

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ _ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку
інжинірингових послуг»

Виконавець:

студент центру заочної та вечірньої
форми навчання

Зеленюк Григорій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Піскун Альона Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства та її роль у сучасному менеджменті	5
1.2. Фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства	10
1.3. Методи та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства	16
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	22
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ».....	22
2.1. Аналіз конкурентного середовища ринку інжинірингових послуг	22
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «С-Інжиніринг»	34
2.3. Формування та обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «С-Інжиніринг».....	48
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами та нестабільністю зовнішнього середовища, питання формування ефективної конкурентної стратегії підприємства набуває особливої актуальності. Для підприємств інжинірингової галузі, діяльність яких пов'язана з високотехнологічними рішеннями та значними інвестиційними ресурсами, правильний вибір конкурентної стратегії є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Актуальність теми полягає у необхідності адаптації підприємств до сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки, зростання міжнародної конкуренції та впливу кризових явищ, що зумовлює потребу у формуванні гнучких та інноваційно орієнтованих стратегій розвитку.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування конкурентної стратегії підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі S-Engineering.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття «конкурентна стратегія» та розкрити її роль у сучасному менеджменті;
- дослідити методи та інструменти формування конкурентної стратегії;
- проаналізувати діяльність підприємства ТОВ"С-ІНЖИНІРИНГ" та його позиції на ринку інжинірингових послуг;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ТОВ"С-ІНЖИНІРИНГ".

Об'єктом дослідження є ТОВ"С-ІНЖИНІРИНГ"

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення. Реалізація запропонованого проекту «Прогностичного обслуговування» дозволить збільшити рентабельність реалізації проектів до 15% та удосконалити процес реалізації конкурентної стратегії диференціації підприємства.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства та її роль у сучасному менеджменті

У сучасних умовах розвитку економіки конкурентна стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємства та його довгострокового розвитку. Зростання рівня конкуренції, глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність формування чітко визначеної конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку та досягати стратегічних цілей.

Поняття «конкурентна стратегія підприємства» є багатогранним і досліджується багатьма науковцями, що зумовлює існування різних підходів до його трактування. У загальному розумінні конкурентна стратегія розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та утримання конкурентних переваг підприємства на ринку.

Однак, на основі критичного аналізу наукових джерел, ми визначили, що єдиного підходу до трактування поняття «конкурентна стратегія». Дослідивши визначення сучасних дослідників, ми виділили три підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія»(табл..1.1):

- конкурентна стратегія як інструмент ефективного розподілу ресурсів;
- конкурентна стратегія як модель дій та адаптації;
- конкурентна стратегія як інструмент створення споживчої цінності

Згідно з підходом Майкл Портер, конкурентна стратегія визначається як спосіб досягнення конкурентної переваги через вибір певної позиції на ринку та формування унікальної цінності для споживача. Автор виділяє базові типи стратегій, серед яких лідерство за витратами, диференціація та фокусування, що й досі широко застосовуються у практиці управління.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності конкурентної стратегії підприємства

Автор	Визначення
<i>як інструмент ефективного розподілу ресурсів</i>	
Воронкова А.Є. [1, с. 13]	довгострокова програма дій, спрямовану на формування та розвиток конкурентного потенціалу підприємства, що забезпечує йому стійкі позиції на ринку в умовах мінливого зовнішнього середовища.
Кузьмін О.С. [2, с. 24]	комплекс стратегічних рішень та заходів, які дозволяють підприємству ефективно використовувати свої внутрішні ресурси й компетенції для нейтралізації ринкових загроз та випередження конкурентів
Піддубна Л.І. [3, с. 9]	цілісна система регулювання та управління конкурентоспроможністю економічного суб'єкта, що базується на виявленні та капіталізації стратегічних зон господарювання, оптимізації витрат і створенні унікальних якісних характеристик продукту для забезпечення стабільного домінування у відповідній ринковій ніші
<i>як модель дій та адаптації</i>	
Шершньова З.Є. [4, с. 72]	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу стратегічних ресурсів, що дозволяє трансформувати внутрішні можливості організації у реальні ринкові переваги
Тарнавська Н.П. [5, с. 15]	динамічна система довгострокових орієнтирів та управлінських рішень, що визначають траєкторію поведінки підприємства на ринку на основі постійного моніторингу дій суперників та вчасного переформатування бізнес-моделі під мінливі запити споживачів.
Томпсон А. [6, с. 12]	специфічний план дій менеджменту компанії, спрямований на успішне ведення ринкової боротьби, завоювання прихильності клієнтів та досягнення стійких переваг над суперниками
<i>як інструмент створення споживчої цінності</i>	
Чухрай Н.І. [7, с. 29]	модель поведінки підприємства на ринку, яка базується на оптимізації ланцюга поставок та бізнес-процесів задля створення унікальної споживчої цінності, яку не здатні скопіювати суперники
Портер М. [8, с. 62]	свідомий вибір унікального комплексу видів діяльності, що дозволяє компанії створити неповторну та цінну систему надання послуг чи товарів, відмінну від конкурентів
Аакер Д.[9]	бізнес-концепція, що визначає інвестиційну політику підприємства, його функціональні стратегії, а також активи та компетенції, які створюють тривалу споживчу цінність

Джерело: складено автором

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія підприємства – це комплексна система довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, розвиток та утримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища та задоволення потреб споживачів.

Крім того, сучасні науковці підкреслюють, що ефективна конкурентна стратегія повинна мати адаптивний характер і враховувати не лише ринкову позицію підприємства, а й його інноваційні можливості, швидкість реагування на зміни та здатність до стратегічної трансформації.

Значний внесок у розвиток теорії конкурентних стратегій зробив М. Портер, який виділив стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування [8,с.64]. Водночас окремі дослідники зазначають, що класичний підхід Портера має певні обмеження в умовах сучасного динамічного ринку. Зокрема, модель недостатньо враховує вплив цифровізації, інновацій та швидких змін зовнішнього середовища. На відміну від позиційного підходу М. Портера, ресурсна концепція конкурентних переваг акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства, його компетенціях та здатності формувати унікальні ресурси.

Важливою характеристикою конкурентної стратегії є її спрямованість на досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, витримувати конкуренцію та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [10].

Крім того, конкурентна стратегія тісно пов'язана з процесом стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрями розвитку підприємства, впливає на вибір ринків, продуктів, технологій та формує основу для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптувати свою стратегію до змін зовнішнього середовища, що підвищує роль гнучких та інноваційних підходів до стратегічного управління [11].

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим елементом системи управління підприємством, який визначає його ринкову поведінку, забезпечує формування конкурентних переваг та сприяє досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки роль конкурентної стратегії у системі менеджменту підприємства суттєво зростає. Це пов'язано з динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, розвитком технологій та необхідністю швидкого реагування на зміни ринкових умов. У таких умовах саме конкурентна стратегія визначає напрями розвитку підприємства, формує його позицію на ринку та забезпечує досягнення довгострокових цілей [12].

Конкурентна стратегія виступає центральним елементом стратегічного управління, оскільки саме вона визначає, яким чином підприємство буде конкурувати на ринку, які конкурентні переваги формувати та які ресурси для цього використовувати. У сучасному менеджменті вона розглядається не лише як інструмент боротьби з конкурентами, але і як механізм забезпечення сталого розвитку підприємства [13,14].

Однією з ключових функцій конкурентної стратегії є формування конкурентних переваг підприємства. Саме завдяки правильно обраній стратегії підприємство може створити унікальну цінність для споживачів, що забезпечує його відмінність від конкурентів та підвищує рівень конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ціни, але й завдяки інноваціям, якості продукції, рівню сервісу та технологічності [15].

Важливу роль конкурентна стратегія відіграє також у процесі адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Сучасний бізнес функціонує в умовах невизначеності, що зумовлює необхідність гнучкого реагування на зміни попиту, технологічні інновації та економічні кризи. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству не лише реагувати на ці зміни, але й передбачати їх та використовувати як можливості для розвитку [16,17]. З метою більш детального розкриття ролі конкурентної стратегії у сучасному менеджменті ми систематизувати її основні функції, у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції конкурентної стратегії у системі менеджменту
підприємства

Функція	Зміст
Орієнтаційна	Визначає напрями розвитку підприємства та його стратегічні цілі
Конкурентна	Забезпечує формування та підтримку конкурентних переваг
Адаптаційна	Дозволяє підприємству пристосовуватися до змін зовнішнього середовища
Ресурсна	Спрямовує ефективне використання ресурсів підприємства
Інноваційна	Сприяє впровадженню нових технологій та рішень
Координаційна	Узгоджує діяльність різних підрозділів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16-19]

Тобто, конкурентна стратегія має комплексний характер впливу діяльність підприємства. Вона не лише визначає напрям розвитку, але й забезпечує узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін.

Крім того, конкурентна стратегія відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Вона створює основу для планування, організації, мотивації та контролю, що є ключовими функціями менеджменту. Завдяки наявності чітко сформованої стратегії керівництво підприємства отримує можливість приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей [11].

У сучасному менеджменті конкурентна стратегія також виступає інструментом управління змінами. В умовах цифровізації економіки та швидкого розвитку технологій підприємства змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати інновації та змінювати підходи до управління. Саме конкурентна стратегія дозволяє системно підходити до цих змін та забезпечувати їх ефективну реалізацію [20].

Особливого значення конкурентна стратегія набуває в умовах кризових явищ та воєнного стану, коли підприємства стикаються з підвищеними ризиками та невизначеністю. У таких умовах вона виступає інструментом антикризового управління, що дозволяє зберегти стабільність діяльності, оптимізувати витрати та знайти нові можливості для розвитку [19, 21].

Таким чином, конкурентна стратегія відіграє ключову роль у сучасному менеджменті підприємства, оскільки визначає його ринкову поведінку, забезпечує формування конкурентних переваг, сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищує ефективність управління. Її значення особливо зростає в умовах нестабільності, що робить її невід'ємним елементом стратегічного розвитку підприємства.

1.2. Фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства — це процес вибору дій, спрямованих на створення унікальних переваг над конкурентами. Вона безпосередньо залежить від балансу між внутрішніми можливостями бізнесу та мінливими умовами ринкового середовища.

Автор [23] зазначає, що на формування конкурентної стратегії підприємства впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. При цьому, автор [12] вказує, що чинники зовнішнього середовища поділяються на чинники мікросередовища та макросередовища. Автор [24] акцентує увагу на необхідності врахування чинників адаптації та реалізації. На основі аналізу наробок вищенаведених авторів, ми систематизували чинники впливу на формування конкурентної стратегії(рис.1.1).

Формування конкурентної стратегії підприємства значною мірою залежить від впливу внутрішніх факторів, які визначають його потенціал, можливості розвитку та здатність ефективно конкурувати на ринку. Внутрішні фактори є контрольованими, що дозволяє підприємству цілеспрямовано впливати на їх зміну та адаптувати свою стратегію відповідно до поставлених цілей [12; 15]. До внутрішніх факторів належать ресурси підприємства, організаційна структура, рівень управління, фінансовий стан, інноваційний потенціал, кадрове забезпечення та корпоративна культура. Сукупність цих

факторів формує внутрішнє середовище підприємства, яке визначає його конкурентоспроможність та здатність реалізовувати обрану стратегію [5; 13].



Рис.1.1 Фактори впливу на формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором за [12;23;24]

Характеристика впливу чинників внутрішнього середовища на формування конкурентної стратегії наведена у табл.. 1.3.

Таблиця 1.3

Внутрішні фактори формування конкурентної стратегії підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Ресурсний потенціал	Визначає можливості підприємства щодо реалізації стратегії
Фінансовий стан	Впливає на інвестиційні можливості та розвиток
Кадровий потенціал	Забезпечує реалізацію стратегічних рішень
Організаційна структура	Визначає ефективність управління та координації
Інноваційний потенціал	Сприяє впровадженню нових технологій
Корпоративна культура	Впливає на мотивацію персоналу та ефективність роботи

Джерело: сформовано автором на основі [10-13]

На основі вище викладеного, ми визначили, що внутрішнє середовище підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, які в сукупності формують його конкурентні можливості. Кожен із зазначених факторів має суттєвий вплив на процес формування та реалізації конкурентної стратегії.

Одним із ключових внутрішніх факторів є ресурсний потенціал підприємства. Він включає матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, які використовуються для здійснення господарської діяльності. Ефективність використання ресурсів безпосередньо впливає на рівень витрат, продуктивність та конкурентні переваги підприємства [12].

Важливу роль відіграє організаційна структура підприємства, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікацій між підрозділами. Гнучка та ефективна структура управління сприяє швидкому прийняттю рішень, що є особливо важливим у конкурентному середовищі [11].

Фінансовий стан підприємства також є визначальним фактором формування конкурентної стратегії. Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє інвестувати у розвиток, впровадження інновацій та розширення діяльності, тоді як їх обмеженість може стримувати стратегічний розвиток.

Кадровий потенціал підприємства є одним із найважливіших факторів, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних рішень. Рівень кваліфікації працівників, їх мотивація та здатність до інноваційної діяльності безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства [18].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність до впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень. Інновації дозволяють підприємству створювати унікальні конкурентні переваги та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [14].

Крім того, важливим внутрішнім фактором є рівень стратегічного управління, який включає здатність керівництва формувати довгострокові цілі,

аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Ефективне стратегічне управління забезпечує узгодженість дій підприємства та підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

Не менш значущим є рівень організації бізнес-процесів підприємства. Оптимізація виробничих та управлінських процесів дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість продукції, що є важливими факторами конкурентоспроможності.

Аналіз наукових підходів показує, що більшість авторів приділяють основну увагу фінансовим і виробничим ресурсам підприємства. Водночас у сучасних дослідженнях дедалі більшого значення набувають нематеріальні фактори – рівень інноваційності, організаційна культура, цифровізація та компетентність персоналу [16].

Таким чином, традиційний ресурсний підхід уже не повною мірою відображає особливості формування конкурентної стратегії в сучасних умовах, оскільки конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін.

Формування конкурентної стратегії підприємства відбувається не лише під впливом внутрішніх ресурсів, але й значною мірою залежить від зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Зовнішні фактори є неконтрольованими з боку підприємства, проте саме вони визначають умови ведення бізнесу, рівень конкуренції та можливості розвитку. У сучасних умовах їх вплив посилюється через глобалізацію, цифровізацію економіки та нестабільність макроекономічного середовища [10; 13].

Характеристика впливу чинників зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії наведена в табл.1.4.

Тобто, зовнішнє середовище підприємства є багатофакторним і динамічним, що потребує постійного моніторингу та врахування при формуванні конкурентної стратегії. Кожна група факторів має суттєвий вплив

на діяльність підприємства та може як створювати можливості, так і формувати загрози.

Таблиця 1.4

Вплив чинників зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії

Група факторів	Характеристика впливу
макросередовища	
Політичні чинники	Державна політика, регулювання, стабільність, воєнний стан
Економічні чинники	Інфляція, рівень доходів, валютні курси, інвестиційний клімат
Соціальні чинники	Демографія, рівень життя, споживчі переваги
Технологічні чинники	Інновації, автоматизація, цифровізація виробництва
мікросередовища	
Постачальники	Кількість на ринку, унікальність сировини/послуг, рівень цін, залежність від логістики.
Конкуренти	Кількість суперників, їхня агресивність, наявність товарів-замінників
Споживачі	Купівельна спроможність, смаки, вимоги до якості, рівень лояльності до брендів.

Джерело: сформовано автором на основі [9, 21, 13, 16]

До зовнішніх факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства, належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, правові та конкурентні чинники. Вони формують загальне середовище функціонування підприємства та визначають його стратегічні можливості і обмеження [11; 15].

Окремо слід виділити конкурентне середовище, яке визначає інтенсивність конкуренції, рівень насиченості ринку та поведінку конкурентів. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити позиції на ринку та сформувати ефективну стратегію поведінки [2; 17].

Крім того, важливим зовнішнім фактором є вплив глобалізаційних процесів, які сприяють розширенню ринків збуту, але водночас посилюють конкуренцію з боку міжнародних компаній. У таких умовах підприємства повинні орієнтуватися на підвищення якості продукції, впровадження інновацій та розвиток експортного потенціалу [10].

У сучасних умовах особливого значення набувають кризові фактори, зокрема економічні та політичні потрясіння, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємств. В умовах нестабільності підприємства змушені адаптувати свої стратегії, оптимізувати витрати та шукати нові можливості для розвитку [20].

Таким чином, зовнішні фактори відіграють визначальну роль у формуванні конкурентної стратегії підприємства, оскільки вони задають умови його функціонування, визначають рівень конкуренції та впливають на стратегічні рішення. Ефективне врахування зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та використовувати можливості для зміцнення своїх конкурентних позицій.

Останнього групою чинників є чинники адаптації та реалізації. Життєвий цикл продукту вимагає від компанії постійної адаптації стратегічного курсу, оскільки на кожному етапі кардинально змінюються правила гри. На стадії впровадження стратегія орієнтована на великі інвестиції в маркетинг та інформування ринку, де головне — вижити та завоювати перших прихильників. На етапі зростання реалізація стратегії зміщується в бік агресивного захоплення частки ринку та розширення каналів збуту, оскільки з'являються перші серйозні конкуренти.

Коли продукт досягає зрілості, ринок насичується, а конкуренція загострюється до межі. На цьому етапі конкурентна стратегія адаптується під максимізацію ефективності: компанії часто переходять до лідерства в цінах, оптимізують витрати або шукають дрібні диференціатори (сервіс, програми лояльності), щоб утримати клієнтів. На фінальній стадії спаду реалізація колишньої стратегії стає збитковою. Тут бізнес змушений обирати: або стратегію "збору врожаю" (мінімум витрат — максимум вигоди на залишках попиту), або стратегію виходу з ринку, або ж кардинальну адаптацію — перезапуск продукту з новими властивостями чи вихід на зовсім інші географічні ринки.

Минулий досвід підприємства — це внутрішній фільтр, через який менеджмент сприймає зовнішні чинники та приймає рішення щодо адаптації стратегії. З одного боку, успішний досвід формує ключові компетентності та сильний бренд. Якщо компанія в минулому успішно реалізовувала стратегії диференціації, її організаційна структура, корпоративна культура та ланцюжок створення вартості вже заточені під інновації. У такому разі адаптація до нових криз відбувається швидше, адже команда має перевірені алгоритми дій, налагоджені зв'язки з постачальниками та високу кредитну довіру з боку партнерів. Тому під час реалізації нової стратегії минулий досвід потрібно тверезо ревізувати, залишаючи ефективні процеси, але безжально відкидаючи застарілі ментальні моделі.

Підсумовуючи, ми визначили, що формування конкурентної стратегії ж досить складним процесом та потребує деталізованого аналізу всієї сукупності факторів, що впливають на діяльність підприємства.

1.3. Методи та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який потребує використання сучасних науково обґрунтованих методів аналізу та прийняття управлінських рішень. У сучасному менеджменті існує значна кількість підходів і методів, які дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити вплив зовнішнього середовища та сформувану ефективну конкурентну стратегію [12; 18].

Методи формування конкурентної стратегії можна розглядати як сукупність інструментів, які застосовуються для аналізу ринкової ситуації, визначення конкурентних позицій підприємства та обґрунтування стратегічних рішень. Їх застосування дозволяє зменшити невизначеність, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах конкуренції [17].

Найпоширенішим методом формування конкурентних переваг є *метод базових стратегій Майкла Портера*: вибір ринкової позиції. Цей метод ґрунтується на ідеї, що компанія не може бути «всім для всіх», оскільки спроба догодити кожному призводить до стратегічної невизначеності й втрати ефективності. Логіка Портера вимагає від менеджменту чіткого самовизначення за двома осями: тип конкурентної переваги та масштаб ринку. Якщо компанія обирає шлях мінімізації витрат, увесь її внутрішній механізм підпорядковується жорсткому контролю собівартості, стандартизації та автоматизації. Якщо ж ставка робиться на диференціацію, метод вимагає інвестицій у бренд, дизайн та інновації, щоб клієнт бачив унікальну цінність і був готовий переплачувати. Цінність методу полягає у створенні жорсткого стратегічного фокуса, який захищає компанію від руйнівних цінових воєн чи розмивання бренду[24].

Наступним досліджуваним методом є *метод стратегічного розвитку Ігоря Ансоффа*: вектор корпоративного зростання. Метод Ансоффа розглядає формування конкурентної стратегії крізь призму динаміки ринку та продукту, допомагаючи компанії визначити траєкторію розширення бізнесу. Він пропонує чотири чіткі вектори дій залежно від того, чи працює компанія з відомими або новими для себе продуктами й ринками[25]. Стратегія проникнення фокусується на витисканні конкурентів з існуючого поля за допомогою маркетингу; розвиток ринку штовхає бізнес до експансії в нові регіони чи сегменти; розвиток продукту змушує R&D-відділ створювати новинки для поточної бази лояльних клієнтів. Найбільш радикальний шлях - диверсифікація - передбачає запуск абсолютно нового продукту на невідомому ринку, що кардинально змінює конкурентну позицію компанії. Цей метод є незамінним для компаній, які досягли «стелі» у своєму поточному стані й шукають прораховані варіанти масштабування.

Ще одним відомим методом є *метод портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (BCG)*: управління ресурсами. Цей метод підходить для диверсифікованих компаній та великих холдингів і розглядає конкурентну

стратегію як мистецтво ефективного перерозподілу фінансових потоків між різними бізнес-напрямами чи продуктами. Управлінська логіка базується на аналізі двох показників: відносної частки ринку продукту темпів зростання всього ринку. Розподіляючи продукти по категоріях («Зірки», «Дійні корови», «Важкі діти», «Собаки»), метод диктує специфічну стратегічну поведінку для кожного з них. Метод BCG дозволяє компанії підтримувати довгострокову фінансову стабільність та уникати ситуацій, коли застарілі продукти поглинають ресурси майбутнього[26].

Концепція «Блакитного океану»: метод цінової інновації та створення нового ринку. Цей метод є альтернативою традиційному стратегічному мисленню і пропонує компаніям вийти з «Червоних океанів» — ринків із жорсткою, кривавою конкуренцією, де правила гри вже встановлені, а маржинальність постійно падає. Замість того, щоб намагатися перемогти суперників у їхній же грі, метод орієнтує на створення нового, ніким не зайнятого ринкового простору, де конкуренція відсутня як така. Стратегія формується через інструмент стратегічної канви та логіку «цінової інновації», коли компанія одночасно знижує свої витрати і підвищує цінність для споживача. Цей метод зміщує фокус менеджменту з боротьби за існуючих клієнтів на залучення абсолютно нової аудиторії non-consumers (не-споживачів), створюючи унікальний стрибок у цінності[27].

Не менш відомим методом є метод SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей метод широко використовується у стратегічному менеджменті, оскільки дає змогу комплексно оцінити стан підприємства та сформулювати базу для розробки конкурентної стратегії [28].

На основі вищевикладеного, ми провели порівняльний аналіз досліджених методів за характеристиками: сутність методу, інструменти реалізації, переваги використання. Кожен із них відображає унікальну управлінську логіку та пропонує власний шлях до досягнення ринкової переваги.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз методів формування конкурентної стратегії

Метод формування стратегії	Суть методу	Прикладні інструменти	Переваги використання
Базові стратегії М. Портера	Визначення глобальної позиції компанії на ринку через вибір між мінімізацією витрат (низька ціна) або диференціацією (унікальність).	Модель «5 сил Портера» Карта стратегічних груп	Захищає компанію від розмивання бренду та пастки «застрягання посередині». Дає чіткий фокус: або ти найдешевший, або унікальний.
Стратегічний розвиток І. Ансоффа	Визначення вектора корпоративного зростання компанії через комбінацію нових та існуючих продуктів і ринків.	Матриця Ансоффа Профіль середовища (PESTEL)	Допомагає компаніям, які досягли «стелі» у розвитку, знайти прораховані та системні варіанти масштабування бізнесу.
Портфельний аналіз (BCG)	Управління компанією як портфелем інвестицій. Перерозподіл фінансів від зрілих продуктів до молодих та перспективних.	Матриця BCG Модель VRIO	Забезпечує довгострокову фінансову стабільність холдингу чи багатопрофільної компанії. Оберігає від фінансування завідомо збиткових проєктів.
Концепція «Блакитного океану»	Відмова від прямої конкуренції. Одночасне зниження витрат та підвищення цінності для клієнта заради створення нового ринку.	Стратегічна канва Матриця ERGR	Дозволяє повністю піти від виснажливих цінових воєн із гігантами ринку, створюючи надвисоку маржинальність у новій ніші.
Інтегрований аналіз TOWS	Формування стратегічних дій на перетині внутрішніх ресурсів фірми та реальної ситуації у зовнішньому середовищі.	Матриця SWOT Матриця взаємодії TOWS	Найореалістичніший метод. Він миттєво «приземляє» стратегічні фантазії топменеджменту на реальний стан ресурсів та бюджету компанії.
Бенчмаркінг та конкурентне профілювання	Постійний аналіз, оцінка та порівняння параметрів власного бізнесу з параметрами прямих конкурентів або лідерів суміжних галузей з метою переймання найкращого досвіду.	Матриця конкурентного профілю (CPM) Багатокутник конкурентоспроможності	Дозволяє об'єктивно побачити свої слабкі місця на фоні суперників, не «вигадувати велосипед», а впроваджувати вже перевірені ринком ефективні рішення лідерів.

Джерело: складено автором за [24-29]

Якщо методи задають напрямок мислення, то інструменти — це конкретні аналітичні моделі, матриці та схеми, які допомагають «пережувати» інформацію та отримати точні дані для ухвалення рішень.

Розглянемо характеристику основних інструментів формування конкурентної стратегії відповідно до проаналізованих методів.

Першим досліджуваним інструментом є модель «5 сил Портера» . Цей інструмент використовують для оцінки привабливості та рівня конкуренції в галузі. Він допомагає зрозуміти, хто саме і з якою силою тисне на твій бізнес. Модель аналізує п'ять ключових чинників: жорсткість конкуренції між існуючими фірмами, загрозу появи нових гравців, ринкову силу покупців, ринкову силу постачальників та загрозу появи товарів-замінників. Результат аналізу показує, чи взагалі варто заходити на цей ринок і де компанія ризикує втратити прибуток.

Наступним інструментом є PEST / PESTEL-аналіз. Це інструмент для сканування макросередовища, тобто глобальних факторів, на які сам бізнес вплинути не може, але змушений під них підлаштовуватися. Інструмент допомагає компанії помітити довгострокові тренди й загрози заздалегідь.

Ще одним відомим методом є карта стратегічних груп . Цей інструмент слугує для візуалізації конкурентного ландшафту на ринку. На двовимірному графіку точками або колами позначаються всі конкуренти в галузі. Компанії, що опинилися близько одна до одної, формують «стратегічну групу». Карта наочно показує, де на ринку занадто тісно, а які зони залишаються вільними.

Модель VRIO - є інструментом для внутрішнього аудиту ресурсів та здібностей компанії, який допомагає знайти її справжню, довгострокову конкурентну перевагу. Кожен ресурс (технологія, команда, патент, бренд) тестується за чотирма критеріями:

- цінність — чи допомагає ресурс нейтралізувати загрози;
- рідкісність — чи є він унікальним;
- неможливість копіювання — чи важко конкурентам його відтворити;
- організація — чи вміє компанія правильно його використовувати.

Якщо ресурс відповідає всім чотирьом пунктам, він є стійкою конкурентною перевагою.

Останнім досліджуваним методами є стратегічна канва та матриця ERCR

Це базові інструменти методу «Блакитного океану». Стратегічна канва — це графік, який порівнює пропозицію компанії та її конкурентів за ключовими факторами галузі (ціна, сервіс, швидкість тощо). Матриця ERCR (Eliminate-Reduce-Raise-Create) працює як практичний чек-лист: що з традиційних факторів ми можемо ліквідувати чи знизити, а що варто підняти чи створити з нуля, щоб відірватися від конкурентів.

Підсумовуючи, ми встановили, що ефективне формування конкурентної стратегії неможливе без використання сучасних методів та інструментів стратегічного аналізу. До основних методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та ресурсний підхід, які дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства. Водночас застосування таких інструментів, як модель п'яти сил конкуренції, стратегічні матриці та портфельні підходи, забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»

2.1. Аналіз конкурентного середовища ринку інжинірингових послуг

У сучасних умовах розвитку економіки інжинірингові послуги відіграють важливу роль у забезпеченні технологічної модернізації підприємств, підвищенні ефективності виробничих процесів та впровадженні інноваційних рішень у різних галузях промисловості. Ринок інжинірингових послуг охоплює комплекс робіт, пов'язаних із проєктуванням, автоматизацією, технічним супроводом, модернізацією виробничих систем, електротехнічними рішеннями та впровадженням сучасних технологій управління виробництвом. Особливого значення інжинірингові послуги набувають у сферах енергетики, промислового виробництва, логістики та інфраструктурного будівництва, де рівень технологічності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Сучасний ринок інжинірингових послуг характеризується високим рівнем динамічності та значною залежністю від технологічного розвитку. В умовах глобалізації підприємства змушені постійно модернізувати виробничі процеси, впроваджувати цифрові системи управління та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті цього попит на інжинірингові рішення поступово зростає, особливо у сфері автоматизації виробництва, енергетичного менеджменту та інтеграції цифрових технологій у виробничі системи.

На рис.2.1 наведено динаміку обсягів ринку інжинірингових послуг в Україні.

До 2022 року відбувалося значне зростання обсягів реалізації на ринку за рахунок, активної модернізації металургії та виходу на ринок ЄС та країн близького Сходу. За оцінками експертів, внутрішній ринок лише промислової автоматизації (АСУ ТП та низьковольтного обладнання) коливався в межах \$200–300 млн на рік.

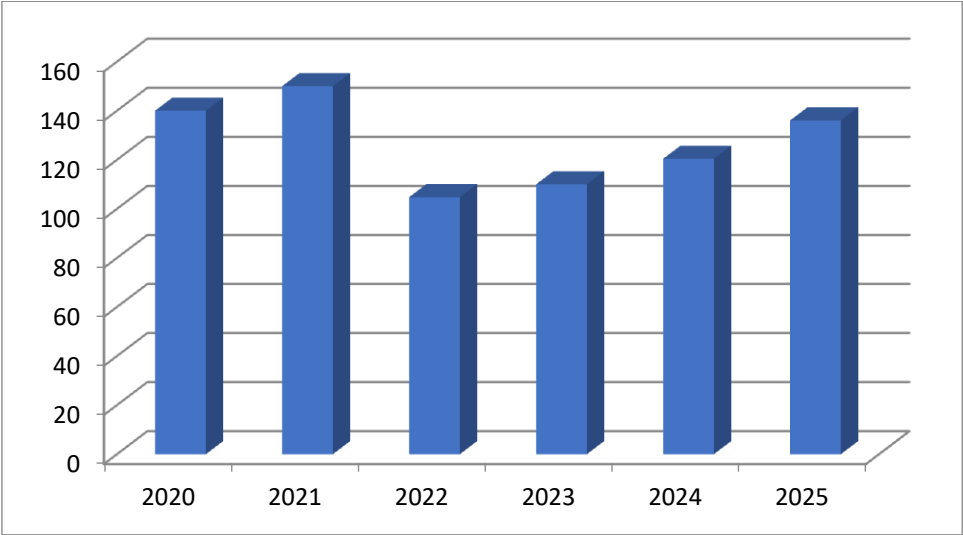


Рис.2.1 Динаміка обсягу ринку інжинірингових послуг в Україні,млрд..грн.

Джерело: складено автором за [31]

У 2022 році ринок зазнав критичного удару — внутрішній попит у деяких сегментах обвалився на 60–70% за рахунок зупинки великих інвестиційних проєктів, руйнування промислових гігантів на Сході та Півдні України та логістичний колапс у портах.

Починаючи з 2024 року та станом на сьогодні (2026 рік), ринок демонструє парадоксальне відновлення та структурну перебудову. За даними Держстату, загальний обсяг виконаних будівельно-інженерних робіт у грошовому вираженні почав повертатися до довоєнних показників. У табл..2.1 систематизовано основні ніші, що забезпечують зростання ринку інжинірингових послуг.

Таблиця 2.1

Ніші розвитку ринку інжинірингових послуг

Ніша	Джерело фінансування	Об’єкт інвестування
енергетика та критична інфраструктура	фінансується як державою, так і міжнародними донорами	мільярдні проєкти з відновлення підстанцій, захисту об’єктів від обстрілів, децентралізації енергосистеми (впровадження газопоршневих та когенераційних установок) та автоматизації диспетчерського управління
Агросектор та нова логістика	Порти «Великої Одеси» та Дунайський кластер	будівництво сухих портів, автоматизацію логістичних хабів на Заході України та модернізацію вцілілих зернових терміналів для пришвидшення перевалки
Релокований B2B та Military-tech	Вітчизняні підприємці	відкриття невеликих виробництв (харчова, переробна промисловість, оборонний сектор).

На рис.2.2 наведена структура ринку інжинірингових послуг.

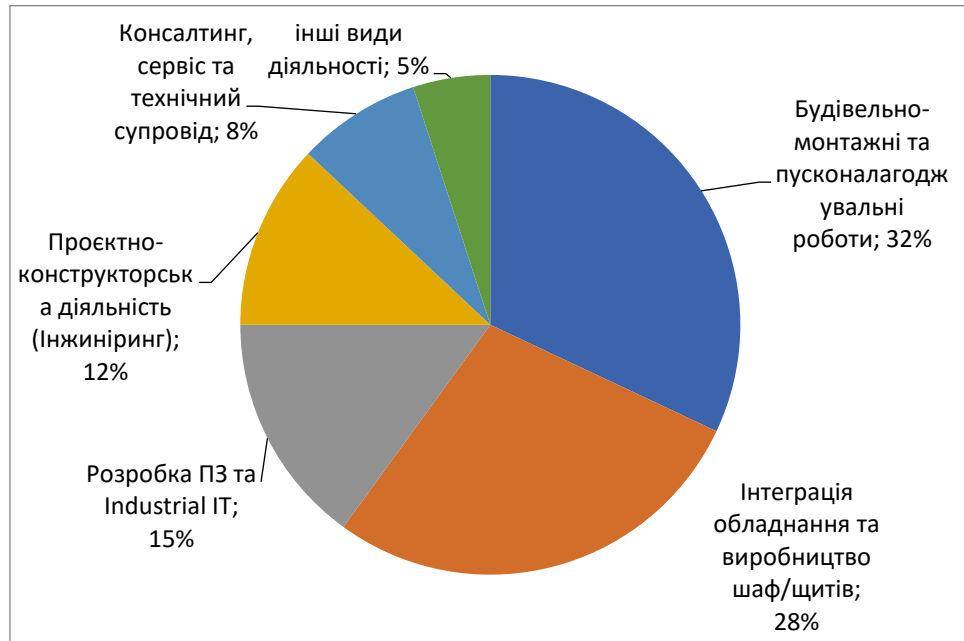


Рис.2.2 Структура ринку інжинірингових послуг за видами діяльності

Джерело: складено автором за [31]

Для аналізу конкурентного середовища ринку інжинірингових послуг ми вважаємо доцільним застосування методики конкурентного аналізу М.Портера, що полягає в аналізі 5 конкурентних сил ринку: внутрішньогалузева конкуренція, постачальники, споживачі, потенційні конкуренти та товари-замінники.

Внутрішньогалузева конкуренція. На ринку інжинірингових послуг на 2026 рік зареєстровано 613 діючих компаній. У табл.2.2 наведено 10 найбільших підприємств ринку за обсягами реалізації.

Таблиця 2.2

Рейтинг 10 найбільших підприємств ринку інжинірингових послуг

№	Підприємство	Обсяг реалізації, тис.грн	Місце розташування
1.	ТОВ "науково-виробниче підприємство "Енерго-плюс"	1 751 459	м. Кременчук
2.	ТОВ "Південна промислова компанія"	1 647 807	м.Київ
3.	ТОВ "Електросвіт"	1 397 005	м.Івано-Франківськ
4.	ТОВ "Сфералайн ЛТД"	1 343 517	м.Київ
5.	ТОВ "виробниче підприємство "Електросервіс"	814 270	м.Луцьк
6.	ТОВ "Виробниче підприємство "Харпіс"	704 926,8	м.Харків

Продовження табл..2.2

№	Підприємство	Обсяг реалізації, тис.грн	Місце розташування
7.	ТОВ "Глобал енерго"	430 291,2	Іванофранківська обл.
8.	ТОВ "РЗА системз"	369 612,7	м.Київ
9.	ТОВ "С-Інжиніринг"	359 717	м.Чорноморськ
10.	ТОВ "Виробниче підприємство "Дебора-електро"	348 849	м.Дніпропетровськ

Джерело: складено автором за [31]

Аналізуючи тип конкуренції, варто зазначити, що на ринку не виражена цінова конкуренція. Компанії конкурують за допомогою BIM-моделювання, енергоефективних рішень, дотримання міжнародних екологічних стандартів та швидкості виконання робіт. Здатність оптимізувати витрати замовника на етапі експлуатації об'єкта завдяки зеленим технологіям та інтеграції штучного інтелекту в процеси проектування є головною перевагою на ринку. Окрім цього, вирівнювання цін на базові послуги змушує компанії пропонувати ширший комплекс послуг — від "інжинірингу під ключ" до консалтингу та управління ризиками. Така конкуренція стимулює постійний технічний розвиток галузі, підвищує якість проєктних рішень та знижує загальну вартість життєвого циклу інфраструктурних чи промислових об'єктів.

Концентрація підприємств на ринку інжинірингових послуг в Україні традиційно характеризується помірною або низькою концентрацією завдяки великій кількості малих і середніх компаній(рис.2.3).

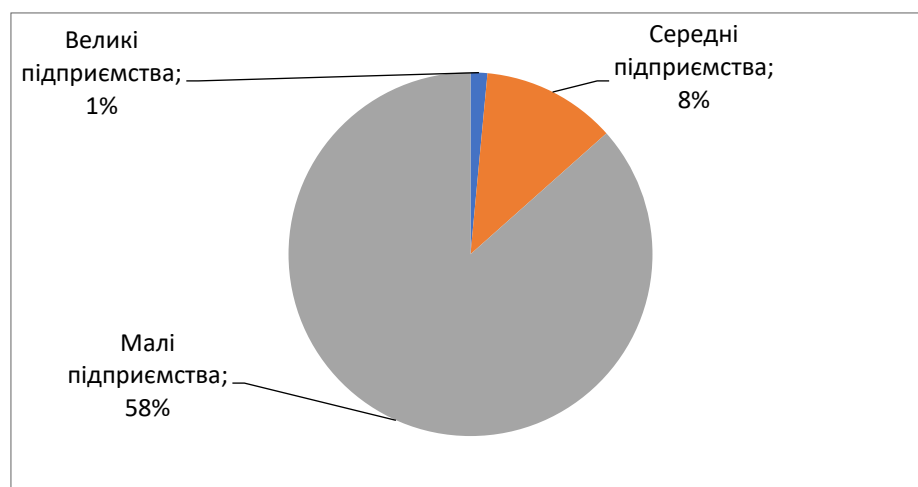


Рис.2.3 Частка підприємств ринку інжинірингових послуг за розміром

Джерело: складено автором за [31]

Державне регулювання інжинірингових послуг базується на дозвоільно-кваліфікаційній системі та контролі за дотриманням будівельних норм. Воно спрямоване на гарантування безпеки, надійності об'єктів та управління будівельними ризиками.

На основі вищевикладеного, ми провели аналіз впливу внутрішньогалузевої конкуренції на діяльність підприємств інжинірингових послуг, результати аналізу представлені у табл.2.3

Таблиця 2.3

Аналіз впливу внутрішньогалузевої конкуренції на діяльність підприємств інжинірингових послуг

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
Темп зростання ринку	0,2	Високий (більше 10%)	Помірний (до 10%)	Відсутній або спад	0,2
Кількість підприємств	0,2	Невелика кількість підприємств (до 10), що контролюють весь ринок	Помірна кількість підприємств (до 100) й домінує обмежена група фірм	Велика кількість підприємств; відсутні підприємства, що займають домінуючу позицію	0,6
Цінова конкуренція	0,1	Цінова конкуренція відсутня	Підвищення цін можливе лише для покриття витрат	Жорстка цінова конкуренція	0,1
Відмінність між конкурентами	0,1	Однорідні підприємства за структурою витрат та поведінкою	Майже однорідні підприємства	Підприємства відрізняються за структурою витрат та поведінкою	0,3
Витрати на просування товару на ринок	0,2	Значні витрати на рекламу та стимулювання збуту	Помірні витрати на рекламу та стимулювання збуту	Низькі витрати на рекламу та стимулювання збуту	0,6
Концентрація підприємств на ринку	0,05	Висока концентрація	Помірна концентрація	Низька концентрація	0,15

Продовження табл..2.3

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
Диференціація товарів	0,1	Товари галузі унікальні	Товари схожі, але за ключовими ознаками різняться	Товари галузі стандартні	0,2
Державне регулювання	0,05	Значне	Помірне	Низьке	0,1
Загальна оцінка впливу					2,25

Джерело: складено автором

Загальна оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції на діяльність підприємств інжинірингових послуг складає 2,25.

Постачальники. Найважливішою групою постачальників підприємств ринку інжинірингових послуг є постачальники обладнання та комплектуючих:

- електротехніка та автоматизація : міжнародні корпорації типу Schneider Electric, Siemens, ABB, Eaton, Phoenix Contact. В Україні інжинірингові компанії купують їх безпосередньо через офіційні представництва або через мережу сертифікованих дистриб'юторів;

- контрольно-вимірювальні прилади - постачальники датчиків тиску, температури, витратомірів (Endress+Hauser, Wika, Vega);

- кабельно-провідникова продукція - локальні виробники та імпортери, які забезпечують проекти силовими та сигнальними кабелями. В Україні ключовим постачальником для інфраструктурних проєктів є завод «Одескабель», а також компанії типу Гал-Кат або Південкабель.

Окремою групою постачальників є постачальники програмного забезпечення (CAD/PLM/BIM системи), оскільки інжиніринг неможливий без цифрових інструментів.

На основі вищевикладеного, ми провели аналіз впливу постачальників на діяльність підприємств інжинірингових послуг, результати аналізу представлені у табл..2.4

Таблиця 2.4

**Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємств
інжинірингових послуг**

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
Кількість постачальників	0,2	На ринку діє багато постачальників, є можливість переключення між ними	Помірна кількість постачальників, переключення між ними потребує фінансових витрат	Продукт постачальників унікальний, не має можливості переключення	0,6
Відносна концентрація підприємств- постачальників	0,1	Концентрація постачальників вища концентрації інжинірингових підприємств	Приблизно однакова концентрація постачальників та підприємств галузі	Концентрація постачальників нижча за концентрацію інжинірингових підприємств	0,3
Замінники ресурсу	0,1	Висока можливість використання ресурсів замінників	Помірна	Не існує ресурсів замінників	0,3
Вага ресурсу у загальних витратах виробництва	0,2	Низька	Помірна	Висока	0,6
Диференціація	0,2	Товари недеференційо- вані	Помірно диференційовані	Висока диференціація товарів	0,4
Можливість інтеграції вперед	0,05	Слабка можливість інтеграції у галузь покупців	Помірна	Постачальники частково інтегровані та створюють загрозу інтеграції	0,1
Частка збуту, що припадає на галузь	0,15	Галузь є найбільшим покупцем	Постачальники збувають товар кільком галузям, частка галузі помірна	Постачальники збувають товар кільком галузям, на конкретну галузь не припадає вагомої частки	0,3
Загальна оцінка впливу					2,5

Джерело: складено автором

Загальна оцінка впливу постачальників на діяльність підприємств інжинірингових послуг складає 2,5.

Споживачі. Серед споживачів послуг ринку інжинірингу можна виділити 4 групи: промислові підприємства, енергетичних сектор та ЖКГ, будівельний сектор та держава, міжнародні донори.

Серед промислових підприємств вагому частку займають важка промисловість та металургія. Гіганти рівня Метінвест або АрселорМіттал Кривий Ріг, замовляють інжиніринг для модернізації доменних печей, впровадження екологічних фільтрів та переходу на "зелену" металургію. В той же час, виробники продуктів харчування (наприклад, МХП, Рошен, Kernel) потребують інжиніринг технологічних процесів: розгортання роботизованих ліній пакування, автоматизація елеваторів, розробка систем промислового холоду.

В енергетичному секторі та ЖКГ ринок інжинірингових послуг закриває потребу в капітальному відновленні та децентралізації енергосистеми. Державні та приватні енергетичні компанії (Укренерго, ДТЕК, Центренерго, НАЕК «Енергоатом») є прямими замовниками інжинірингу високовольтних підстанцій, захисних споруд для трансформаторів та систем релейного захисту. На рис.2.4 наведено динаміку витрат на відновлення енергетичного сектору України.

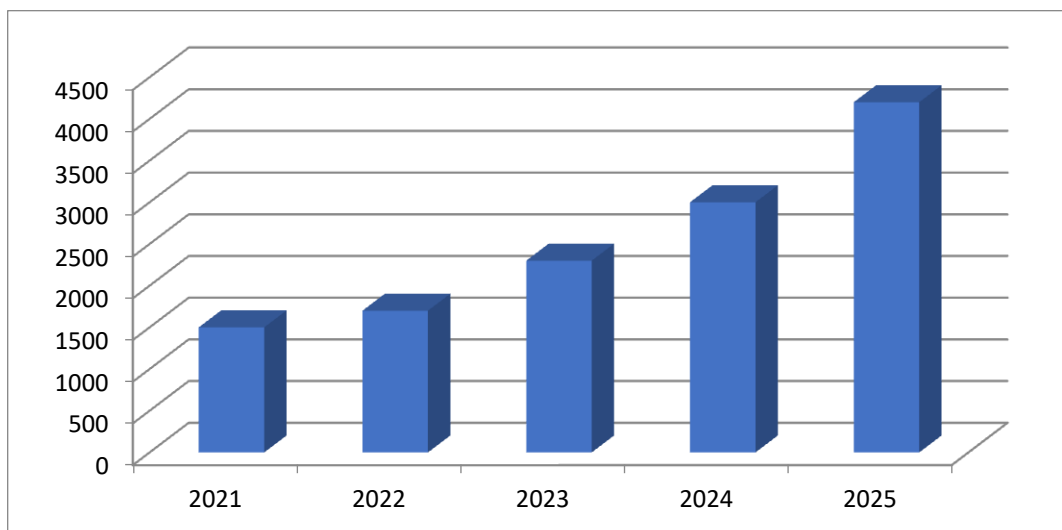


Рис.2.4 Динаміка витрат на відновлення енергетичного сектору України, млн.грн.

Окрім цього, приватні інвестори та агрохолдинги, замовляють інжиніринг "під ключ" для будівництва когенераційних газових установок, біогазових комплексів, промислових сонячних електростанцій (СЕС) чи систем збереження енергії (BESS).

У будівельному секторі підприємства не завжди мають у штаті лінійних інженерів усіх профілів, тому для складних завдань залучають зовнішні інжинірингові компанії. У табл.2.5 ми систематизували зміну рівня попиту на інжинірингові послуги за різними сферами.

Таблиця 2.5

Зміна попиту на інжинірингові послуги(за 2024–2026 рр.)

Сегмент споживачів	Об'єкти попиту	Приріст попиту	Причина зміни
Енергетика (децентралізована)	Мала генерація, СЕС для бізнесу	зростання +150% -200%	Справжній інженерний бум. Обсяги будівництва розподіленої генерації та систем накопичення (лише за 2025 рік побудовано УЗЕ сумарно на ~500 МВт) спричинили дефіцит проєктантів.
Оборонно-промисловий комплекс	Defense Tech	зростання +100% -150%	Масштабування виробництва БПЛА, РЕБ та наземних платформ вимагає постійного інжинірингу технологічних ліній, оснастки та систем тестування.
Енергетика (державна / магістральна)	Укренерго, Енергоатом тощо	Зростання +50% -70%	Постійні капітальні вкладення у фортифікаційний захист об'єктів та перепроєктування пошкоджених вузлів за рахунок міжнародних донорів.
Агропереробка та харчопром	МХП, Рошен, Kernel	Зростання +30% -40%	Бізнес активно інвестував у енергонезалежність цехів та автоматизацію для перекриття браку кадрів (наприклад, автоматизація елеваторів).
Цивільний девелопмент (Будівництво)	Будівельні підприємства	Спад -15%-0% .	Попит на інжиніринг нових житлових комплексів суттєво просів, фокус змістився виключно на інфраструктурні об'єкти, ремонти та логістику.

Джерело: складено автором

На основі вищевикладеного, ми провели аналіз впливу споживачів на діяльність підприємств інжинірингових послуг, результати аналізу представлені у табл.2.6

Таблиця 2.6

**Аналіз впливу споживачів на діяльність підприємств інжинірингових
послуг**

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
Чисельність покупців	0,25	Висока	Помірна	Низька	05
Відносна концентрація споживачів	0,15	Концентрація покупців нижча концентрації інжинірингових підприємств	Приблизно однакова концентрація споживачів та підприємств галузі	Концентрація постачальників вища за концентрацію інжинірингових підприємств	0,15
Важливість продукції галузі для покупців	0,25	Висока	Помірна	Низька	0,25
Диференціація	0,15	Висока диференціація	Помірна диференціація	Низька диференціація	0,3
Можливість зворотної інтеграції	0,1	Слабка можливість інтеграції	Помірна можливість інтеграції	Покупці частково інтегровані	0,3
Повнота володіння інформацією	0,1	Покупці не володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	Покупці частково володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	Покупці повністю володіють повною інформацією щодо ситуації на ринку	0,3
Загальна оцінка впливу					1,8

Джерело: складено автором

Загальна оцінка впливу споживачів на діяльність підприємств інжинірингових послуг складає 2,5.

Потенційні конкуренти. Оцінку загрози появи потенційних конкурентів оцінюють за бар'єрами входу в галузь.

Одним з найголовніших бар'єрів входу є капітальні інвестиції. Професійний софт для 3D-проекування та розрахунків (AutoCAD, Revit, SolidWorks, EPLAN, Siemens TIA Portal) постачається за річними ліцензіями, вартість яких для одного робочого місця інженера може становити від кількох тисяч до десятків тисяч доларів на рік. Використання піратського софту для

компаній, що працюють із серйозними замовниками чи іноземними грантами, повністю виключене через юридичні ризики та аудити.

Окрім цього, якщо компанія займається пусконаладженням чи аудитом, їй потрібні сертифіковані й повірені прилади (тепловізори, аналізатори якості електроенергії, осцилографи), що вимагає значних стартових капіталовкладень. Тому рівень початкових капіталовкладень можна визначити як помірний.

Для проектування та монтажу об'єктів (особливо класів наслідків СС2 та СС3 — заводи, підстанції, житлові комплекси) компанія зобов'язана мати ліцензію на будівельну діяльність, а окремі інженери — іменні кваліфікаційні сертифікати (ГПи — головні інженери проектів, ГАПи — головні архітектори проектів). Тому держава має помірний вплив на діяльність підприємств галузі.

Аналізуючи можливість доступу до каналів розподілу, варто зазначити, що промислові гіганти чи енергетичні компанії ніколи не довірять модернізацію цеху чи проектування підстанції новачкові, навіть якщо він запропонує низьку ціну. Помилка інженера може коштувати мільйонів доларів збитків або людських життів.

У 99% комерційних та державних тендерів (наприклад, у системі Prozorro або на закупівлях міжнародних донорів Світового банку/ЄБРР) є обов'язкова кваліфікаційна вимога, про наявність досвіду виконання аналогічних договорів за останні 3–5 років. Нова компанія автоматично відсікається на етапі подачі документів.

Окрім цього, щоб проектувати системи автоматизації чи когенераційні установки, потрібні інженери вищої кваліфікації (архітектори систем, розробники, релейники). У 2026 році в Україні через міграційні та мобілізаційні процеси на ринку праці панує жорсткий дефіцит таких кадрів.

В той же час, нову компанію не можна створити за місяць, просто найнявши випускників вишів. Формування зіграної інженерної команди, яка здатна без помилок реалізувати складний промисловий проект, триває роками.

На основі вищевикладеного, ми провели аналіз впливу потенційних конкурентів на діяльність підприємств інжинірингових послуг, результати аналізу представлені у табл.2.7

Таблиця 2.7

**Аналіз впливу потенційних конкурентів на діяльність підприємств
інжинірингових послуг**

Характеристика сили галузі	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка впливу			Виважена оцінка
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
Темп зростання ринку	0,1	Відсутній або спад	Помірний (до 10%)	Високий (більше 10%)	0,3
Початкові інвестиції	0,15	Високі	Помірні	Низькі	0,3
Державне регулювання	0,05	Значний рівень державного регулювання	Помірний рівень державного регулювання	Відсутнє державне регулювання галузі	0,1
Економія на масштабі	0,1	Значна	Помірна	Відсутня	0,2
Диференціація послуг	0,08	Висока	Помірна	Низька	0,16
Торгові марки	0,15	На ринку представлені сильні торгові марки	На ринку діє декілька торгових марок	Відсутність торгових марок	0,3
Доступ до каналів розподілу	0,12	Високі вимоги	Діють певні обмеження	Вільний	0,12
Ціноутворення	0,1	На ринку є лідери за ціною	Цінова політика виправдана якістю товару	Не має можливості демпінгу	0,2
Технічна та технологічна складність товару	0,15	Низька	Середня	Висока	0,45
Загальна оцінка впливу					2,13

Джерело: складено автором

Загальна оцінка впливу потенційних конкурентів на діяльність підприємств інжинірингових послуг складає 2,13.

Товари-замінники. З погляду класичної економічної теорії та стратегічного аналізу, прямих ідеальних товарів-замінників для інжинірингу як такого не існує, оскільки неможливо замінити інтелектуальну інженерну думку якимось принципово іншим матеріальним продуктом.

У табл.2.8 систематизовано вплив сил ринку інжинірингових послуг. Рівень впливу визначений відповідно до бальної оцінки:

- низький рівень впливу – 1-1,6 бали;
- середній рівень впливу - 1,6-2,4 бали;
- високий рівень впливу - 2,4-3 бали.

Таблиця 2.8

**Рівень впливу сил галузі на діяльність підприємств ринку
інжинірингових послуг**

Сила галузі	Бальна оцінка	Рівень впливу
Внутрішньогалузева конкуренція	2,25	Середній
Постачальники	2,5	Високий
Споживачі	1,8	Середній
Потенційні конкуренти	2,13	Середній

Джерело: складено автором

На основі вищевикладеного, ми визначили, що найбільша стратегічна вразливість інжинірингових підприємств зараз з боку постачальників - у залежності від кадрів та світових вендорів. Водночас вплив внутрішньогалузевої конкуренції, споживачів та потенційних конкурентів є на середньому рівні, що є максимально сприятливим через дефіцит інженерних рішень в країні.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «С-Інжиніринг»

Товариство з обмеженою відповідальністю «С-Інжиніринг» (S-Engineering) є сучасним підприємством інжинірингового профілю, яке спеціалізується на розробці, впровадженні та супроводі комплексних технічних рішень у сфері автоматизації виробничих процесів, електропостачання та промислової енергетики. Компанія функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує їй самостійність у здійсненні господарської діяльності, гнучкість управління та можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Підприємство було засноване у місті Одеса та протягом тривалого періоду діяльності сформувало стабільні позиції на ринку інжинірингових

послуг. Історія розвитку компанії пов'язана із поступовим розширенням спектра інжинірингових рішень, збільшенням виробничих потужностей та впровадженням сучасних технологій автоматизації. На початкових етапах діяльності підприємство спеціалізувалося переважно на електротехнічних роботах та автоматизації окремих виробничих процесів, однак із розвитком ринку та зростанням попиту на комплексні інжинірингові рішення компанія значно розширила напрями діяльності.

У процесі розвитку ТОВ «С-Інжиніринг» поступово перейшло до реалізації масштабних проєктів у сфері промислової автоматизації, енергетики та цифрового управління виробничими системами. Важливим етапом розвитку підприємства стало впровадження ЕРС-підходу, який дозволив забезпечити комплексне виконання інжинірингових робіт – від проєктування до введення об'єктів в експлуатацію та подальшого сервісного супроводу.

На сучасному етапі підприємство належить до числа технологічно орієнтованих інжинірингових компаній України та здійснює діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Компанія бере участь у реалізації проєктів у сфері промисловості, енергетики, автоматизації технологічних процесів та цифрової модернізації виробничих систем. На рис.2.5 наведено динаміку обсягів реалізації ТОВ «С-Інжиніринг».

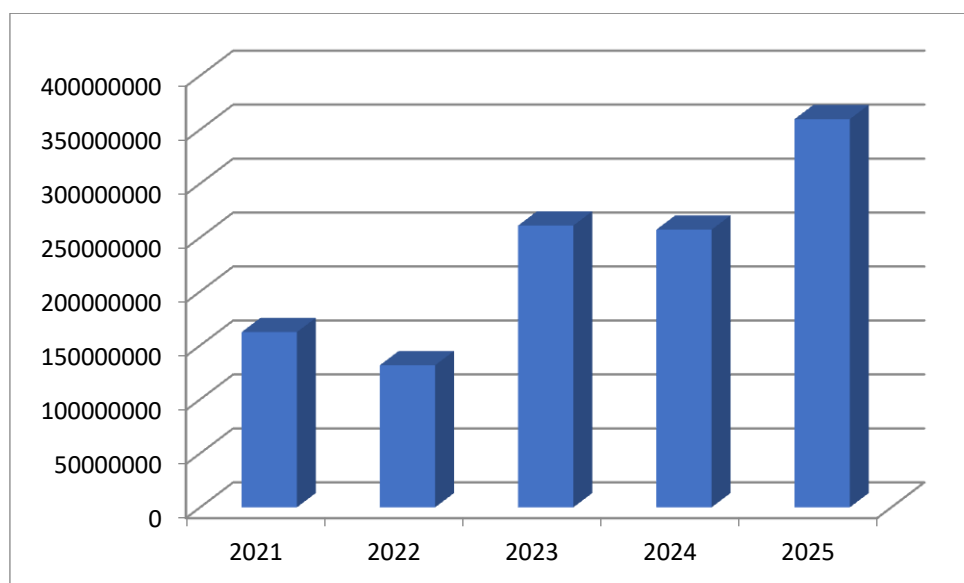


Рис.2.5 Динаміка доходу обсягів реалізації ТОВ «С-Інжиніринг», грн

На основі аналізу обсягів реалізації підприємства, ми визначили стабільну тенденцію до їх зростання, у 2025 році обсяг реалізації зріс майже на 40 %.

Протягом 2025 року підприємство реалізувало проекти за 6 тендерами, й мало співробітництво з низкою масштабних українських компанії (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Тендери реалізовані ТОВ «С-Інжиніринг» у 2025 році

№	Замовник	Сума
1	ТОВ «ОПЕРАТОР ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»	11 040 863 ₴
2	АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»	2 547 288 ₴
3	Філія "УМГ "ПРИКАРПАТТРАНСГАЗ" ПАТ "УКРТРАНСГАЗ"	762 706 ₴
4	АТ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС ГАЗОТУРБОБУДУВАННЯ "ЗОРЯ" - "МАШПРОЕКТ"	230 500 ₴
5	ПАТ «Одеський припортовий завод»	37 000 ₴
6	«КП „ЧОРНОМОРСЬКВОДОКАНАЛ“» ЧОРНОМОРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28 120 ₴

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Окрім цього підприємство співпрацювало з такими відомими підприємствами як виробничо-перевантажувальний комплекс “Грінтур-екс”, завод із виробництва алкогольної продукції Nemiroff, ОЕЗ “Протеїн Інвест”, Одеський нафтопереробний завод “Лукойл” та багато інших. Це в свою чергу свідчить про гарну репутацію на ринку, високу якість виконання робіт та великий досвід в реалізації різнотипних проектів.

Підприємство має досвід співпраці із замовниками у країнах Європейського Союзу та бере участь у міжнародних інжинірингових проєктах. Міжнародна діяльність дозволяє компанії розширювати ринки збуту, інтегруватися у світовий інжиніринговий простір та підвищувати рівень відповідності міжнародним технічним стандартам

Оскільки ТОВ «С-Інжиніринг» є системним інтегратором світового рівня та великим виробником електрощитового обладнання, структура його *постачальників* є чітко диференційованою. Вона ділиться на дві основні групи: міжнародні технологічні гіганти (вендори), з якими компанія має офіційні партнерські статуси, та постачальники базових матеріалів/компонентів на українському ринку.

Найважливішою є група постачальників високотехнологічного обладнання, контролерів, елементів автоматизації та програмного забезпечення:

- Siemens (Німеччина) - ключовий постачальник компонентів автоматизації (ПЛК Simatic), приводної техніки та низьковольтної апаратури. «С-Інжиніринг» має найвищі партнерські статуси цього бренду в Україні (у напрямках Siemens Solution Partner Automation, Drive Technologies, а також статус сертифікованого партнера з виробництва щитів за технологією SIVACON).

- Schneider Electric (Франція) - постачальник комплексних рішень для розподілу електроенергії та автоматизації (комутаційне обладнання, частотні перетворювачі, промислові контролери).

- Eaton (США) / Moeller -постачальник систем розподілу енергії, корпусів шаф та пристроїв захисту.

Rittal (Німеччина) - головний постачальник високоякісних промислових корпусів, шаф автоматизації та систем мікроклімату для електрощитових.

- Phoenix Contact (Німеччина)- постачальник клемних з'єднань, інтерфейсних реле, засобів захисту від імпульсних перенапруг та промислових джерел живлення.

Основними постачальниками матеріалів на ринку України є:

- «Одескабель» - для комплектації об'єктів силовими та контрольними кабелями;

- СВ-Альтера -кабель-канали, розхідники, маркування.

Організаційна структура підприємства сформована відповідно до специфіки проєктної діяльності та забезпечує координацію інженерних, виробничих, управлінських і сервісних процесів. Структура управління підприємства поєднує функціональний та проєктний підходи, що дозволяє ефективно організовувати реалізацію комплексних інжинірингових проєктів.

У табл.2.9 наведено основні функціональні підрозділи ТОВ «С-Інжиніринг» .

Важливою складовою діяльності підприємства є *кадровий потенціал*. ТОВ «С-Інжиніринг» характеризується високою часткою інженерно-технічних працівників у структурі персоналу.

Таблиця 2.10

Основні функціональні підрозділи ТОВ «С-Інжиніринг»

Підрозділ	Основні функції
Інженерний відділ	Розробка технічних рішень та проєктної документації
Виробничий підрозділ	Виготовлення та складання електротехнічного обладнання
Відділ автоматизації	Впровадження систем автоматизованого управління
Відділ постачання	Закупівля обладнання та координація поставок
Сервісний відділ	Технічна підтримка та обслуговування систем
Проектний відділ	Координація реалізації інжинірингових проєктів
Адміністративно-управлінський персонал	Організація управління та фінансово-господарська діяльність

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Загальна чисельність працівників підприємства складає 219 осіб, при цьому значну частину персоналу становлять інженери, програмісти, фахівці з автоматизації, електротехнічних систем та проєктного управління. Динаміка кількості співробітників ТОВ «С-Інжиніринг» наведена на рис.2.5

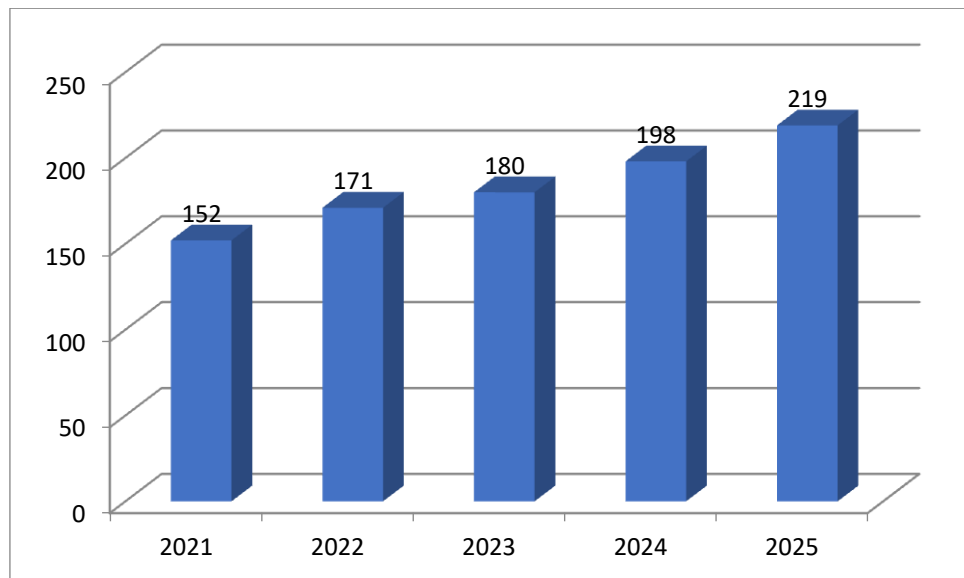


Рис.2.6 Динаміка кількості співробітників ТОВ «С-Інжиніринг», чол..

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Високий рівень кваліфікації персоналу є однією з ключових конкурентних переваг підприємства, оскільки реалізація складних

інжинірингових проєктів потребує наявності спеціалістів із сучасними технічними компетенціями. У сучасних умовах підприємство приділяє значну увагу професійному розвитку працівників, підвищенню кваліфікації та освоєнню новітніх цифрових технологій.

Разом із тим підприємство, як і більшість компаній інжинірингової галузі, стикається із проблемою дефіциту висококваліфікованих технічних кадрів. Активний розвиток автоматизації та цифровізації виробництва підвищує попит на інженерів і фахівців з інформаційних технологій, що посилює конкуренцію на ринку праці та ускладнює процес формування кадрового резерву. У табл. 2.10 наведено порівняльний аналіз попиту на IT-фахівців та класичного інжинірингу.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз попиту на IT-фахівців та класичного інжинірингу

Критерій порівняння	Сектор IT	Сектор класичного інжинірингу
Середня кількість відгуків на 1 вакансію	30 – 40	0,5 – 1,5 (критичний дефіцит)
Зміна кількості вакансій (2024-2026 рр.)	Падіння на 40–50% від піку	Зростання на 70–90%
Хто диктує умови на ринку	Роботодавець (Вендор)	Кандидат (Інженер)
Головна проблема ринку праці	Брак проєктів та замовлень для розробників	Фізична відсутність людей через мобілізацію/міграцію
Зарплатний тренд	Стагнація, зниження планки для новачків	Активне зростання (на 25-35% у гривневому еквіваленті)

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Таким чином, ТОВ «С-Інжиніринг» є сучасним інжиніринговим підприємством із розвиненою організаційною структурою, високим рівнем технологічності та значним кадровим потенціалом. Компанія здійснює діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, забезпечуючи реалізацію комплексних технічних рішень у сфері автоматизації та промислової енергетики. Наявність сучасної виробничої бази, кваліфікованого персоналу та широкого спектра інжинірингових послуг створює основу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Основні технології, які використовуються ТОВ «С-Інжиніринг» наведено в табл.2.12.

Тобто, підприємство поєднує міжнародні технологічних платформ із власними цифровими розробками. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності інжинірингових рішень до потреб конкретних замовників та підвищує гнучкість реалізації проєктів.

Таблиця 2.12

Технології та програмні рішення, що використовуються ТОВ «С-Інжиніринг»

Технологія / продукт	Характеристика	Призначення
Siemens PCS7, WinCC, TIA Portal	Системи автоматизації	Управління технологічними процесами
AVEVA	Платформи цифрового проєктування	Моделювання та оптимізація виробництва
Rockwell Automation	Системи промислової автоматизації	Контроль обладнання та управління
SELAM	Власна система	Моніторинг енергоспоживання
OVERON	Власна цифрова платформа	Управління виробничими процесами
SENUMAC	Власне рішення	Автоматизація промислових систем
SENUVOL	Власна система	Контроль параметрів електромереж

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Важливою конкурентною перевагою підприємства є наявність власних програмних продуктів і систем автоматизації. Зокрема, системи SELAM, OVERON, SENUMAC та SENUVOL використовуються для автоматизації виробничих процесів, моніторингу енергоспоживання та управління промисловими системами. Використання власних цифрових рішень дозволяє підприємству частково знижувати залежність від типових програмних продуктів міжнародних виробників та формувати індивідуальні технічні рішення для замовників.

Разом із тим високий рівень технологічності діяльності підприємства створює і певні ризики. Насамперед це стосується залежності від імпортного програмного забезпечення та цифрових платформ, які потребують постійного оновлення та технічної підтримки. Крім того, швидкий розвиток технологій

зумовлює необхідність регулярної модернізації виробничої бази та оновлення програмно-технічних комплексів, що супроводжується значними фінансовими витратами.

Не менш важливою проблемою є забезпечення кібербезпеки автоматизованих систем управління. Використання цифрових платформ, систем дистанційного контролю та автоматизованого управління підвищує ризик кібератак та порушення функціонування виробничих систем. У зв'язку з цим підприємство змушене приділяти значну увагу захисту інформаційної інфраструктури та безперервності функціонування цифрових систем.

Таким чином, виробничий та технологічний потенціал ТОВ «С-Інжиніринг» характеризується високим рівнем технологічності, наявністю сучасної виробничої бази та використанням міжнародних і власних програмно-технічних рішень. Поєднання сучасних технологій автоматизації, цифрових платформ та власних інноваційних розробок створює основу для реалізації комплексних інжинірингових проєктів та забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку інжинірингових послуг.

Аналіз *фінансово-економічних показників* підприємства дозволяє оцінити ефективність його діяльності, рівень фінансової стійкості та динаміку розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. Для підприємств інжинірингової галузі фінансові результати є важливим індикатором конкурентоспроможності, оскільки реалізація комплексних технічних проєктів потребує значних матеріальних, кадрових та інвестиційних ресурсів.

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «С-Інжиніринг» здійснюється на основі аналізу структури активів, динаміки доходів, собівартості, прибутку, показників прибутковості та рентабельності підприємства за 2023–2025 роки.

Першим етапом аналізу є оцінка структури та динаміки активів підприємства, оскільки саме активи формують ресурсну основу для здійснення господарської діяльності та реалізації інжинірингових проєктів. Динаміка структури активів підприємства наведена в табл.. 2.13.

Таблиця 2.13

Структура активів ТОВ «С-Інжиніринг» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Темп росту
Необоротні активи	25 954	35 997	36 546	10 592	140%
Оборотні активи	198 178	187 098	231 315	33 137	116%
Баланс	224 132	223 095	267 861	43 729	119%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі аналізу даних, ми визначили тенденцію загального зростання вартості активів підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2025 році загальна вартість активів становила 267 861 тис. грн, що на 43 729 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, залучених до реалізації інжинірингових проєктів.

Зростання необоротних активів на 40% може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази, придбання нового обладнання та розвиток виробничої інфраструктури. Водночас переважання оборотних активів у структурі балансу відповідає специфіці діяльності інжинірингових підприємств, значна частина ресурсів яких зосереджена у поточних активах, запасах та дебіторській заборгованості.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є динаміка доходу, собівартості та прибутку (табл. 2.14.)

Таблиця 2.14

Фінансові результати ТОВ «С-Інжиніринг» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Темп росту
Дохід	261 067	257 270	359 717	98 650	137%
Собівартість	175 672	170 687	220 076	44 404	125%
Чистий прибуток	21 286	12 690	26 879	5 593	126%

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Наведені у таблиці 2.14 дані свідчать про позитивну динаміку доходу підприємства. У 2025 році обсяг доходу становив 359 717 тис. грн, що на 37% більше порівняно з 2023 роком. Зростання доходу свідчить про збільшення обсягів реалізованих інжинірингових проєктів та розширення діяльності підприємства.

Разом із тим спостерігається і збільшення собівартості продукції та послуг. У 2025 році собівартість досягла 220 076 тис. грн, що на 25% перевищує рівень 2023 року. Зростання витрат пов'язане із підвищенням вартості обладнання, програмного забезпечення, енергоресурсів та витрат на модернізацію технологічної бази підприємства.

Динаміка чистого прибутку підприємства характеризується певною нестабільністю. У 2024 році відбулося його зниження, що може бути пов'язано із зростанням витрат та ускладненням економічної ситуації. Проте у 2025 році підприємству вдалося відновити позитивну динаміку прибутковості, а чистий прибуток перевищив рівень 2023 року на 5 593 тис. грн.

Оцінка ефективності діяльності підприємства також передбачає аналіз показників рентабельності, які характеризують рівень прибутковості підприємства відносно доходу та вартості активів.

Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «С-Інжиніринг» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники рентабельності ТОВ «С-Інжиніринг» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Приклад розрахунку за 2025 рік	2023	2024	2025
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід $\times 100\%$	26879 / 359717 $\times 100\% = 7,5\%$	8,2%	4,9%	7,5%
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи $\times 100\%$	26879 / 267861 $\times 100\% = 10,0\%$	9,5%	5,7%	10,0%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100\%$	26879 / 130480 $\times 100\% = 20,6\%$	18,4%	11,2%	20,6%

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників рентабельності свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства у 2024 році та її подальше відновлення у 2025 році. Зокрема, рентабельність продажів у 2025 році становила 7,5%, що свідчить про достатній рівень прибутковості реалізації інжинірингових послуг.

Позитивною тенденцією є також зростання рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення фінансових результатів діяльності.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «С-Інжиніринг» свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Компанія характеризується зростанням активів, збільшенням обсягів доходу та поступовим відновленням прибутковості після зниження фінансових результатів у 2024 році. Водночас діяльність підприємства супроводжується зростанням витрат, пов'язаних із модернізацією технологічної бази, впровадженням цифрових систем та високим рівнем залежності від імпортного обладнання й програмного забезпечення.

Для оцінки ліквідності ТОВ «С-Інжиніринг» ми розрахували основні коефіцієнти ліквідності, які наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники ліквідності ТОВ «С-Інжиніринг» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Приклад розрахунку за 2025 рік	2023	2024	2025	Норматив
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$231315 / 145420 = 1,59$	1,60	1,50	1,59	1,5–2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	$(231315 - 59820) / 145420 = 1,18$	1,12	1,04	1,18	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	$39263 / 145420 = 0,27$	0,24	0,18	0,27	0,2–0,35

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці 2.16 свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023–2025 роках перебуває в межах нормативного значення, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів. У 2025 році значення показника становило 1,59, що характеризує достатній рівень платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також відповідає нормативному значенню та демонструє позитивну динаміку у 2025 році. Це свідчить про достатній рівень найбільш ліквідних активів підприємства для покриття

короткострокових зобов'язань без урахування запасів. Для інжинірингових підприємств такий показник є особливо важливим, оскільки значна частина оборотних активів може бути представлена дебіторською заборгованістю та поточними розрахунками за проектами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2024 році спостерігалось певне зниження показника до 0,18, що могло бути пов'язано із підвищенням поточних витрат та збільшенням фінансового навантаження. Проте у 2025 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,27, що відповідає нормативному рівню та свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Позитивна динаміка показників ліквідності свідчить про здатність ТОВ «С-Інжиніринг» підтримувати достатній рівень оборотних активів та забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань.

Важливим елементом фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка характеризує рівень автономії та структуру джерел фінансування активів.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «С-Інжиніринг» доцільно розглянути дані таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Показники фінансової стійкості ТОВ «С-Інжиніринг» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	Приклад розрахунку за 2025 рік	2023	2024	2025	Норматив
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Активи	$101787 / 267861 = 0,38$	0,31	0,33	0,38	>0,5
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	$101787 / 267861 = 0,38$	0,31	0,33	0,38	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	$166074 / 267861 = 0,62$	0,69	0,67	0,62	<0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	$36641 / 101787 = 0,36$	0,28	0,31	0,36	>0,2

Джерело: сформовано автором

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про поступове покращення структури фінансування активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт фінансової стійкості зріс із 0,31 у 2023 році до 0,38 у 2025 році, що свідчить про збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування діяльності підприємства.

Разом із тим значення коефіцієнта фінансової стійкості залишається нижчим за нормативне, що вказує на достатньо високий рівень залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів. Така ситуація є характерною для підприємств інжинірингової галузі, діяльність яких пов'язана із необхідністю фінансування масштабних проєктів та значними інвестиціями у виробничу й технологічну базу.

Коефіцієнт фінансової залежності демонструє поступове зниження, що є позитивною тенденцією та свідчить про зменшення рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас підприємство все ще значною мірою залежить від поточних зобов'язань та фінансових ресурсів, залучених для реалізації інжинірингових проєктів.

Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних оборотних коштів у структурі власного капіталу підприємства. Це свідчить про покращення гнучкості використання фінансових ресурсів та підвищення здатності підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власних коштів.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ ТОВ «С-Інжиніринг» ми сформували матрицю SWOT-аналізу та розробили альтернативні напрямки розвитку досліджуваного підприємства(табл..2.18)

Підсумовуючи, ми визначили, що ТОВ «С-Інжиніринг» має орієнтувати свій стратегічний розвиток на агресивну експансію в нові, капіталомісткі ніші української економіки, насамперед у сферу децентралізації енергетики, автоматизації логістичних хабів та інфраструктури Military-tech.

Таблиця.2.18

SWOT-аналіз ТОВ «С-Інжиніринг»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1.Зростання попиту у сфері децентралізації та відновлення енергетики 2.Стрімкий розвиток Military-tech та релокованого B2B 3.Інфраструктурна розбудова нової логістики 4.Технологічне лідерство через інновації 5.Інтеграція України до європейського економічного простору	Загрози 1.Дефіцит інтелектуального капіталу 2. Висока залежність від світових постачальників 3. Військові ризики 4.Високі фінансові бар'єри на спеціалізований софт та обладнання: 5. Кіберризики та загрози цифровій безпеці підприємства
Сильні сторони 1. Зростання обсягів реалізації 2. Високий рівень технологічності та автоматизації 3. Наявність власних цифрових продуктів та систем автоматизації 4. Кваліфікований інженерно-технічний персонал 5. Досвід реалізації міжнародних проєктів 6. Широкий спектр інжинірингових послуг 7. Найвищий партнерський статус зі світовими вендорами	1.Розробка стандартизованих, швидкозгортовальних рішень «під ключ» для релокованого бізнесу та оборонних підприємств 2.Вихід на ринки автоматизації критичної інфраструктури 3. Розширення асортименту послуг	1.Інженерне імпортозаміщення та масштабування власних ІТ-продуктів 2. Створення корпоративного «Центру кіберзахисту АСУ ТП» та збереження кадрового ядра
Слабкі сторони 1.Залежність від зовнішнього капіталу 2. Значні витрати на модернізацію обладнання 3.Висока залежність від імпортного програмного забезпечення 4. Консервативну та закриту комунікаційну політику.	1.Залучення грантового фінансування та європейських інвестицій для капітальної модернізації 2. Радикальна зміна консервативної комунікаційної політики.	1.Диверсифікація розробки програмного забезпечення на базі Open Source платформ 2. Регіональна децентралізація робочих місць та оптимізація оборотного капіталу

Головним інструментом завоювання ринку має стати поєднання преміального «заліза» від світових вендорів із масштабуванням власних

цифрових продуктів. Це дозволить компанії пропонувати замовникам комплексні ЕРС-проекти «під ключ», знижувати залежність від дорогого імпортного софту та залучати довгострокове фінансування від європейських донорів під програми «зеленого» відновлення України.

2.3. Формування та обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «С-Інжиніринг»

Для визначення стратегічної позиції ТОВ «С-Інжиніринг» ми вважаємо необхідним провести аналіз конкурентного середовища. Для проведення конкурентного аналізу необхідним є визначення найближчих конкурентів досліджуваного підприємства, на основі побудови карти стратегічних груп.

Для створення карти стратегічних груп, ми проаналізували діяльність досліджуваного підприємства, та визначили з якими підприємствами воно конкурує на ринку.

ТОВ «НВП «Енерго-плюс» - це найголовніший і найнебезпечніший конкурент, за видами діяльності вони перетинаються майже на 90%. Обидві компанії розробляють складні системи АСУ ТП, інтегрують мікропроцесорну техніку та системи електроприводу великої потужності, виконують масштабні інженерні проекти «під ключ» для важкої промисловості, нафтогазової галузі та великої енергетики. «Енерго-плюс» має більший обсяг реалізації, що робить його потужним суперником у великих тендерах.

ТОВ «Електросвіт» - прямий конкурент у сфері енергетичного інжинірингу. Обидві компанії є сертифікованими партнерами світових гігантів (С-Інжиніринг — Siemens, Електросвіт — Schneider Electric). Конкурує у видах діяльності, що пов'язані з автоматизованим розподілом електроенергії, будівництвом складних підстанцій та впровадженням систем енергоменеджменту для великих підприємств.

ТОВ «Південна промислова компанія» - конкурент у сфері виробництва систем розподілу електроенергії (головні розподільчі щити, шафи керування). Якщо замовнику потрібне просто якісне «залізо» (силове обладнання) без

складної інтелектуальної автоматизації та софту, ППК є сильним конкурентом за рахунок великих масштабів виробництва.

ТОВ «РЗА системз» - конкурує у сфері проектування та впровадження систем релейного захисту та протиаварійної автоматики на підстанціях. Проте «РЗА системз» більше фокусується на власних мікропроцесорних пристроях, тоді як «С-Інжиніринг» створює комплексні верхньорівневі системи автоматизації всього підприємства.

ТОВ «Сфералайн ЛТД» - перетинається з «С-Інжиніринг» у сфері електромонтажних робіт та постачання базового щитового обладнання. Проте «Сфералайн» орієнтована більше на дистриб'юцію кабелю та комплектуючих, тому на ринку складного інжинірингу вони майже не перетинаються.

ТОВ «Корпорація «ЕлКОР»- це один із найсильніших технологічних суперників «С-Інжиніринг» в Україні. «ЕлКОР» є офіційним партнером Siemens (у статусах Solution Partner та авторизованого виробника щитів SIVACON). Підприємства мають ідентичні види діяльності: проектування, розробка програмного забезпечення для промислових контролерів, власне високотехнологічне виробництво електрощитового обладнання та повний ЕРС-цикл. Вони є традиційно сильними в автоматизації гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК) та металургії, але активно конкурують і в агросекторі.

ТОВ «Арт-Енерго» - лідер західноукраїнського регіону в сфері масштабного енергетичного та промислового інжинірингу. Займається проектуванням та будівництвом об'єктів енергетики «під ключ» (включаючи сонячні, вітрові та газопоршневі станції). Вони є головним конкурентом у сфері децентралізації енергетики та впровадження систем Smart Grid (розумних мереж) — тобто в тих нішах, які «С-Інжиніринг» визначив як пріоритетні для свого розвитку.

АК «Енселко»- це системний інтегратор вищого лігового ешелону, офіційний партнер Rockwell Automation та Schneider Electric. Вони є прямими конкурентами у видах діяльності, пов'язаних із цифровою трансформацією виробництв (MES-системи, хмарна аналітика, цифрові двійники). Вони

надзвичайно сильні в автоматизації харчової, хімічної та пивоварної промисловості (де «С-Інжиніринг» має кейси з Nemiroff та іншими брендами).

ТОВ «Плутон»- потужна інжинірингова компанія з величезним досвідом розробки власного софту та обладнання. Конкуренція у сфері автоматизованих систем управління енергопостачанням, релейного захисту та тягових підстанцій (для залізниці, метрополітенів та міського транспорту). Мають дуже сильне власне конструкторське бюро та R&D-центр, експортуючи рішення по всьому світу.

ТОВ «Інтерпроект GmbH» - провідна інжинірингова компанія, яка спеціалізується на проектуванні та автоматизації об'єктів агропромислового комплексу. Вони розробляють комплексні АСУ ТП для елеваторів та комбікормових заводів «під ключ».

ТОВ «Призма Енерджі Експертс» - спеціалізований інтегратор, офіційний партнер Schneider Electric та Siemens. Вони мають сильні кейси саме в автоматизації портової логістики, конвеєрних ліній та перевалки сипучих вантажів, напряду наступаючи на п'яти «С-Інжиніринг» у портах.

Для побудови карти стратегічних груп, ми обрали наступні вагомні ознаки: ціновий сегмент, широта асортименту та обсяг реалізації(табл..2.19)

Таблиця 2.19

Характеристики підприємств конкурентів

№	Підприємство	Ціновий сегмент	Широта асортименту послуг	Обсяг реалізації
1	ТОВ «С-Інжиніринг»	Висока ціна за рахунок власних ІТ-патентів	повний цикл від R&D та софту до виробництва та сервісу	359,7 млн грн
2	ТОВ «Призма Енерджі Експертс» (Харків)	Низька за рахунок нішевої автоматизації логістики	проектування та автоматизація конвеєрних ліній і портової перевалки	100 млн грн
3	ТОВ «Корпорація «ЕлКОР» (Харків)	Висока ціна через ліцензійні платформи Siemens Partner	ІТ-інтеграція, АСУ ТП, збирання преміум-шаф	280 млн грн
4	ТОВ «Арт-Енерго» (Львів)	Помірна за рахунок капітального будівництва	проектування, будівництво підстанцій, генерація Smart Grid "під ключ"	500 млн грн

Продовження табл..2.19

№	Підприємство	Ціновий сегмент	Широта асортименту послуг	Обсяг реалізації
5	АК «Енселко» / «Енселко Автоматизація» (Київ)	Висока через складний промисловий софт верхнього рівня	MES-системи, автоматизація харчової та хімпromу	250 млн грн
6	ТОВ «Електросвіт» (Івано-Франківськ)	Висока через сертифіковані рішення Schneider Electric	проектування та фабричне виробництво складних підстанцій і КТП	1,39 млрд грн
7	ТОВ «Плутон» (Запоріжжя)	Помірна за рахунок власних R&D розробок	розробка та випуск систем автоматизації та тягових підстанцій	600 млн грн)
8	ТОВ «Південна промислова компанія» (Київ)	Помірна за рахунок гнучкої оптимізації під бюджет	проектування силових мереж, масштабне фабричне збирання НКУ	1,64 млрд грн
9	ТОВ «РЗА системз» (Київ)	Помірна через вузьку інтелектуальну спеціалізацію	проектування та випуск пристроїв релейного захисту й протиаварійної автоматики	369,6 млн грн
10	ТОВ «Інтерпроект GmbH» (Київ)	Середня за рахунок проектування агрооб'єктів	комплексний інжиніринг, проектування та автоматизація для АПК	1200 млн грн
11	ТОВ «Сфералайн ЛТД» (Київ)	Низька за рахунок прямих поставок	постачання кабелю/електротехніки + цех стандартного збирання	1,34 млрд грн

Джерело: складено автором за [33;35]

Наступним кроком при побудові карти стратегічних груп є ранжування обраних ознак за трьома рівнями. На основі характеристик підприємств, ми ранжували підприємства по ціні на преміум сегмент, середній та економ. За широтою асортименту послуг ми ранжували підприємства на широкий, середній та вузький. Результати ранжування наведені в табл..2.20

Таблиця 2.20

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№	Підприємство	Ціновий сегмент	Широта асортименту послуг	Обсяг реалізації
1	ТОВ «С-Інжиніринг»	Преміум	Максимальна	359,7 млн грн
2	ТОВ «Призма Енерджі Експертс»	Економ	Вузька	100 млн грн
3	ТОВ «Корпорація «ЕлКОР»	Преміум	Максимальна	280 млн грн
4	ТОВ «Арт-Енерго»	Середній	Максимальна	500 млн грн
5	АК «Енселко»	Преміум	Максимальна	250 млн грн

Продовження табл..2.20

№	Підприємство	Ціновий сегмент	Широта асортименту послуг	Обсяг реалізації
6	ТОВ «Електросвіт»	Преміум	Середня	1,39 млрд грн
7	ТОВ «Плутон»	Середній	Середня	600 млн грн
8	ТОВ «Південна промислова компанія»	Середній	Середня	1,64 млрд грн
9	ТОВ «РЗА системз»	Середній	Вузька	369,6 млн грн
10	ТОВ «Інтерпроект GmbH»	Середній	Середня	200 млн грн
11	ТОВ «Сфералайн ЛТД»	Економ	Вузька	1,34 млрд грн

Джерело: складено автором

Наступник кроком є візуалізація отриманих результатів, тобто саме побудова карти стратегічних груп. Карта стратегічних груп інжинірингових підприємств наведена на рис.2.7

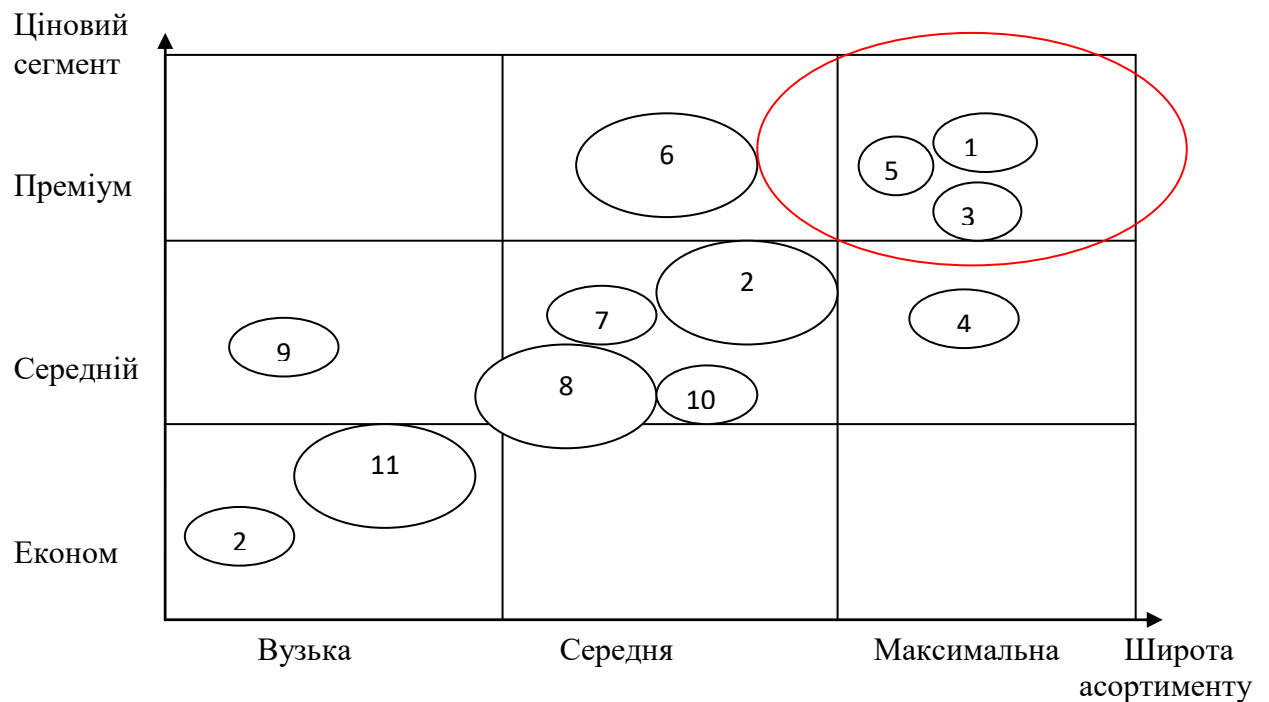


Рис.2.7 Карта стратегічних груп інжинірингових підприємств

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу, ви визначили, що ТОВ «С-Інжиніринг» входить до стратегічної групи підприємств ТОВ «Корпорація «ЕлКОР», АК «Енселко».

Для конкурентного аналізу, ми вважаємо необхідним обрати підприємства ТОВ «Корпорація «ЕлКОР», АК «Енселко», оскільки вони мають схожу структуру та обсяги реалізації.

Для проведення конкурентного аналізу, ми детально дослідили основні характеристики підприємств конкурентів(табл..2.21)

Таблиця 2.21

**Характеристики підприємств ТОВ «С-Інжиніринг», ТОВ
«Корпорація «ЕлКОР», АК «Енселко»**

Характеристика	ТОВ «С-Інжиніринг»	ТОВ «Корпорація «ЕлКОР»	АК «Енселко
Асортимент послуг	Повний ЕРС-цикл (ухил в ІТ та R&D)	Повний ЕРС-цикл (ухил у силове обладнання)	Інженерно-технологічні ІТ-послуги
Обсяги реалізації	359,7 млн грн	280 млн грн	250 млн грн
Статус партнерства з вендорами	Siemens Solution Partner Automation (найвищий статус), офіційний ліцензіат технології SIVACON	Siemens Solution Partner Automation, сертифікований виробник щитів SIVACON.	Офіційний партнер Rockwell Automation, Schneider Electric, Wonderware (AVEVA).
Досвід роботи	Понад 19 років	Понад 25 років	Понад 20 років
Кількість реалізованих проєктів	Понад 700+ великих проєктів	Понад 1000+ великих проєктів	Понад 400+ великих проєктів
Кількість співробітників, чол	219	200	100
Наявність власних патентів та авторських технологій:	унікальні запатентовані технології	класичні системні інтегратори, які налаштовують стандартний софт	класичні системні інтегратори, які налаштовують стандартний софт
Рівень виходу на міжнародні ринки	успішні кейси в ОАЕ, Саудівській Аравії, країнах ЄС	ринки Східної Європи	українські філії транснаціональних корпорацій
Виробнича автономія	власні заводи з металообробки та збирання щитів	власні заводи з металообробки та збирання щитів	орендує потужності або замовляє збирання на аутсорсі

Джерело: складено автором

Проведемо оцінку конкурентоспроможності досліджуваних інжинірингових підприємств на основі оцінки кожної з характеристик (табл..2.22)

Таблиця 2.22

Конкурентний аналіз інжинірингових підприємств

Характеристика	Вага	ТОВ «С-Інжиніринг»		ТОВ «Корпорація «ЕЛКОР»		АК «Енселко	
		Оцінка	Виважена оцінка	Оцінка	Виважена оцінка	Оцінка	Виважена оцінка
Асортимент послуг	0,12	10	1,2	10	1,2	8	0,96
Обсяги реалізації	0,11	10	1,1	9	0,99	8	0,88
Статус партнерства з вендорами	0,08	10	0,8	9	0,72	7	0,56
Досвід роботи	0,15	9	1,35	10	1,5	9	1,35
Кількість реалізованих проектів	0,16	8	1,28	10	1,6	6	0,96
Кількість співробітників, чол	0,12	10	1,2	10	1,2	6	0,72
Наявність власних патентів та авторських технологій	0,11	10	1,1	8	0,88	8	0,88
Рівень виходу на міжнародні ринки	0,09	10	0,9	7	0,63	2	0,18
Виробнича автономія	0,06	10	0,6	10	0,6	6	0,36
Всього	1	-	9,53	-	9,32	-	6,85

На основі проведеного аналізу, ми визначили, що ТОВ «С-Інжиніринг» за більшою оцінкою є лідером серед конкурентів. Найближчим серед конкурентів є ТОВ «Корпорація «ЕЛКОР». Для наочної демонстрації конкурентних переваг побудуємо конкурентні профілі підприємств(табл..2.23).

Таблиця 2.23

Конкурентний профіль ТОВ «С-Інжиніринг» та ТОВ «Корпорація «ЕлКОР»

Характеристика	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Асортимент послуг										
Обсяги реалізації										
Статус партнерства з вендорами										
Досвід роботи										
Кількість реалізованих проєктів										
Кількість співробітників, чол										
Наявність власних патентів та авторських технологій										
Рівень виходу на міжнародні ринки										
Виробнича автономія										

На основі проведеного аналізу, ми визначили що ТОВ «С-Інжиніринг» поступається конкуренту лише за показниками досвіду. Окрім цього, проаналізувавши поведінку на ринку та особливості функціонування підприємства, ми визначили, що за конкурентними стратегіями М.Портера підприємство реалізує стратегію диференціації.

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних продуктів або послуг, які мають високу цінність для споживача. У сфері інжинірингових послуг це може проявлятися у використанні сучасних технологій, індивідуальному підході до клієнтів, високій якості виконання проєктів та наданні комплексних рішень.

Обґрунтування того, що ТОВ «С-Інжиніринг» (S-Engineering) реалізує стратегію диференціації, базується на тому, що підприємство не намагається конкурувати за рахунок найнижчої ціни. Замість цього вона пропонує ринку унікальну цінність, за яку клієнти готові платити преміальну ціну.

Підприємство володіє унікальними інноваційними розробками (наприклад, технологія SENUMAC — інтелектуальна система керування завантаженням зернових терміналів) - це інтелектуальна власність, яка дає реальний економічний ефект клієнтам і якої немає у конкурентів.

До того ж підприємство закриває увесь ланцюжок: від передпроектного аудиту, проектування та програмного забезпечення до виробництва обладнання, монтажу, пусконаладження та сервісного обслуговування. Кожен проєкт «С-Інжиніринг» для таких гігантів, як COFCO, Kernel, Bunge чи Ukrlandfarming, розробляється під індивідуальні технічні вимоги замовника.

Тобто, ТОВ «С-Інжиніринг» демонструє широку диференціацію. Компанія створює конкурентну перевагу через інноваційність, науковість продукту, бездоганну репутацію якості та комплексний сервіс, що дозволяє їй утримувати позиції технологічного лідера в українському промисловому інжинірингу навіть у періоди турбулентності ринку.

Враховуючи специфіку ТОВ «С-Інжиніринг» та сучасні тренди в промисловому інжинірингу, для подальшої реалізації стратегії диференціації, ми пропонуємо замість класичного сервісного обслуговування (ремонт за фактом або за графіком), диференціюватися за рахунок впровадження інтелектуального моніторингу.

Актуальність обраного напрямку зумовлена вартістю простоїв, при поломках обладнання. Наприклад, вартість простою судна-зерновоза через затримку завантаження, плюс вартість термінового ремонту у розпал сезону складає близько \$150,000–\$200,000.

Розглянемо приклад впровадження запропонованої системи на зерновий термінал. «С-Інжиніринг» є офіційним партнером німецького концерну Siemens, тому вони мають прямий доступ до платформи Senseye Predictive Maintenance (ШІ-продукт, який Siemens придбав та активно масштабує).

На зерновому терміналі система Прогностичного обслуговування функціонуватиме як єдине ціле, де штучний інтелект безперервно стежить за станом обладнання, інтегруючись безпосередньо в автоматизовану систему керування, яку розробляє «С-Інжиніринг».

Зерновий термінал - це лінійний ланцюжок: якщо виходить з ладу одна норія, зупиняється весь процес - від приймання з автотранспорту до завантаження судна.

Для реалізації контролю на найкритичніші вузли терміналу встановлюються бездротові промислові датчики. Вони вимірюють параметри, які людина не здатна відчувати фізично:

- датчики вібрації та температури встановлюються на підшипники верхньої та нижньої головки норії, а також на редуктор і привідний двигун(окремо ставляться датчики сходу стрічки)

- датчики контролюють приводні станції, натяжні барабани та підшипникові вузли встановлюються вздовж усього галерейного маршруту.

- датчики вібрації на потужних вентиляторах (ексгаустерах), які піддаються сильному динамічному навантаженню.

- розумні лічильники та аналізатори мережі фіксують мікрозміни споживання струму та гармонік кожним двигуном терміналу.

Дані з датчиків через промисловий радіоканал передають на IoT-шлюзи, які встановлені в галереях та силосних корпусах терміналу.

Шлюзи первинно відсікають «інформаційне сміття» і передають чисті масиви даних на локальний сервер терміналу або у захищену хмару.

ШІ-модуль, навчений на специфіці елеваторного обладнання шукає аномалії трендів.

Стандартна автоматика спрацює, тільки якщо підшипник норії нагріється до критичних 80°C (це вже аварія і зупинка).

ШІ бачить інше:при температурі на вулиці +15°C та стандартному завантаженні норії у 500 т/год, підшипник №2 за останні три тижні став нагріватися не до 42°C, як зазвичай, а до 49°C. При цьому мікро-вібрація в діапазоні високих частот зросла на 4%.ШІ порівнює це з математичною моделлю зносу і визначає мікроруйнування всередині підшипника через брак мастила.

Система не перевантажує оператора терміналу технічними графіками вібрації. Вона видає готове бізнес-рішення на екрані SCADA-системи або у смартфоні головного інженера:

- зелений статус - все обладнання в нормі;

-жовтий статус - виявлено аномалію;

- червоний статус загроза заклинювання редуктора протягом 12 годин.

На конкурентному прикладі: йде завантаження судна зерном. Елеватор працює на максимумі (1000 тонн/год). Раптово заклинює підшипник головної норії. Стрічка рветься, зерно засипає башту. Як результат, термінал зупиняється на 2-3 дні для капітального ремонту. Судно простоє біля причалу. Збитки терміналу (штраф за простій судна + вартість термінового ремонту) складають від \$50,000 до \$150,000.

Розрахунок інвестиційних витрат за проектом наведено в табл.2.24

Таблиця 2.24

Інвестиційні витрати за проектом Прогностичного обслуговування

Стаття витрат	Вартість, тис. дол..
Розробка програмного забезпечення	50
Ліцензії на специфічний математичний софт AI	15
Закупівля тестового обладнання (двигуни, редуктори, датчики вібрації та струму, контролери Siemens S7-1500) для фізичного моделювання аварійних ситуацій в офісі компанії	20
Патентування нових алгоритмів	10
Всього	95

Наведемо розрахунок витрат для реалізації проекту на портовому елеваторі, де автоматизується 35 критичних вузлів (головні приводні двигуни норій, стрічкових конвеєрів, сушарок, вентиляторів).

Розрахунок витрат встановлення Прогностичного обслуговування

Таблиця 2.25

Витрати на встановлення Прогностичного обслуговування на портовому елеваторі

Стаття витрат	Вартість встановлення	Кількість	Загальна сума, \$
Промислові IoT-датчики вібрації та температури	\$250	70 датчиків	17 500
Промислові IoT-шлюзи	\$1000	4 шлюзи	4 000
Модулі контролю струму та напруги	\$500	10 шт.	5 000
Мережеве обладнання та кабельна продукція	6 000	пакет	6 000
Проектування та прив'язка до об'єкта	10 000	1	10 000
Монтаж, пусконаладження та калібрування ІІІ	12 000	1	12 000
Кібербезпека та захист периметру	3 000	1	3 000
Всього	-	-	57 500

Прибуток від встановлення Прогностичного обслуговування отримується за рахунок продажу ліцензії. Ліцензія на продукт на підприємстві складає 24 000 дол, що включає:

- сервісну підписку – 17 000 дол.;
- хмарні сервіси та трафік – 4 000 дол;
- фонд заміни датчиків – 1000 дол;
- метрологія та калібрування – 2000 дол.

. Поточні витрати за проектом «С-Інжиніринг» включають дві статті:

- робота інженера підтримки - оплата часу чергового інженера АСУ ТП / Data Scientist, який віддалено підключається до системи, якщо ІІІ видає помилку або аномальний збій у власних алгоритмах. На один об'єкт витрачається кілька годин на місяць і витрати складають 200 дол.на місяць, тобто за рік 2400 дол.

- раз на пів року штучний інтелект потребує «перенавчання» під нові типи зерна чи знос самого елеватора, загалом витрати за рік - 1000 дол.

Розрахунок чистого прибутку за проектом наведено в табл..2.26

Тобто, чистий прибуток від реалізації проекту складе 12 560 дол., або 552640 тис. грн..

Таблиця 2.26

Розрахунок чистого прибутку за проектом

Стаття калькуляції	Сума, дол	Сума, грн
Вартість ліцензії	24 000	1056000
Змінні витрати	3 400	149600
Адміністративні витрати	2400	105600
Витрати на збут	1900	83600
Інші операційні витрати	600	26400
Прибуток	15 700	690800
Податкові зобов'язання	3140	138160
Чистий прибуток	12 560	552640

За проведеними нами розрахунками рентабельність проекту складе $12500/24000=52\%$. Оскільки проект базується на інтелектуальних послугах, де

норма рентабельності складає більше 50%, проведений нами розрахунок відповідає ринковим умовам.

Проведемо аналіз ефективності запропонованого проекту на основі співставлення реалізації проектів модернізації до реалізації проекту та після. Середня вартість реалізації модернізації 320 тис. дол., або за поточним курсом долара 44 грн/дол. 14 080 тис.грн.

Вартість проекту модернізації+прогностичне обслуговування= вартість проекту+інвестиційні витрати+вартість ліцензії=320+95+24=430 тис.дол або 19756 тис грн..

Рентабельність діяльності підприємства складає 13% , тому прибуток від реалізації модернізації = $14080 \cdot 13\% = 1830$ тис.грн

Рентабельність проекту модернізації+прогностичного обслуговування складає= $(320\,000 + 95\,000) \cdot 13\% + 12560 = 66510$ дол або 2926 тис.грн.

Таблиця 2.27

Показники ефективності проекту

Показник	Проект модернізації	Проект модернізація+ Прогностичне обслуговування	Зміна
Вартість проекту, тис грн	14 080	19 756	+5676
Прибуток від реалізації проекту, тис. грн.	1 830	2926	+1096
Рентабельність реалізації	13%	15%	+2

Підсумовуючи вищевикладене реалізації запропонованого проекту дозволить збільшити рентабельність реалізації проектів та удосконалити процес реалізації конкурентної стратегії диференціації підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, ми дійшли низки висновків:

1. На основі критичного аналізу літературних джерел виділено три підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія»: конкурентна стратегія як інструмент ефективного розподілу ресурсів; конкурентна стратегія як модель дій та адаптації; конкурентна стратегія як інструмент створення споживчої цінності. Визначено, що конкурентна стратегія підприємства – це комплексна система довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на формування, розвиток та утримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища та задоволення потреб споживачів. Визначено сутність та систематизовано основні чинники, що впливають на формування конкурентної стратегії: внутрішнього середовища, зовнішнього середовища (мікро- та макросередовищ) та адаптації й реалізації. Проведено порівняльний аналіз методів формування конкурентної стратегії за характеристиками: сутність методу, інструменти реалізації, переваги використання.

2. Для аналізу конкурентного середовища ринку інжинірингових послуг застосовано методику конкурентного аналізу М.Портера, що полягає в аналізі 5 конкурентних сил ринку: внутрішньогалузева конкуренція, постачальники, споживачі, потенційні конкуренти та товари-замінники. Визначено, що найбільша стратегічна вразливість інжинірингових підприємств зараз з боку постачальників - у залежності від кадрів та світових вендорів. Водночас вплив внутрішньогалузевої конкуренції, споживачів та потенційних конкурентів є на середньому рівні, що є максимально сприятливим через дефіцит інженерних рішень в країні.

3. На основі аналізу внутрішнього середовища ТОВ «С-Інжиніринг» визначено сильні сторони підприємства: зростання обсягів; наявність власних цифрових продуктів та систем автоматизації; кваліфікований інженерно-технічний персонал; досвід реалізації міжнародних проєктів; широкий спектр

інжинірингових послуг; найвищий партнерський статус зі світовими вендорами. Також визначено слабкі сторони: залежність від зовнішнього капіталу; значні витрати на модернізацію обладнання; висока залежність від імпортного програмного забезпечення; консервативна та закрита комунікаційна політика. На основі результатів аналізу внутрішнього середовища проведено SWOT-аналіз, та запропоновано стратегічні напрямки розвитку підприємства. Визначено, що головним інструментом завоювання ринку має стати поєднання преміального «заліза» від світових вендорів із масштабуванням власних цифрових продуктів.

4. Для визначення стратегічної позиції ТОВ «С-Інжиніринг» ми провели аналіз конкурентного середовища. Для проведення конкурентного аналізу необхідним є визначення найближчих конкурентів досліджуваного підприємства, на основі побудови карти стратегічних груп. Для створення карти стратегічних груп ми проаналізували діяльність досліджуваного підприємства, та діяльність 10 його конкурентів. За результатами аналізу визначено, що ТОВ «С-Інжиніринг» входить до стратегічної групи підприємств ТОВ «Корпорація «ЕлКОР», АК «Енселко». На основі конкурентного аналізу визначено, що ТОВ «С-Інжиніринг» є лідером стратегічної групи. Обґрунтовано, що ТОВ «С-Інжиніринг» (S-Engineering) реалізує стратегію диференціації, через інноваційність, науковість продукту, бездоганну репутацію якості та комплексний сервіс.

Враховуючи специфіку ТОВ «С-Інжиніринг» та сучасні тренди в промисловому інжинірингу, для подальшої реалізації стратегії диференціації, ми пропонуємо замість класичного сервісного обслуговування (ремонт за фактом або за графіком), диференціюватися за рахунок впровадження інтелектуального моніторингу, за рахунок реалізації проекту «Прогностичного обслуговування». Реалізація запропонованого проекту дозволить збільшити рентабельність реалізації проектів та удосконалити процес реалізації конкурентної стратегії диференціації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та практика : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2006. 320 с.
- 2.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
- 3.Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2007. 368 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 5.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
6. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
7. Чухрай Н. І. Формування конкурентного потенціалу підприємства: маркетинговий та логістичний підходи : монографія. Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2002. 352 с.
8. Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. (Original work published 1980).
- 9.Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС. 2021. 208 с.

12. [Ігнатенко М. М.](#) Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків [Економічний вісник університету](#). 2023. Вип. 57. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7
13. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617> (дата звернення: 28.03.2026).
14. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120
15. Плешкан С. Т., Андруєва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичні підходи. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/2. С. 37-41. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/409fceee-7cb9-4347-b640-5b3c3f07d4fb/content> (дата звернення: 28.03.2026).
16. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 423–427.
17. Сапотніцька, Н., & Козак, В. (2023). Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 49-52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
18. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Процес формування конкурентної стратегії підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020 р. / відп. ред. проф. Л.М. Черчик. – Луцьк, 2020. <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/16172>
19. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового

управління. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

20. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117

21. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.01.2023).

22. **Коваль Т.** Аналіз факторів впливу на формування конкурентної політики підприємства [Електронний ресурс] / Т. Коваль Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – С. 151. – Режим доступу: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/37f35a7d-522c-4b00-87bd-56e592b418d1/content>

23. Місюк М., Косович О. Формування конкурентної позиції підприємства під впливом стратегії конкурентної боротьби та детермінантів «національного ромба». *Економічний простір*. № 208. 2025. С. 218-222.

24. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Р. Федорів. Київ : Наш Формат, 2021. 392 с.

25. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безкурентний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Павленко. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 288 с.

26. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 416 с.

27. Стейл Б., Найт Г. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 456 с.

28. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе : пер. с англ. Москва : Экзамен, 2005. 541 с.
29. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Кристал Ривер : Productivity Press, 2006. 320 p.
30. Асоціація підприємств промислової автоматизації України : офіційний сайт. URL: <https://appaui.org.ua> (дата звернення: 23.04.2026)
31. YouControl — сервіс перевірки контрагентів : онлайн-система аналізу юридичних осіб. Київ, 2026. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.04.2026).
32. Комплексні інжинірингові рішення та проекти : офіційний сайт ТОВ «С-Інжиніринг». URL: <https://se.ua/projects/> (дата звернення: 24.05.2026).
33. Оpendatabot : сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру. Київ, 2026. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
34. Work.ua — сайт пошуку роботи в Україні : інтернет-портал працевлаштування. Дніпро, 2026. URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 24.05.2026).
35. YouControl — сервіс перевірки контрагентів : онлайн-система аналізу юридичних осіб. Київ, 2026. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансові результати діяльності ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»
за 2023-2025 роки**

Зведена фінансова звітність великого підприємства
ТОВ"С-ІНЖІНІРИНГ" ЄДРПОУ суб'єкта 34944005

Фінансові коефіцієнти за 4 квартал 2025 року

Коефіцієнт автономії (КА) ^①	0.45%	Коефіцієнт фінансового левериджу (КФЛ) ^②	0.35%
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) ^①	1.59%	Коефіцієнт швидкої ліквідності ^①	0.93%
Рентабельність активів (ROA) ^②	0.10%	Рентабельність власного капіталу (ROE) ^②	0.22%
Коефіцієнт покриття відсоткових витрат (ICR) ^①	-		

Фінансові звіти

Тис. грн

Кількість співробітників		2025	2024	2023
		219	198	

Балансова звітність. Актив	Код	2025	2024	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	13 649.00	14 834.00	13 793.00
первісна вартість	1001	31 198.00	30 075.00	26 635.00
накопичена амортизація	1002	17 549.00	15 241.00	12 842.00
незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	22 734.00	20 305.00	11 303.00
первісна вартість	1011	58 265.00	50 477.00	37 897.00
знос	1012	35 531.00	30 172.00	26 594.00
Інвестиційна нерухомість	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			

первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	163.00	858.00	858.00
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	36 546.00	35 997.00	25 954.00
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	95 796.00	70 728.00	40 063.00
Виробничі запаси	1101	95 784.00	70 716.00	40 050.00
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	12.00	12.00	12.00
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52 301.00	44 999.00	48 421.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками				

за виданими авансами	1130	40 036.00	20 499.00	12 560.00
з бюджетом	1135	656.00	12 662.00	3 547.00
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 160.00	20 498.00	19 097.00
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 886.00	13 869.00	69 729.00
Готівка	1166	31.00	22.00	1.00
Рахунки в банках	1167	11 855.00	13 847.00	69 728.00
Витрати майбутніх періодів	1170	334.00	594.00	558.00
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180			
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	7 146.00	3 249.00	4 203.00
Усього за розділом II	1195	231 315.00	187 098.00	198 178.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	267 861.00	223 095.00	224 132.00

Балансова звітність. Пасив	Код	2025	2024	2023
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00	20 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	101 443.00	74 564.00	68 774.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	121 443.00	94 564.00	88 774.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	754.00		466.00
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525		935.00	
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
у тому числі				
резерв довгострокових зобов'язань	1531			

резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	754.00	935.00	466.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	41 158.00	51 443.00	45 704.00
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	42 988.00	27 414.00	28 780.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 192.00	1 176.00	3 168.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 120.00	610.00	3 163.00
розрахунками зі страхування	1625		469.00	
розрахунками з оплати праці	1630	13.00	1 884.00	1.00
за одержаними авансами	1635	41 392.00	28 323.00	47 406.00
за розрахунками з учасниками	1640			451.00
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	10 588.00	7 342.00	8 697.00
Доходи майбутніх періодів	1665		2 569.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			

Інші поточні зобов'язання	1690	4 333.00	6 976.00	685.00
Усього за розділом III	1695	145 664.00	127 596.00	134 892.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	267 861.00	223 095.00	224 132.00

Фінансові результати	Код	2025	2024	2023
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	359 717.00	257 270.00	261 067.00
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховування	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	220 076.00	170 687.00	175 672.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий				
прибуток	2090	139 641.00	86 583.00	85 395.00
збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	17 785.00	26 979.00	14 848.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130	86 541.00	63 524.00	48 532.00
Витрати на збут	2150	20 086.00	13 820.00	9 150.00
Інші операційні витрати	2180	11 582.00	11 162.00	15 631.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності				
прибуток	2190	39 217.00	25 056.00	26 930.00
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			7 582.00
Інші доходи	2240	3 512.00	938.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	9 752.00	10 639.00	8 547.00
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270		160.00	

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування				
прибуток	2290	32 977.00	15 195.00	25 965.00
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 098.00	-2 505.00	-4 679.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат				
прибуток	2350	26 879.00	12 690.00	21 286.00
збиток	2355			
II. Сукупний дохід				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26 879.00	12 690.00	21 286.00
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	89 237.00	70 144.00	82 914.00
Витрати на оплату праці	2505	83 937.00	53 846.00	38 668.00

Відрахування на соціальні заходи	2510	15 495.00	10 040.00	7 231.00
Амортизація	2515	7 832.00	5 858.00	4 469.00
Інші операційні витрати	2520	63 571.00	68 590.00	38 712.00
Разом	2550	260 072.00	208 478.00	171 994.00
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій				
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			