі [2].

Таблиця 1

Рівень залучення в ринок при різних стратегіях виходу на зовнішні ринки

Стратегія	Обсяг ресурсів, необхідних для виходу на зовнішній ринок	Можливість беззбиткової реалокації ресурсів на інший ринок	Рівень залучення в ринок
Непрямий експорт	Немає	Немає	Відсутній
Прямий експорт	Невеликий	Висока/середня	Низький
Кооперація	Середній	Середня	Середній
Спільне підприємництво	Середній	Низька	Високий
Філіал, дочірня консалтингова компанія	Значний	Дуже низька	Дуже високий

Джерело: авторська розробка.



Рис. 7. Блок-схема формування міжнародної стратегії виходу на світовий ринок для компанії сфери консалтингу

Джерело: авторська розробка.

ділової стратегії. Операційні стратегії доповнюють і завершують загальний бізнес-план консалтингової компанії, незважаючи на менший масштаб [9, с. 148].

До переваг ієрархічних форм доступу до міжнародного ринку можна віднести побудову власної ресурсної політики, що наведено на рис. 8.

Для вибору доцільної стратегії оптимально скористатися матрицею стратегій виходу на міжнародні ринки, що продемонстровано в табл. 2.

Кооперативні форми виходу на міжнародний ринок можна розділити на дві групи залежно від розподілу фінансових ресурсів: форми без трансферу капіталу (ліцензування, франчайзинг, управління контрактами, лізинг тощо) та форми з трансфертом капіталу [9, с. 147]. Слід вказати, що статус суб'єкта бізнесу на світовій арені залежить від його вміння штучно подовжувати кожну стадію життєвого циклу бізнес-екосистеми на якомога довший період часу. Найголовнішою фазою є визначення етапів формування стратегії виходу економічного суб'єкта на міжнародний ринок (рис. 9).

Основними мотивами виходу консалтингових компаній на міжнародний ринок є: стрімке бажання

освоєння нових перспективних ринків, отримання доступу до ресурсів інших країн, досягнення більш низьких витрат [3, с. 8].

Для вироблення оптимальної стратегії виходу на зовнішні ринки доцільно також провести оцінку привабливості стратегічної зони бізнес-діяльності консалтингової компанії на основі методу Дельфі [8, с. 273]. Для цього можна здійснити експертну оцінку потенційного зовнішнього ринку за шкалою від -5 до 5 (табл. 3). Так, сукупний бал може дорівнювати 4, що свідчить про оптимальну тенденцію виходу на нові зони бізнес-діяльності.

Доцільною для консалтингових компаній є стратегія концентрації та здобування позицій сильного нішера на вузькоспеціалізованих сегментах ринку [10]. Для виявлення типу поведінки консалтингової компанії на міжнародному ринку можна застосувати тест-таблицю стратегій (табл. 4).

Загалом, існує шість стратегічних підходів для діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку. Найрелевантніша з них – зміцнення сервісу на національному рівні та експорт через Web-платформи готових послуг, макетів, бізнес-моделей

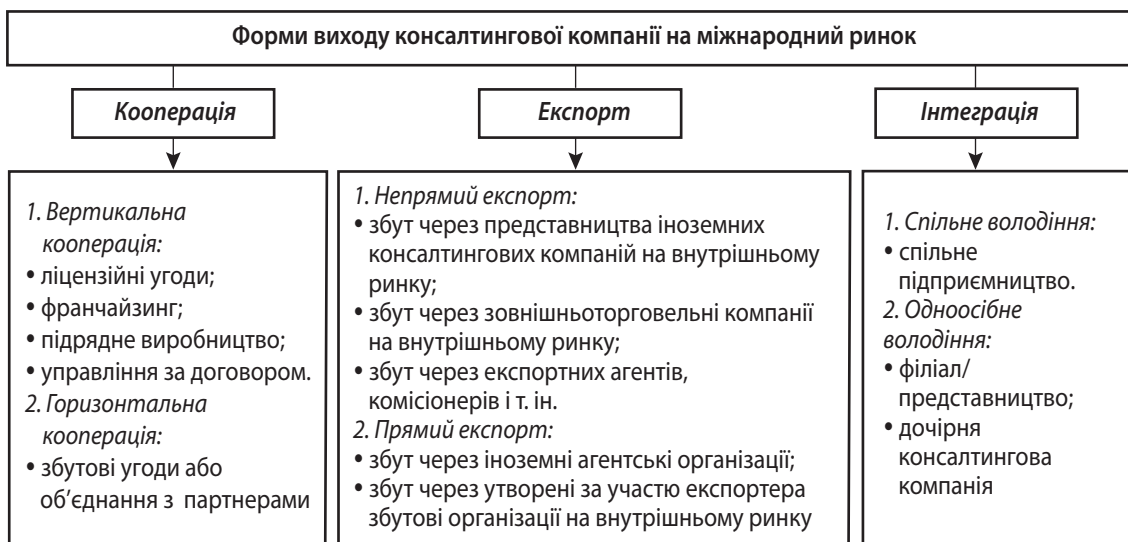


Рис. 8. Форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок

Джерело: розроблено на основі [5].

Таблиця 2

Матриця стратегій виходу компанії на міжнародні ринки

Рівень привабливості країни	Високий	Спільні підприємства з виробництва або продажу	Прямі інвестиції (купівля місцевої компанії)	Прямі інвестиції («green field investment»)
	Середній	Прямий експорт: торговий представник або пряма доставка клієнтам	Спільні підприємства чи виробництво за контрактом	Прямі інвестиції (оренда або купівля місцевої компанії)
	Низький	Непрямий експорт	Прямий експорт: незалежні дистриб'ютори в країні покупця	Ліцензування / франчайзинг
		Низький	Середній	Високий
	Рівень потужності консалтингової компанії (можливості)			

Джерело: розроблено на основі [9].

Таблиця 3

Схема оцінки зовнішнього середовища бізнес-діяльності компанії

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка інтенсивності факторів середовища										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1. Темп зростання галузі									●		
2. Збільшення кількості клієнтів										●	
3. Тенденції збільшення ринку								●			
4. Рівень інноваційності сервісу									●		
5. Рівень упровадження нових технологій					●						
6. Насиченість ринку попитом				●							
7. Сезонність попиту на проектування					●						
8. Рівень втручання держави					●						
9. Рівень конкуренції				●							
10. Рівень подорожчання ресурсів										●	
Сукупний бал	4										

Джерело: авторська розробка.

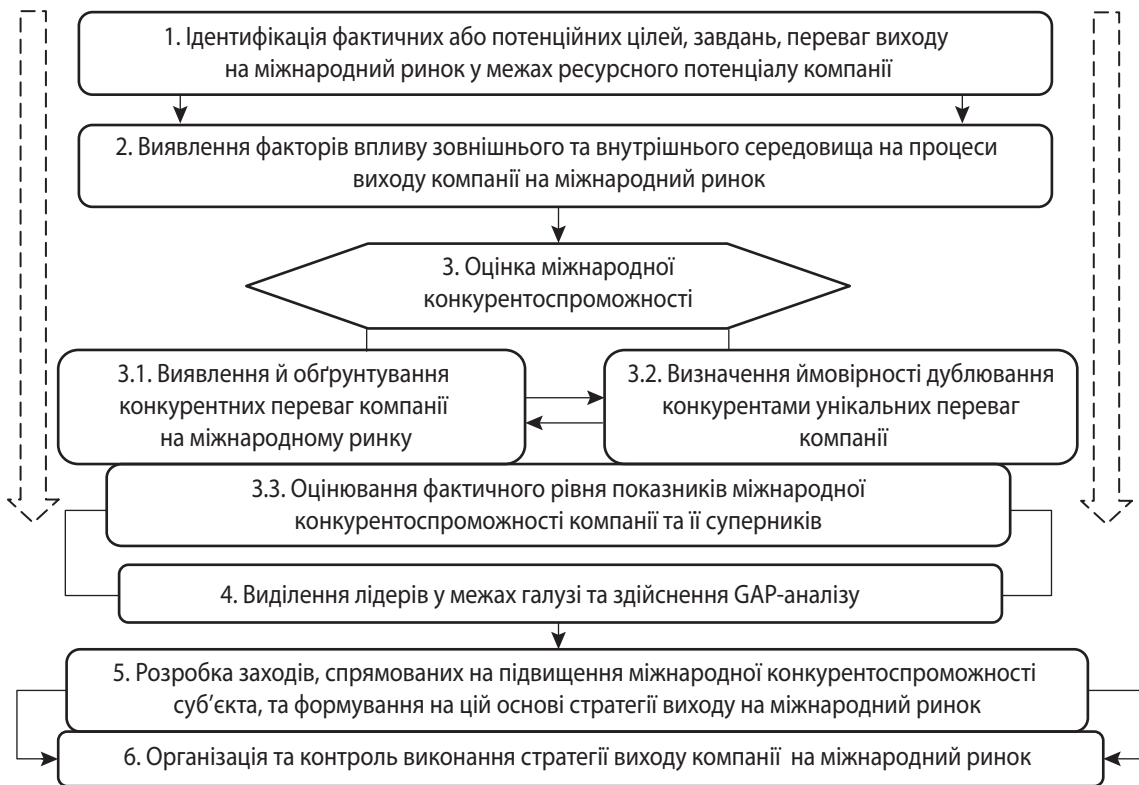


Рис. 9. Етапи стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

Тест-таблиця стратегій виходу на міжнародний ринок

Тип стратегії та поведінки консалтингової компанії на міжнародному ринку				
	Критерії	Фокусування	Диференціація	Цінове лідерство
Особливості ринку	Асортимент послуг	■	▲	◆
	Обсяг ринку	◆	■	▲
	Тенденції ринку	▲	■	◆
	Мінливість попиту	▲	▲	◆
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Ціна	◆	■	▲
	Сервіс	▲	■	◆
	Інноваційність	■	▲	◆
	Технологічність	▲	▲	◆
	Випередження у нововведеннях	▲	▲	■

Умовні позначення: відповідний фактор має значення для даного типу стратегії: ◆ – невелике; ■ – середнє; ▲ – велике.

Джерело: авторська розробка.

на міжнародні ринки, використовуючи власні збутові канали або контрольовані іноземними компаніями. У перспективі компаніям слід розширити мережі клієнтів, країн-представництв, мережу каналів збуту та надання додаткових привілеїв великим клієнтам.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах помітне посилення квазістабільності міжнародного ринку на фоні глибоких інте-

граційних процесів, глобалізаційних тенденцій і турбулентного зовнішнього середовища з перманентним посиленням конкурентного тиску. Тому ключовим фактором ефективної діяльності суб'єктів бізнесу на міжнародній арені стає рівень їхньої міжнародної залученості, представленості, інтеграції.

Дослідження ринку консалтингових послуг з технічного проектування показало, що основними клієнтами є промислові компанії. Великі компанії

міжнародного ринку інжинірингу та проектування техніки сфери консалтингу займають до 3%, але надають послуги понад 66% замовників. Проте ступінь задоволеності цими послугами продемонстрував позитивну взаємодію між великими розмірами консалтингової компанії та меншою задоволеністю клієнтів. До того ж, до 81% імпортованих послуг з проектування та інжинірингу техніки припадає на високорозвинені країни світу.

У статті доведено вагомість концентрації компанії на забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, проведенні щоквартального моніторингу стану конкурентів і тенденцій бізнес-середовища; здійснення внутрішнього аудиту, враховуючи вплив політико-економічних чинників і науково-технічні оновлення. Із шести стратегічних підходів до діяльності консалтингової компанії на міжнародному ринку найоптимальнішою визначено глобальну стратегію диференціації, за якої консалтингова компанія адаптує сервіс і послуги за визначеними параметрами в різних країнах для здобуття міцних конкурентних позицій. Проте вона є досить дорогою вартісною, тому альтернативою може бути стратегія зміцнення сервісу на національному рівні та експорту послуг через Web-платформи. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Free small business data and trends // Small Business Administration – 2021. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5>
2. Акимова Е. В. Контрактное производство: выгода и риски для бизнеса. *Планово-економічний відділ*. 2016. № 5. URL: https://www.profiz.ru/peo/5_2016/kontraktnoje_proizvodstvo/
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурента стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
4. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 171–175.
5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : Наука, 2019. 197 с.
6. Высотехнологичный компьютерный инжиниринг: обзор рынков и технологий / науч. ред. К. В. Дорофеев. СПб. : Изд. Политехн. Ун-та, 2014. 110 с.
7. Кузьмін О. Є., Жежуха Й. В., Городиська Н. А. Іноземний досвід інжинірингової діяльності. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 240–245. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-240_245.pdf
8. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності компанії та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник [Івано-Франківського універ-*

ситету права імені Короля Данила Галицького]. Серія «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.

9. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 11. С. 146–151. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipych.pdf?sequence=1>
10. Мясников В. В. Фиктивную модернизацию остановят инжиниринговые компании. URL: https://nvo.ng.ru/armament/2013-08-23/14_modernize.html

REFERENCES

- Akimova, Ye. V. "Kontraktnoye proizvodstvo: vygoda i riski dlya biznesa" [Contract Manufacturing: Benefits and Risks for Business]. *Planovo-ekonomichnyi viddil*. 2016. https://www.profiz.ru/peo/5_2016/kontraktnoje_proizvodstvo/
- Beltiukov, Ye. A., and Nekrasova, L. A. "Konkurenta stratehiia kompanii: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti" [The Competitive Strategy of the Company: The Nature and Form-Based Assessment of the Level of Competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2014): 6-13. <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
- "Free small business data and trends". Small Business Administration – 2021. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis#section-header-5>
- Hrebelnyk, O. P. *Osnovy zovnishnyoekonomichnoi diialnosti* [Fundamentals of Foreign Economic Activity]. Kyiv: Nauka, 2019.
- Kuzmin, O. Ye., Zhezukha, I. V., and Horodyska, N. A. "Inozemnyi dosvid inzhynirynhovoii diialnosti" [Foreign Experience in Engineering Activities]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2014): 240-245. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-240_245.pdf
- Lehkyi, V. I. "Etapy otsinky konkurentospromozhnosti kompanii ta vydy stratehii yii pidvyshchennia" [Stages of Assessment Competitiveness of Enterprises and Its Improvement Types of Strategies]. *Naukovo-informatsiinyi visnyk [Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni Korolia Danyla Halyskoho]. Seriiia «Ekonomika»*, no. 11 (2015): 267-273.
- Lipych, L. H., and Fatenok-Tkachuk, A. O. "Stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky" [Strategies for Companies to Enter Foreign Markets]. *Kultura narodov Prichernomor'ia*, no. 11 (2007): 146-151. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipych.pdf?sequence=1>
- Myasnikov, V. V. "Fiktivnuyu modernizatsiyu ostanovyat inzhiniringovyye kompanii" [Fake Modernization Will Be Stopped by Engineering Companies]. https://nvo.ng.ru/armament/2013-08-23/14_modernize.html
- Vasylkiv, M. V. "Taktychni mekhanizmy ta zasoby rozvytku konsal'tynhu v systemi zovnishnyoekonomichnoi diialnosti transkordonnoho rehionu" [Tactical Mechanisms and Facilities of Consulting in System of Transfrontal Region Foreign Economic Activity Development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 1, no. 4 (2014): 171-175.
- Vysokotekhnologichnyy kompyuternyy inzhiniring: obzor rynkov i tekhnologiy* [High-tech Computer Engineering: An Overview of Markets and Technologies]. St. Petersburg: Izd. Politekh. Un-ta, 2014.