**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Відділення заочного та дистанційного навчання**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління**

**Спеціальність 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

# «ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ»

**Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.**

**Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.**

**Студент(ка) ІІ курсу групи М- 24.33 _____ Салімов Мушвіг**

**(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)**

**Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Пархоменко В.В.**

**(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали прізвище)**

**Робота допущена до захисту:**

**Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко**

**(підпис)**

**Київ 2025**

# Звіт подібності

## Метадані

| Назва організації | підрозділ |
|---|---|
| **National Academy of Statistics, Accounting and Audit** | **National Academy of Statistics, Accounting and Audit** |

Заголовок

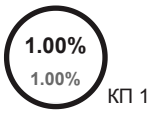
**КРМ_Салімов**

| Автор | Науковий керівник / Експерт |
|---|---|
| --- | **Пархоменко В.В.** |

| Кількість слів | Кількість символів | Дата звіту | Дата редагування | ІД документу |
|---|---|---|---|---|
| **17942** | **158449** | **12/30/2025** | **---** | **333011854** |

## Обсяг знайдених подібностей

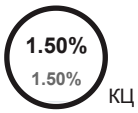
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.




КП 1

**17942**

Кількість слів




КЦ

**158449**

Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|---|---|---|
| Заміна букв | ß | 0 |
| Інтервали | A→ | 0 |
| Мікропробіли | · | 0 |
| Білі знаки | ß | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | a | 3 |

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---|---|---|
| 1 | http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf | 25 0.14 % |
| 2 | http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf | 24 0.13 % |
| 3 | http://nasoa.edu.ua/event/12-konferentsiya-strategiya-rozvytku-ukrainy/ | 16 0.09 % |
| 4 | https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06ed36d3-8279-43a0-a03a-52a7e790e426/content | 15 0.08 % |

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**
**ФІНАНСОВО_ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

# ЗАВДАННЯ
# НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
# Салімова Мушвіга

## 1. Тема роботи: «ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ»

**Керівник роботи:** к.е.н., доцент Пархоменко В.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
**2. Строк подання студентом роботи:** 5 січня 2026 року

**3. Вихідні дані до роботи:** наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам мотивації персоналу.

**4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):** узагальнити наукові підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційної політики; дослідити моделі та інструменти антикризового управління; охарактеризувати організаційно-економічні засади діяльності міжнародної компанії в Україні; здійснити аналіз інвестиційної активності та інноваційної діяльності підприємства, дослідити механізми антикризового управління; виявити проблеми реалізації інноваційно-інвестиційної політики; запропонувати напрями удосконалення політики інноваційного та інвестиційного розвитку в контексті антикризового управління.

**5. Перелік графічного матеріалу** має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

**6. Дата видачі завдання** _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

# КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра | Строк виконання етапів роботи |
|---|---|---|
| 1. | Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра | **04.10.2025-07.10.2025** |
| 2. | Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра | **08.10.2025-15.10.2025** |
| 3. | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра | **16.10.2025-06.11.2025** |
| 4. | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра | **07.11.2025-28.11.2025** |
| 5. | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра | **29.11.2025-21.12.2025** |
| 6. | Оформлення вступу і висновків | **21.12.2025-28.12.2025** |
| 7. | Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра | **29.12.2025-04.01.2026** |
| 8. | Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії | **05.01.2026** |
| 9. | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра | **06.01.2026-15.01.2026** |
| 10. | - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра | |
| 11. | - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи магістра | **15.01.2026-30.01.2026** |

**Студент _____ Мушвіг Салімов**

( підпис )

**РЕФЕРАТ**

**кваліфікаційної роботи магістра**

**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**Національної академії статистики, обліку та аудиту**

**Сулімова Мушвіга**

Тема: «ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ (НА ПРИКЛАДІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»)»

Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків та 65 використаних джерел.

**Актуальність теми.** Інноваційно-інвестиційна політика є ключовим інструментом забезпечення стійкості та довгострокового розвитку міжнародних компаній в умовах турбулентності, цифрової трансформації та зростання ризиків. У середовищі, що характеризується нестабільністю ринків, швидкими технологічними змінами та впливом зовнішніх шоків, підприємства потребують інтегрованих механізмів, які поєднують інвестиційні рішення, інновації та антикризові підходи. Для міжнародних компаній, що працюють в Україні, особливо в умовах воєнного стану, інноваційно-інвестиційна політика набуває стратегічного значення як засіб підтримання операційної стійкості, збереження конкурентоспроможності та формування потенціалу відновлення.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до формування інноваційно-інвестиційної політики в системі антикризового

управління міжнародної компанії та її оцінювання на прикладі діяльності ДП «Сіменс Україна».

**Об'єктом дослідження** є інноваційно-інвестиційна політика міжнародних компаній.

**Предметом дослідження** є концепції, моделі, інструменти, процеси та механізми формування й реалізації інноваційно-інвестиційної політики в системі антикризового управління компанії, а також їх вплив на стійкість, результативність і розвиток підприємства.

**Методи дослідження**. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльний, структурно-динамічний та факторний аналіз, економіко-статистичні методи, аналіз фінансової звітності, методи сценарного аналізу та ризик-менеджменту, графічні методи, елементи stress-testing, а також інструменти оцінювання ефективності інноваційних і інвестиційних рішень.

**У першому розділі** розкрито теоретико-методологічні засади інновацій та інвестицій у контексті антикризового управління. Узагальнено підходи до трактування інноваційно-інвестиційної політики підприємства, представлено еволюцію сучасних концепцій інноваційного розвитку, систематизовано інструменти й моделі формування інноваційно-інвестиційних рішень, розглянуто їх роль у забезпеченні стійкості компаній в умовах кризових явищ.

**У другому розділі** здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ДП «Сіменс Україна», досліджено його місце у структурі глобального концерну Siemens AG, проаналізовано динаміку фінансових результатів та інвестиційної активності підприємства за 2021–2024 роки. Розкрито інноваційну діяльність компанії, визначено ключові напрями технологічного розвитку та механізми реагування на кризові події. Оцінено ефективність інноваційно-інвестиційної політики підприємства в умовах підвищених ризиків воєнного стану.

**У третьому розділі** запропоновано напрями вдосконалення інноваційно-інвестиційної політики компанії на основі концепції resilience-based management. Сформовано модель проактивного антикризового управління, представлено механізми цифровізації інвестиційних процесів, посилення інноваційної спроможності та диверсифікації джерел фінансування. Обґрунтовано заходи з підвищення стійкості підприємства, оптимізації ризик-менеджменту та інтеграції інновацій у стратегічне планування.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробленні комплексу рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної політики ДП «Сіменс Україна», зокрема в частині посилення технологічної модернізації, удосконалення системи управління ризиками, поліпшення інвестиційного планування, використання цифрових рішень і побудови антикризових механізмів, що сприяють забезпеченню стійкості бізнесу та зміцненню його конкурентних позицій.

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційна політика, антикризове управління, міжнародна компанія, стійкість бізнесу, ризик-менеджмент, цифровізація, Siemens.

Здобувач вищої освіти _____ Салімов Мушвіг

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ..... 6
1.1. Сутність інноваційно-інвестиційної політики в системі управління підприємством ..... 6
1.2. Методологічні підходи та інструменти формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства ..... 15
1.3. Роль інноваційно-інвестиційної політики у системі антикризового управління підприємства ..... 22
Висновки до розділу 1 ..... 28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА» ..... 30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сіменс Україна» ..... 30
2.2. Оцінка інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «Сіменс Україна» ..... 35
2.3. Дослідження інноваційної активності та системи антикризового управління ТОВ «Сіменс Україна» ..... 53
Висновки до розділу 2 ..... 66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА ..... 68
3.1. Проблеми та обмеження інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна» в умовах воєнних та економічних ризиків ..... 68
3.2. Напрями удосконалення інвестиційно-інноваційної політики ТОВ «Сіменс Україна» ..... 73
3.3. Формування системи антикризового управління на основі інноваційно-інвестиційних стратегій ..... 79
Висновки до розділу 3 ..... 82
ВИСНОВКИ ..... 84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 86
ДОДАТКИ ..... 93

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасній глобальній економіці інноваційний розвиток та інвестиційна активність стають ключовими драйверами стійкості підприємств, особливо в умовах кризових явищ, що характеризуються нестабільністю ринків, руйнуванням ланцюгів поставок, зростанням ризиків та невизначеності. Воєнні події в Україні, пандемія COVID-19, енергетичні кризи та структурні трансформації світової економіки суттєво підвищили значення антикризового управління та вимоги до адаптивних корпоративних стратегій [6].

У відповідь на посилення турбулентності підприємства змушені переглядати підходи до формування інноваційно-інвестиційної політики, впроваджуючи технологічні рішення, цифровізацію, нові моделі організації виробництва та фінансування, що підтверджується тенденціями світових інвестиційних потоків і зростанням ролі інноваційних секторів [17].

З огляду на необхідність забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відновлення після криз, вивчення інноваційно-інвестиційної політики в системі антикризового управління є актуальним науковим та практичним завданням. Особливо це важливо для міжнародних компаній, що працюють в Україні, оскільки вони поєднують глобальні управлінські стандарти та локальні виклики, інтегруючи передові інноваційні рішення у складних економічних умовах [18].

**Метою** дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних засад та практичних механізмів формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства в системі антикризового управління, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення в сучасних умовах.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

– узагальнити наукові підходи до визначення сутності інноваційно-інвестиційної політики;

– дослідити концептуальні моделі та інструменти антикризового управління;

– охарактеризувати організаційно-економічні засади діяльності міжнародної компанії в Україні;

– здійснити аналіз інвестиційної активності підприємства;

– оцінити інноваційну діяльність та ефективність механізмів антикризового управління;

– виявити проблеми реалізації інноваційно-інвестиційної політики;

– запропонувати напрями удосконалення політики інноваційного та інвестиційного розвитку в контексті антикризового управління.

**Об’єктом дослідження** є процес формування та реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів інноваційно-інвестиційної політики в системі антикризового управління міжнародної компанії.

**Методи дослідження.** Методологічну основу становлять загальнонаукові та спеціальні методи:

– аналіз і синтез — для дослідження підходів до інноваційного та інвестиційного розвитку;

– системний метод — для оцінювання антикризових механізмів;

– економіко-статистичний аналіз — для опрацювання фінансових даних;

– структурно-логічний аналіз — для виявлення взаємозв’язку між інноваціями, інвестиціями та кризовими процесами;

– порівняльний аналіз — для зіставлення міжнародних практик;

– графічний метод — для наочної інтерпретації результатів.

**Наукова новизна дослідження** полягає у:

– уточненні змісту інноваційно-інвестиційної політики підприємства в умовах кризових трансформацій;

– розвитку теоретичного підходу до поєднання інноваційно-інвестиційних стратегій та антикризового управління;

– удосконаленні методичного підходу до оцінювання інноваційних та інвестиційних рішень підприємства з урахуванням факторів нестабільності;

– формуванні рекомендацій щодо оптимізації інноваційно-інвестиційної політики міжнародної компанії в умовах воєнної та поствоєнної економіки.

**Практичне значення результатів** одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і пропозицій у практиці корпоративного управління міжнародних компаній, при розробці стратегій інноваційного розвитку, управлінні інвестиційною діяльністю, удосконаленні антикризових механізмів та систем управління ризиками. Рекомендації можуть бути застосовані в консалтинговій діяльності, у практиці стратегічного менеджменту, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти за спеціальністю «Міжнародний менеджмент».

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у магістерській роботі, апробовано у вигляді тез, опублікованих у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)».

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну основу роботи становлять наукові публікації з питань інноваційного розвитку, міжнародного менеджменту, корпоративних інвестицій і антикризового управління; нормативно-правові акти України та ЄС; професійні матеріали, огляди і методичні рекомендації міжнародних організацій (OECD, UNCTAD, World Bank); офіційні звітні та аналітичні документи міжнародних компаній (річні та проміжні звіти, інвестпрезентації, пресрелізи); відкриті статистичні джерела.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 92 сторінки, включає 16 таблиць, 10 рисунків, 65 найменувань списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Сутність інноваційно-інвестиційної політики в системі управління підприємством

У сучасній економіці, що характеризується високою динамічністю, глобальними структурними змінами та прискоренням технологічного прогресу, інновації й інвестиції посідають центральне місце серед чинників стратегічного розвитку підприємств. Міжнародні організації одностайно підкреслюють, що довгострокова конкурентоспроможність бізнесу формується на основі здатності підприємств системно оновлювати технології, бізнес-моделі й компетенції персоналу через поєднання інноваційних рішень та інвестиційних ресурсів. Зокрема, у «Огляді науки, технологій та інновацій ОЕСР за 2024 рік» (OECD *Science, Technology and Innovation Outlook*) наголошується, що інноваційна діяльність є системоутворювальним елементом економічного зростання, а інвестиції забезпечують необхідне фінансове підґрунтя для запровадження новітніх технологій та організаційних практик [6].

Теоретичне підґрунтя сучасного розуміння інноваційного розвитку значною мірою сформоване працями Й. Шумпетера, який розглядав інновації як ключову функцію підприємництва та рушійну силу економічної динаміки. Він виділив концепцію «нових комбінацій», вказуючи, що інновації змінюють структуру ринку, спричиняють техніко-економічні зрушення та приводять до появи нових галузей [8]. Коло дослідників інноваційної проблематики було розширене П. Друкером, який трактував інновації як системну управлінську діяльність, спрямовану на пошук нових можливостей, задоволення потреб споживачів та розвиток підприємницької ініціативи [4].

Суттєвий вплив на формування сучасної інноваційної парадигми мала й концепція відкритих інновацій Г. Чесбро, відповідно до якої створення та впровадження нововведень стає результатом взаємодії підприємства з науковими установами, партнерами, споживачами, стартапами й іншими елементами зовнішнього середовища. Таке розширене бачення інноваційної діяльності підкреслює важливість інвестицій у мережеву співпрацю, цифрові платформи та інтелектуальні ресурси [1]. Аналогічні підходи відображено у «Керівництві з проведення досліджень інноваційної діяльності (Осло)», підготовленому ОЕСР та Євростатом, де наголошено на необхідності комплексного вимірювання інноваційної активності, включно з організаційними, маркетинговими та технологічними інноваціями [7].

Українські дослідники роблять значний внесок у розвиток теорії інноваційного оновлення підприємств. Л. Федулова звертає увагу на те, що інновації є результатом цілеспрямованої діяльності, заснованої на комерціалізації знань, та виступають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах структурних трансформацій [62]. С. Ілляшенко у своїх працях підкреслює системний характер інновацій, наголошуючи, що інноваційний розвиток визначається структурою інноваційного потенціалу підприємства, який включає кадрові, фінансові, технологічні та організаційні компоненти [35]. У роботах М. Денисенка, Л. Михайлової та інших провідних українських науковців також наголошується на взаємозалежності інновацій та інвестицій, які разом формують основу інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства й визначають можливості модернізації виробництва [29].

Інвестиційний аспект інноваційного розвитку підприємства ґрунтується на класичних положеннях І. Бланка, який трактує інвестиції як інструмент розширеного відтворення та стратегічного розвитку підприємства. Він підкреслює, що ефективна інвестиційна діяльність забезпечує оновлення основного капіталу, впровадження нових технологій, зниження ризиків та підвищення гнучкості реагування на зміни ринкового середовища [20]. Саме

інвестиції формують ресурсне забезпечення модернізаційних процесів, створюючи базу для впровадження інноваційних рішень.

Міжнародні дані підтверджують, що інновації та інвестиції мають розглядатися як взаємодоповнювані чинники розвитку. У Світовому інвестиційному звіті ЮНКТАД за 2023 рік наголошено, що інвестиційні потоки у світі концентруються у секторах високих технологій, цифрової інфраструктури, «зелених» технологій та енергетичного переходу, що свідчить про зміщення акцентів у бік інноваційно орієнтованих капіталовкладень [17]. Це підсилює значущість інноваційних інвестицій як окремої категорії, що охоплює фінансування науково-дослідних робіт, цифрових платформ, автоматизації, інтелектуальних активів і людського капіталу.

Таким чином, сучасні погляди на розвиток підприємств формують уявлення про інновації та інвестиції як взаємопов’язані детермінанти стратегічної стійкості бізнесу. Їхнє поєднання дозволяє забезпечити технологічну модернізацію, ефективну адаптацію до зовнішніх викликів і формування довгострокових конкурентних переваг. Саме ця взаємодія створює підґрунтя для формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства — комплексної системи управлінських рішень, що визначає стратегічні напрями розвитку та забезпечує його стійкість у мінливому ринковому середовищі.

Теоретичне осмислення інновацій і інвестицій охоплює широкий спектр підходів, сформованих як західними, так і українськими науковцями. Упродовж останніх десятиліть ці категорії набули міждисциплінарного змісту, що поєднує економічні, управлінські, технологічні та соціальні аспекти. Сучасні концептуальні підходи демонструють, що інновації та інвестиції розглядаються не ізольовано, а взаємопов’язано, відображаючи інтегрований характер розвитку підприємства.

У класичних економічних теоріях інвестиції визначалися здебільшого як процес формування капіталу. Водночас сучасні трактування значно ширші. На думку І. Бланка, інвестиції — це не лише вкладення в основний капітал, а й

стратегічний інструмент забезпечення розвитку підприємства, що охоплює довгострокові й короткострокові фінансові інструменти, реальні інвестиції, інноваційні та інтелектуальні капіталовкладення [20]. Він підкреслює роль інвестиційної політики як механізму управління ризиками, узгодження цілей розвитку та формування фінансової стійкості підприємства.

Сучасні українські дослідники пропонують розширене бачення сутності інвестиційної діяльності у зв'язку з інноваційною. У роботах М. Денисенка та Л. Михайлової інвестиції трактуються як ключовий ресурс інноваційного оновлення виробничих систем, зокрема в умовах цифровізації та переходу до економіки знань. Автори наголошують, що ефективність інвестицій значною мірою визначається технологічною спрямованістю та спроможністю підприємства генерувати, адаптувати й комерціалізувати інновації [29]. Це формує уявлення про інвестиційно-інноваційну діяльність як цілісний процес, що поєднує фінансові ресурси, інноваційний потенціал і стратегічні орієнтири бізнесу.

Трактування інновацій у науковій літературі також характеризується багатокомпонентністю. Шумпетерівське визначення інновацій як «нових комбінацій» стало фундаментом теорії інноваційного розвитку. Його підхід суттєво вплинув на формування сучасних концепцій, де інновації розглядаються як цілісний процес створення нового продукту, технології або організаційної практики, що змінює конкурентне середовище [8]. П. Друкер доповнює це розуміння трактуванням інновацій як систематизованої діяльності підприємства, спрямованої на виявлення можливостей для створення нового споживчого ціннісного пропозиції [4].

Суттєвий внесок у сучасну теорію інновацій зробив Г. Чесбро, який виокремив концепцію відкритих інновацій. Відповідно до цього підходу, підприємства повинні використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела інноваційних ідей, розширювати партнерства, взаємодіяти з науковими центрами, стартапами та зовнішніми платформами, що формує нову модель інноваційного розвитку [1]. У «Керівництві Осло» (OECD–Eurostat) інновації

визначаються як результат наукових, технологічних, організаційних та маркетингових змін, що потребує комплексного підходу до їх вимірювання та управління [7].

Українські дослідники також пропонують значущі підходи до трактування інновацій. Л. Федулова розглядає інновації як інтегрований процес трансформації знань у нову економічну цінність, у якому вирішальну роль відіграють інституційні умови, розвиток людського капіталу та ефективність державної політики [62]. І. Кривов'язюк підкреслює, що інновації формуються на перетині технологічного, організаційного та кадрового потенціалів підприємства, що визначає їхню комплексну природу [42]. У працях О. Волкова й М. Денисенка інноваційна діяльність трактуються як системний економічний процес, який охоплює генерування ідей, їх технологічне опрацювання, комерціалізацію, масштабування та забезпечення стійкості в умовах конкуренції [24].

Узагальнюючи підходи, можна виділити ключові напрями трактування інновацій:

- технологічний (зміна характеристик продуктів і процесів);
- організаційний (управлінські та структурні зміни);
- маркетинговий (нові канали, інструменти комунікації, моделі взаємодії);
- платформний/екосистемний (відкриті інновації, колаборації, цифрові екосистеми);
- ціннісний (створення нової доданої вартості для споживача);
- комплексний, який поєднує всі попередні категорії.

У наукових дослідженнях останніх років все активніше виділяється окрема категорія — **інноваційні інвестиції**, які спрямовані на створення, освоєння та поширення інновацій. До таких інвестицій належать вкладення у дослідження та розробки (R&D), цифровізацію, автоматизацію, «зелені» технології, розвиток інтелектуального капіталу, формування інноваційної інфраструктури та розвиток компетенцій персоналу. У звітах ЮНКТАД зазначається, що саме інноваційно орієнтовані інвестиції домінують у

глобальних потоках капіталу, визначаючи темпи технологічного оновлення й конкурентоспроможності економік [17].

Підсумовуючи, сучасні підходи до трактування інновацій і інвестицій демонструють поступовий перехід від традиційних, вузькоекономічних визначень до інтегрованих моделей, у яких ці категорії розглядаються як взаємопов'язані елементи розвитку підприємства. Це створює підґрунтя для формування інноваційно-інвестиційної політики як окремого управлінського напряму, що забезпечує узгодження стратегічних рішень у сфері фінансування, модернізації та технологічних інновацій.

У сучасній економічній науці інноваційно-інвестиційна політика розглядається як інтегрована система рішень, спрямована на забезпечення стратегічного розвитку підприємства шляхом поєднання інноваційних підходів та інвестиційних ресурсів. На відміну від традиційної інвестиційної чи інноваційної політики, кожна з яких має власну функціональну спрямованість, інноваційно-інвестиційна політика об'єднує ці процеси у єдину систему управління, виходячи з того, що інновації потребують інвестиційного забезпечення, а інвестиції стають продуктивними лише за умови технологічної та організаційної модернізації підприємства.

Для узагальнення підходів розглянемо наукові трактування поняття інноваційно-інвестиційної політики підприємства (табл. 1.1).

У працях І. Бланка підкреслюється, що інвестиційна політика є механізмом реалізації стратегічних цілей розвитку та формування оптимальної структури капіталу, а ефективність інвестицій прямо пов'язана з результативністю інноваційних процесів [20].

Подібні підходи наводяться у роботах О. Волкова та М. Денисенка, де інвестиційно-інноваційна діяльність визначається як синтез фінансових, технологічних та управлінських рішень, спрямованих на створення нової доданої вартості та формування конкурентних переваг [24].

**Таблиця 1.1**

**Підходи до визначення інноваційно-інвестиційної політики підприємства у науковій літературі**

| Автор / Джерело | Сутність підходу | Ключові акценти |
|---|---|---|
| **І. Бланк** [20] | Інноваційно-інвестиційна політика розглядається як частина загальної інвестиційної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення технологічного оновлення і підвищення ефективності діяльності. | Поєднання інвестиційних ресурсів із модернізацією виробництва; управління ризиками; фінансова стійкість. |
| **М. Денисенко, Л. Михайлова** [29] | Політика тлумачиться як інтегрований механізм взаємодії фінансових, техніко-технологічних і організаційних рішень у контексті інноваційної модернізації підприємств. | Комплексність; системне поєднання інноваційних процесів та інвестиційного забезпечення; стратегічна орієнтація. |
| **О. Волков** [24] | Інноваційно-інвестиційна політика – це система управління розвитком підприємства через узгодження технологічних інновацій та інвестиційних ресурсів. | Взаємозалежність технологічного розвитку та фінансових рішень; управління потенціалом інновацій. |
| **С. Ілляшенко** [35] | Політика формується на основі інноваційного потенціалу підприємства та його здатності генерувати й комерціалізувати інновації за умови належного інвестиційного забезпечення. | Інноваційний потенціал; важливість фінансування R&D; комерціалізація результатів. |
| **Л. Федулова** [62] | Інноваційно-інвестиційна політика – інституційно зумовлений процес спрямування інвестиційних ресурсів на розвиток інноваційної активності підприємства. | Роль інституційних умов; модернізаційні процеси; розвиток людського капіталу. |
| **OECD–Eurostat (Керівництво Осло)** [7] | Розглядає інноваційно-інвестиційну політику через систему управління інноваціями та їх ресурсним забезпеченням. | Комплексність; вимірювання інновацій; потреба інвестицій у R&D, цифровізацію, організаційні зміни. |
| **UNCTAD, Світовий інвестиційний звіт** [17] | Підхід оснований на глобальній тенденції спрямування інвестицій у високотехнологічні та інноваційні сектори. | Роль інвестицій у формуванні нової моделі розвитку; акцент на «зелених» і цифрових технологіях. |

Подібні підходи наводяться у роботах О. Волкова та М. Денисенка, де інвестиційно-інноваційна діяльність визначається як синтез фінансових,

технологічних та управлінських рішень, спрямованих на створення нової доданої вартості та формування конкурентних переваг [24]. На думку С. Ілляшенка, поєднання інновацій та інвестицій у єдину управлінську систему забезпечує здатність підприємства до динамічного оновлення, підвищення продуктивності та посилення ринкової позиції, що є особливо актуальним в умовах високої мінливості зовнішнього середовища [35].

У міжнародних джерелах, зокрема у «Керівництві Осло», наголошується, що ефективне управління інноваційною діяльністю неможливе без адекватної інвестиційної підтримки, оскільки інновації передбачають довгострокові вкладення в дослідження, технологічний розвиток, цифрові інфраструктури, модернізацію виробництва та розвиток людського капіталу [7]. Підтвердження цьому міститься й у «Світовому інвестиційному звіті ЮНКТАД», де зазначено, що глобальні потоки інвестицій зміщуються у бік високотехнологічних секторів, «зелених» технологій, цифрових екосистем та R&D – сфер, що є базою інноваційного розвитку [17].

Узагальнюючи наукові підходи, інноваційно-інвестиційну політику підприємства можна визначити як комплексну систему управління, яка охоплює:

1) визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку;

2) формування та розподіл інвестиційних ресурсів відповідно до технологічних та організаційних цілей;

3) створення умов для генерації та впровадження інновацій;

4) управління ризиками, пов’язаними з інноваційними проектами та інвестиційними рішеннями;

5) забезпечення синергії між інноваційною та фінансовою підсистемами підприємства.

Ключовими принципами інноваційно-інвестиційної політики підприємства є:

1. **Стратегічна узгодженість.** Інноваційно-інвестиційні рішення мають відповідати місії, баченням та стратегічним пріоритетам підприємства.

Як зазначає П. Друкер, будь-які інновації повинні мати чітке стратегічне призначення та орієнтуватися на довгострокові зміни у бізнес-моделі [4].

2. **Комплексність.** Політика охоплює фінансові аспекти, технологічні процеси, організаційні зміни, кадрову політику та цифровізацію. Це відповідає концепції відкритих інновацій Г. Чесбро, яка включає взаємодію внутрішніх та зовнішніх джерел інновацій [1].

3. **Гнучкість і адаптивність.** Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні зрушення, появу нових ринків та ризиків, про що наголошується в OECP-івських оглядах інноваційної політики [6].

4. **Орієнтація на результативність.** У центі політики — досягнення ефективного результату: зростання продуктивності, конкурентоспроможності, прибутковості та інноваційної активності підприємства.

З урахуванням системного характеру цієї політики до **структурних елементів інноваційно-інвестиційної політики підприємства** належать:

1. **Аналітичний блок** – оцінювання інноваційного потенціалу, фінансових можливостей, ринкових трендів, технологічних змін та інвестиційного клімату.

2. **Цільовий блок** – формування стратегічних цілей та пріоритетів (наприклад, цифровізація, автоматизація, «зелені» інновації, нові ринки).

3. **Фінансово-інвестиційний блок** – визначення джерел фінансування, оптимізація інвестиційного портфеля, розподіл ресурсів між проєктами.

4. **Інноваційний блок** – управління ідеями, R&D, розробленням і впровадженням інновацій, розвиток компетенцій персоналу.

5. **Організаційно-управлінський блок** – структуризація процесів, визначення відповідальних підрозділів, координація між функціями.

6. **Блок управління ризиками** – оцінка технологічних, фінансових, ринкових, стратегічних ризиків інноваційних проєктів.

7. **Контрольно-оцінювальний блок** – моніторинг результативності інноваційно-інвестиційної діяльності, KPI, коригування політики.

Міжнародна практика доводить, що найуспішніші компанії впроваджують саме комплексні моделі інноваційно-інвестиційної політики, де фінансові рішення інтегруються з технологічними стратегіями та кадровими трансформаціями. Саме таку логіку демонструють глобальні корпорації, орієнтовані на інновації, – Siemens, Bosch, IBM, Schneider Electric, які інвестують у цифрові платформи, автоматизацію, енергетичну модернізацію та розвиток компетенцій персоналу.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна політика є ключовим механізмом забезпечення стійкого розвитку підприємства, формування його стратегічної гнучкості, підвищення конкурентних позицій і здатності адаптуватися до динамічних змін глобального ринку. Інтеграція інноваційної та інвестиційної діяльності дозволяє підприємству не лише модернізувати технології та процеси, а й створювати нову цінність, забезпечувати зростання ринкової частки й ефективно управляти ризиками в умовах кризових явищ і невизначеності.

## 1.2. Методологічні підходи та інструменти формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства

Формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства ґрунтується на комплексі методологічних підходів, що забезпечують узгоджене стратегічне управління інноваційним розвитком та інвестиційною діяльністю. У працях О. Волкова та М. Денисенка підкреслюється, що дана політика має системний характер, оскільки поєднує економічні, технологічні, фінансові та управлінські рішення в єдину модель розвитку [24]. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну структуру, де інвестиційні рішення безпосередньо визначають можливості інноваційного оновлення, а інноваційні процеси формують нові вектори капіталовкладень.

Важливим елементом є процесний підхід, який передбачає управління інноваційно-інвестиційною діяльністю як послідовністю етапів: діагностика ресурсів, виявлення потреб у модернізації, визначення інструментів реалізації, впровадження та контроль. Цей підхід узгоджується з концепцією інноваційного циклу, яку обґрунтовує С. Ілляшенко, наголошуючи на необхідності взаємозв'язку між дослідженнями, розробками, впровадженням та комерціалізацією інновацій [35].

Стратегічний підхід орієнтує політику на довгострокові цілі розвитку. За П. Друкером, інновації повинні бути невід'ємною складовою стратегічного управління, а інвестиції — забезпечувати реалізацію найважливіших стратегічних пріоритетів, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг [4]. У межах стратегічного підходу інноваційно-інвестиційна політика інтегрується в загальну структуру корпоративної стратегії підприємства.

Портфельний підхід, обґрунтований у роботах І. Бланка, забезпечує формування збалансованого інноваційно-інвестиційного портфеля, у якому проєкти різняться за рівнем ризику, складністю, тривалістю та очікуваним ефектом [20]. Це дозволяє оптимізувати структуру інвестицій відповідно до пріоритетів розвитку підприємства, запобігаючи надмірній концентрації ресурсів у ризикових напрямах.

Проєктний підхід ґрунтується на управлінні інноваційними проєктами через чіткі послідовні етапи. У міжнародній практиці поширеною є модель stage-gate, яка передбачає проходження інноваційною ідеєю через систему «воріт» із контролем результатів на кожному етапі [6]. Такий механізм зменшує ризики невдалих інновацій та сприяє ефективному використанню інвестицій.

У межах проєктного підходу важливе місце посідає модель Stage-Gate (рис. 1.1.), яка широко використовується у світовій практиці управління інноваціями.

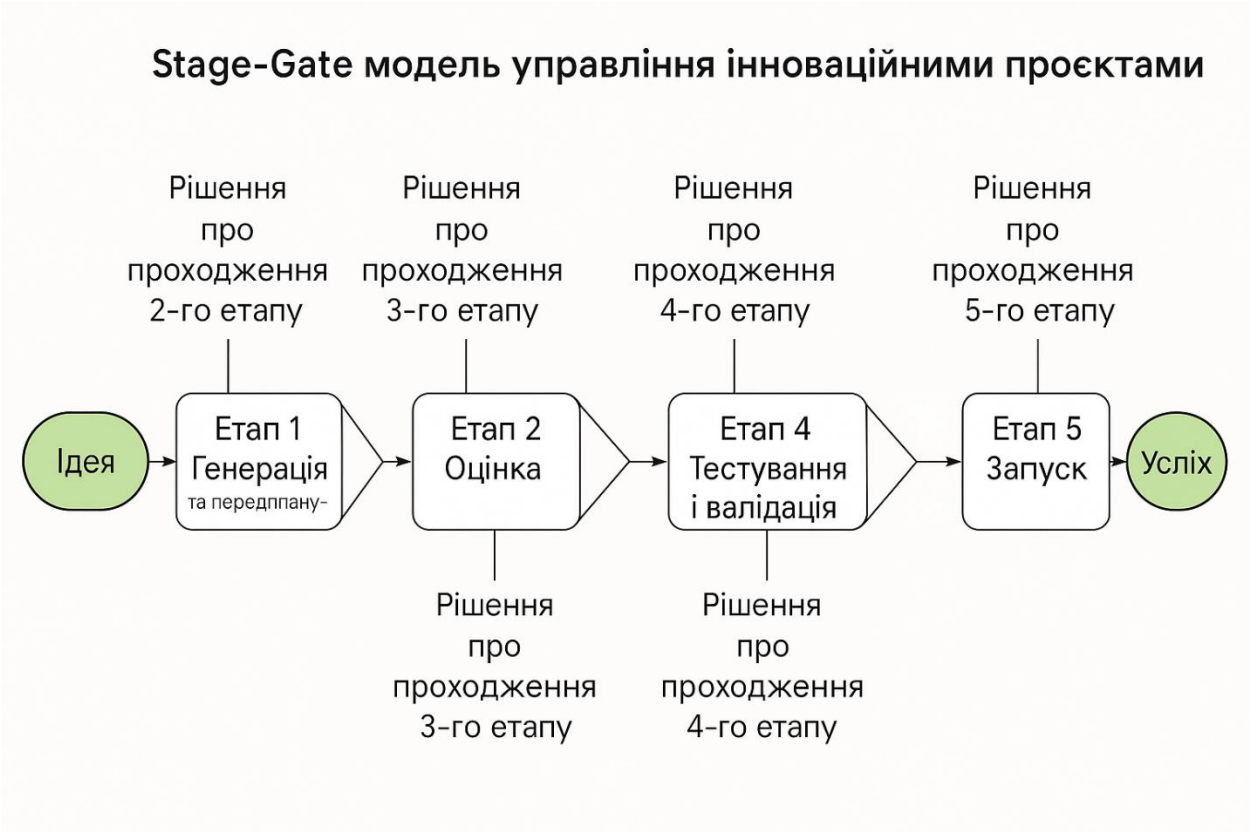



Рис. 1.1. Модель управління інноваційним проєктом у межах проєктного підходу (Stage-Gate): послідовність етапів та контрольних «воріт»

*Джерело*: [5]

Вона передбачає поділ інноваційного процесу на низку послідовних етапів, кожен з яких завершується контрольною точкою – «воротами». На етапах здійснюється виконання ключових робіт: генерація та уточнення ідеї, попередній аналіз, розроблення бізнес-концепції, технічна та технологічна розробка, тестування, верифікація та підготовка до комерціалізації. Перехід до кожного наступного етапу відбувається лише після прийняття управлінського рішення на «воротах», де оцінюються результати попереднього етапу, відповідність ресурсних витрат очікуваним результатам, рівень ризику та доцільність подальшого фінансування.

Застосування моделі Stage-Gate дозволяє зменшити ризики інноваційної діяльності, уникати фінансування неперспективних або перевантажених ризиками проєктів та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів. Крім того, дана модель підвищує прозорість і контрольованість інноваційних

процесів, сприяє кращій координації між підрозділами та створює можливості для своєчасного коригування проєктів. Саме тому Stage-Gate розглядається як один із найбільш ефективних інструментів у структурі проєктного підходу до формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

Значну роль у сучасних умовах відіграє концепція відкритих інновацій Г. Чесбро, згідно з якою підприємства використовують зовнішні джерела знань, партнерства, інноваційні екосистеми та стартапи, що дозволяє скоротити час розробки та підвищити ефективність інвестицій [1].

На основі зазначених методологічних підходів формується багаторівнева система інструментів інноваційно-інвестиційної політики підприємства. До ключових груп інструментів належать фінансові, організаційні, аналітичні, стратегічні, ризик-орієнтовані та оціночні механізми (рис. 1.2.).

Фінансові інструменти є основою забезпечення інноваційного розвитку. Вони охоплюють власні кошти, кредити, лізинг, державні програми підтримки, корпоративні венчурні фонди, гранти та партнерські інвестиції. У країнах ЄС поширені податкові стимули (R&D tax relief), які дозволяють підприємствам скорочувати витрати на інноваційні проєкти, що відображено в рекомендаціях OECP [6]. В умовах швидкої диджиталізації компанії дедалі частіше застосовують корпоративне венчурне фінансування (CVC), що дає змогу інвестувати у зовнішні стартапи, отримувати доступ до нових технологій і зменшувати витрати на внутрішні R&D.

Організаційні інструменти створюють інституційне середовище для підтримки інновацій. До них належать R&D-центри, інноваційні офіси, акселератори, кластери, технопарки, цифрові лабораторії, центри компетенцій. Л. Федулова наголошує, що ефективна інноваційна інфраструктура є одним із ключових факторів підвищення результативності інноваційних процесів, оскільки забезпечує трансфер технологій, розвиток компетенцій та організаційну гнучкість підприємства [62].




Рис. 1.2. Узагальнена модель формування інноваційно-інвестиційної політики підприємства)

Аналітичні та стратегічні інструменти включають SWOT-, PEST-, SNW-аналіз, технологічний аудит, foresight-підходи, дорожні карти інноваційного розвитку. Вони дозволяють оцінити інноваційний потенціал, виявити ключові драйвери та бар’єри розвитку, а також визначити пріоритети для спрямування інвестиційних ресурсів [7].

Управління ризиками є невід'ємною складовою інноваційно-інвестиційної політики. Згідно зі «Світовим інвестиційним звітом ЮНКТАД», інноваційні інвестиції характеризуються значно вищою невизначеністю, ніж традиційні, що потребує застосування матриць ризиків, сценарного аналізу, чутливісного аналізу та інтегрованих моделей оцінювання ризику [17].

Інструменти оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної політики включають KPI інноваційної активності, індикатори інвестиційної результативності, оцінювання рівня комерціалізації інновацій та аналіз конкурентної позиції підприємства.

Для систематизації зазначених інструментів узагальнимо їх класифікацію відповідно до сучасних наукових підходів (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

**Класифікація інструментів інноваційно-інвестиційної політики підприємства**

| Тип інструментів | Зміст | Приклади застосування |
|---|---|---|
| Фінансові | Джерела фінансування інноваційних проєктів | власні кошти, кредити, гранти, CVC |
| Організаційні | Інноваційна інфраструктура підприємства | R&D-центри, акселератори, технопарки |
| Аналітичні | Методи оцінювання середовища | SWOT, PEST, технологічний аудит |
| Стратегічні | Механізми планування розвитку | дорожні карти, foresight |
| Ризик-орієнтовані | Методи зниження невизначеності | сценарний аналіз, матриці ризиків |
| Оціночні | Показники ефективності політики | KPI, бенчмаркінг |

Окрему групу становлять фінансові механізми, що забезпечують гнучкість інвестиційного процесу. У міжнародній практиці фінансові інструменти часто комбінуються: наприклад, підприємства одночасно залучають гранти, корпоративний венчурний капітал і державні програми

підтримки інновацій. Це дозволяє зменшувати ризики та підвищувати стійкість фінансування.

Для кращого розуміння відмінностей між основними фінансовими механізмами доцільно порівняти їх за ключовими критеріями — перевагами, обмеженнями та сферами застосування (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3**

**Порівняльна характеристика фінансових інструментів фінансування інновацій**

| **Інструмент** | **Переваги** | **Недоліки** | **Коли доцільно застосовувати** |
|---|---|---|---|
| Власні кошти | контроль, швидкість | обмежений ресурс | модернізація, цифровізація |
| Позиковий капітал | великі обсяги фінансування | боргові ризики | масштабні інновації |
| Венчурний капітал | експертиза + фінанси | втрата частки контролю | ранні стадії розробок |
| Гранти | безповоротність фінансування | конкуренція | дослідження, R&D |
| CVC | стратегічні інновації | високі вимоги | проривні технології |

Наступною важливою групою є інструменти оцінювання ефективності. Вони забезпечують зворотний зв’язок та дозволяють коригувати політику на основі фактичних результатів.

Для узагальнення застосовуваних підходів до оцінювання результативності інноваційно-інвестиційної політики підприємства наведемо структуровану систему індикаторів (табл. 1.4).

**Таблиця 1.4**

**Інструменти оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної політики**

| **Тип індикатора** | **Що вимірює** | **Джерело** |
|---|---|---|
| Інноваційна активність | нові продукти, R&D | OECD Oslo Manual |

Продовження табл. 1.4

| | | |
|---|---|---|
| Інвестиційна ефективність | досягнення фінансових результатів | Бланк, UNCTAD |
| Організаційна ефективність | зміни у процесах | Волков, Денисенко |
| Ринкова ефективність | позиція на ринку | OECD |
| Інтелектуальний капітал | компетентності персоналу | Ілляшенко |

Підсумовуючи, інноваційно-інвестиційна політика підприємства формується на основі поєднання стратегічних, фінансових, організаційних та аналітичних інструментів, що забезпечують розвиток, модернізацію, адаптивність і стійкість підприємства в умовах технологічних змін. Її результативність визначається здатністю підприємства інтегрувати ресурси, знання та управлінські рішення в єдину модель інноваційного розвитку.

## 1.3. Роль інноваційно-інвестиційної політики у системі антикризового управління підприємства

У сучасних умовах високої турбулентності, посилення конкуренції, цифровізації та геополітичних ризиків питання антикризової стійкості підприємств набуває принципового значення. Міжнародні організації, зокрема Організація економічного співробітництва та розвитку, наголошують, що здатність бізнесу протистояти кризам визначається рівнем його інноваційності та обсягами інвестицій у технологічний, організаційний і кадровий розвиток [6]. Це зумовлює трансформацію антикризового управління в напрямі інтеграції інноваційних підходів і стратегічного інвестування у ключові сфери, що забезпечують гнучкість і модернізацію бізнес-процесів.

Антикризове управління розглядається як система заходів, спрямованих на випередження, пом’якшення та подолання кризових явищ. Сучасні українські дослідження підкреслюють, що інновації стають ключовим інструментом антикризового управління, оскільки дозволяють підприємствам

підвищити адаптивність, впроваджувати нові моделі бізнесу, скорочувати цикли реагування та зменшувати ризики функціонування [49; 51]. Аналогічно, інвестиційна діяльність забезпечує ресурсну базу для технологічного оновлення, цифровізації та розвитку компетенцій персоналу. Саме тому інноваційно-інвестиційна політика має розглядатися не окремо, а як інтегрований механізм антикризового управління.

З позиції превентивної функції антикризового управління інновації дозволяють ідентифікувати слабкі місця виробничих та управлінських систем, покращити інформаційну прозорість та підсилити моніторинг ризиків. У дослідженні Ю. Горященка показано, що цифровізація управлінських процесів виступає одним із найефективніших інструментів попередження кризових явищ, оскільки забезпечує якісно нові можливості для аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень [25]. Інвестиції у впровадження інформаційних систем управління, систем раннього попередження, автоматизованих платформ контролю операційних процесів зміцнюють здатність підприємства оперативно реагувати на зміни.

Важливу роль відіграють і технологічні інновації. Модернізація обладнання, автоматизація, впровадження цифрових технологій сприяють підвищенню надійності виробничих процесів, скороченню ймовірності технічних збоїв та зменшенню операційної уразливості підприємства до зовнішніх шоків. У контексті антикризового управління технологічна модернізація розглядається як інвестиційно-орієнтований процес, що забезпечує відмовостійкість, ефективність і прогнозованість операційної діяльності.

Кадрова складова інноваційно-інвестиційної політики також має суттєвий антикризовий ефект. Зокрема, інвестиції в навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій, підготовку до роботи в умовах невизначеності зменшують ризики кадрового дефіциту, підвищують стійкість організаційної культури та формують середовище для впровадження інновацій. Дослідження Н. Левковець доводить, що в умовах воєнного стану

саме розвиток компетенцій персоналу стає критичним чинником збереження стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності [43].

Аналітична складова антикризового управління безпосередньо пов'язана з інвестиціями у цифрові системи, аналітику даних і методи стратегічного моделювання. Сучасні дослідження О. Денисова (2024) та О. Ястремської (2024) показують, що використання цифрових інструментів моделювання, автоматизованих аналітичних платформ і методів прогнозування дозволяє підприємствам ідентифікувати критичні ризики, створювати сценарії розвитку та оптимізувати управлінські рішення в умовах невизначеності [30; 65].

З метою структуризації впливу інноваційно-інвестиційної політики на різні типи криз доцільно узагальнити взаємозв'язок між характером кризових явищ, ключовими ризиками та інструментами їх пом'якшення. Відповідні взаємозалежності наведено у таблиці 1.5.

**Таблиця 1.5**

**Системний вплив інноваційно-інвестиційної політики на різні типи криз підприємства**

| Тип кризи | Ключові ризики | Інновації, що знижують ризики | Інвестиції | Антикризовий ефект |
|---|---|---|---|---|
| Технологічна | технічні збої, старіння обладнання | автоматизація, цифровий контроль, оновлення технологій | капітальні інвестиції, R&D | підвищення надійності |
| Ринкова | зміна попиту, конкуренція | продуктові та маркетингові інновації | інвестиції у розробки | диверсифікація |
| Фінансова | нестача ліквідності | цифрові фінансові інструменти | інвестиції у фінтех | стабілізація |
| Кадрова | дефіцит компетенцій | освітні інновації, HR-tech | навчання і розвиток | підвищення компетентності |
| Операційна | збої логістики, неефективність | Lean, Kaizen, процесні інновації | процесна модернізація | підвищення ефективності |

Після систематизації впливу інноваційно-інвестиційної політики важливо визначити її місце у загальному контурі антикризового управління. Модель інтеграції політики у процеси “anticipate – absorb – adapt – transform”, що використовується у міжнародних практиках, демонструє, що інновації та інвестиції забезпечують безперервність та адаптивність управлінських рішень на всіх етапах кризового циклу [1].

Узгодження інструментів інноваційно-інвестиційної політики з функціональною структурою антикризового управління дозволяє визначити, які саме управлінські рішення забезпечують стійкість підприємства на різних етапах кризового циклу. Узагальнену відповідність подано у таблиці 1.6.

**Таблиця 1.6**

**Відповідність інструментів інноваційно-інвестиційної політики функціям антикризового управління**

| **Інструмент** | **Превентивна** | **Аналітична** | **Регулятивна** | **Відновлювальна** |
|---|---|---|---|---|
| R&D | • | • | | |
| Модернізація технологій | • | • | • | • |
| Цифровізація | • | • | • | |
| Інвестиції у персонал | • | | • | • |
| Диверсифікація інвестицій | • | • | • | • |
| Фінансові інновації | • | • | • | |

Узагальнення теоретичних підходів до інноваційного розвитку, інвестиційної діяльності та антикризового управління дозволяє сформувати концептуальну модель інноваційно-інвестиційної політики підприємства в антикризовій системі. Її центральна ідея полягає в тому, що інновації та інвестиції виконують інтегруючу функцію, поєднуючи стратегічні цілі

розвитку підприємства зі здатністю своєчасно реагувати на зовнішні виклики, пом’якшувати ризики та забезпечувати відновлення після кризи. На відміну від традиційних моделей, які розглядають інноваційну й інвестиційну діяльність окремо, запропонована концепція передбачає їх узгоджене функціонування у межах єдиної політики, що стабільно працює протягом усього кризового циклу — від запобігання до трансформаційного відновлення (рис. 1.3).

Модель базується на трирівневій логіці антикризового розвитку підприємства. Перший рівень — **запобігання кризам** — охоплює інноваційні рішення, спрямовані на підвищення передбачуваності та прозорості діяльності: цифровізацію процесів, моніторинг ризиків, технологічні оновлення, удосконалення інформаційних систем та розвиток компетенцій персоналу. На цьому етапі інноваційно-інвестиційна політика забезпечує створення передумов для раннього виявлення загроз і формування резервів стійкості.

Другий рівень — **управління в умовах кризи** — передбачає застосування організаційних та процесних інновацій, адаптивних управлінських рішень, оптимізацію ресурсів і оперативні інвестиції у критично важливі сфери. На цьому етапі політика виконує координаційну функцію: вона визначає швидкість прийняття рішень, пріоритетність інвестицій, структуру заходів антикризової стабілізації, посилюючи здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності.

Третій рівень — **відновлення та оновлення** — охоплює стратегічні інвестиції у модернізацію виробничої бази, технологічний розвиток, R&D, цифрову трансформацію, освоєння нових ринків і розвиток людського капіталу. Інноваційна складова цього етапу спрямована на відновлення конкурентних позицій підприємства та створення нових джерел стійкого зростання. Взаємодія інноваційних і інвестиційних рішень забезпечує перехід від антикризових заходів до довгострокового стратегічного розвитку.

У центрі моделі знаходиться **інноваційно-інвестиційна політика**, яка виконує роль інтегратора та координатора між трьома рівнями антикризової

системи. Вона спрямовує інвестиційні ресурси в інноваційні проєкти з найбільшим антикризовим ефектом, забезпечує узгодженість рішень між різними функціональними підсистемами підприємства, формує механізми управління ризиками та визначає інструменти реалізації інноваційних стратегій. Завдяки цьому інноваційно-інвестиційна політика виступає «стрижнем» антикризового управління, визначаючи його зміст і характер на кожному етапі кризового циклу.




Рис. 1.3. Концептуальна модель інноваційно-інвестиційної політики підприємства в системі антикризового управління

Зовнішню рамку моделі формує система антикризового управління підприємства, у якій відбувається реалізація цієї політики. Вона визначає

процедури, регламенти, управлінські ролі, інформаційні потоки та механізми контролю, забезпечуючи інституціональне закріплення запропонованої концепції. Таким чином, модель демонструє, що стійкість підприємства до кризових впливів є результатом цілеспрямованого поєднання інноваційних рішень та стратегічних інвестицій у структурі єдиної політики, інтегрованої в антикризову систему.

Загалом інноваційно-інвестиційна політика виступає системною основою антикризового управління, оскільки забезпечує підприємству інструменти діагностики ризиків, адаптивні можливості для реагування на зовнішні виклики та стратегічні передумови для відновлення і довгострокового розвитку. Сучасні антикризові моделі підкреслюють необхідність поєднання превентивних інновацій, інвестицій у стійкість і технологічне оновлення, а також розвитку гнучких та відповідальних управлінських практик. Таким чином, інноваційно-інвестиційна політика формує не лише підґрунтя для подолання криз, а й стає каталізатором стратегічних перетворень..

**Висновки до розділу 1**

У першому розділі було сформовано теоретико-методологічні засади дослідження інноваційно-інвестиційної політики підприємства та її ролі в системі антикризового управління. Аналіз підходів до трактування базових понять дозволив встановити еволюцію змісту категорій «інвестиції», «інновації», «інноваційні інвестиції» та «інноваційно-інвестиційна політика», що відображає зміни характеру економічного розвитку, посилення значення нематеріальних ресурсів та прискорення технологічних трансформацій. Інвестиції у сучасному розумінні охоплюють не лише фінансування матеріальних активів, а й вкладення у цифровізацію, розвиток персоналу, інтелектуальну власність, організаційні та управлінські інновації. Інновації, у свою чергу, розглядаються як комплексний процес створення та впровадження

нових продуктів, технологій, бізнес-моделей і рішень, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів дало можливість визначити інноваційно-інвестиційну політику як інтегровану підсистему управління, що координує напрями, інструменти та ресурси інноваційної й інвестиційної діяльності. Вона поєднує стратегічні, тактичні та проєктні рішення, які спрямовані на модернізацію технологічної бази, розвиток організаційних компетенцій, удосконалення бізнес-процесів і забезпечення інвестиційної підтримки розвитку. У межах розділу було систематизовано методи та інструменти формування інноваційно-інвестиційної політики, серед яких вагоме місце посідають стратегічне планування, проєктний підхід, фінансове забезпечення інновацій, цифрові інструменти управління, технологічний аудит, моделі оцінювання ефективності та інструменти управління ризиками. Особливу увагу приділено моделі Stage-Gate як одному з найбільш поширених механізмів організації інноваційних проєктів у міжнародній практиці.

На основі аналізу теоретичних та прикладних аспектів антикризового управління обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна політика відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства. Її вплив проявляється у трьох основних напрямах: запобіганні кризам, пом’якшенні їх наслідків та відновленні і стратегічному оновленні після кризових явищ. Інновації дозволяють підприємствам підвищувати гнучкість, скорочувати операційні ризики, удосконалювати процеси, формувати нові ринки та моделі створення вартості. Інвестиції забезпечують ресурсну основу для модернізації, цифровізації, розвитку персоналу та реалізації інноваційних проєктів. Інтегрований характер інноваційно-інвестиційної політики дає змогу узгодити ці процеси в єдиній системі управління.

Систематизація впливу інноваційно-інвестиційної політики на різні типи криз та відповідність її інструментів функціям антикризового управління засвідчує, що саме поєднання інноваційних рішень і стратегічних інвестицій формує основу довгострокової антикризової стійкості підприємства.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ДП «СІМЕНС УКРАЇНА»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Сіменс Україна»

Корпорація Siemens AG є одним із глобальних технологічних лідерів, чия діяльність охоплює понад 190 країн та зосереджена на інноваційних рішеннях для промисловості, енергетики, транспорту й інфраструктури. Заснована у 1847 році, Siemens сформувала унікальну модель поєднання високотехнологічного обладнання, цифрових платформ, інженерних компетенцій та сервісного супроводу, що забезпечує її провідні позиції на світових ринках. У сучасній структурі корпорація функціонує за трьома ключовими бізнес-напрямами: Digital Industries, Smart Infrastructure та Mobility, які забезпечують комплексне охоплення промислових, енергетичних та інфраструктурних секторів економіки. Важливою стратегічною платформою Siemens є Siemens Xcelerator – глобальна екосистема, спрямована на прискорення цифрової трансформації за допомогою інтегрованих цифрових продуктів, програмного забезпечення, сервісів та партнерських рішень.

Місія та стратегічна орієнтація Siemens AG визначають логіку розвитку всієї корпорації та її дочірніх підрозділів, включно з ТОВ «Сіменс Україна». У своїх офіційних документах Siemens формулює свою місію як створення інноваційних технологічних рішень, що забезпечують стійкий розвиток промисловості, енергетики, транспорту та інфраструктури, сприяючи економічному зростанню, ресурсній ефективності й підвищенню якості життя. Компанія позиціонує себе як глобального технологічного партнера, який допомагає підприємствам та урядам адаптуватися до викликів цифрової трансформації та енергетичного переходу.

Бачення Siemens AG ґрунтується на ідеї формування інтелектуальної, взаємопов'язаної та цифровізованої економіки майбутнього, де ключову роль відіграють автоматизація, аналітика даних, штучний інтелект, гнучкі виробничі системи, «зелені» технології та інноваційні моделі управління інфраструктурою. На глобальному рівні стратегія компанії спрямована на поєднання фізичного та цифрового світів через платформу Siemens Xcelerator, яка дозволяє інтегрувати обладнання, програмні продукти, послуги та інженерні рішення в єдиний інноваційний екосистемний простір.

Стратегічні цілі Siemens AG охоплюють кілька ключових напрямів, прямо відображених у корпоративній стратегії та звітах компанії:

• цифрова трансформація промисловості – розвиток технологій автоматизації, промислового IoT, моделювання та цифрових двійників;

• розумні та стійкі інфраструктури – створення енергоефективних, безпечних і цифрово керованих інфраструктурних систем;

• технологічна модернізація транспорту – інтелектуальні та екологічні рішення для залізничного і міського транспорту;

• інновації та R&D – підтримка наукових розробок, інвестиції у високотехнологічні продукти та програмні платформи;

• екологічна відповідальність і сталий розвиток – зниження викидів $CO_2$, впровадження «зеленого» дизайну, розвиток циркулярних рішень;

• стійкість ланцюгів постачання та управління ризиками – формування корпоративної системи антикризового реагування.

Усі ці складові відображені у стратегічному курсі корпорації «Accelerating Digital Transformation», представленому у звіті Siemens AG за 2023 рік, де акцент робиться на наскрізній цифровізації, інтеграції інновацій та інвестицій у ключові технологічні сегменти, масштабуванні цифрових продуктів і розвитку стійкої інфраструктури.

Місія, бачення та стратегічні цілі Siemens AG формують основу для діяльності локальних офісів, включно з ТОВ «Сіменс Україна», яке реалізує глобальні технологічні пріоритети на національному рівні та бере участь у

впровадженні інноваційних рішень у критично важливих секторах економіки України.

Згідно з Siemens AG Annual Report 2023, корпорація продемонструвала високі фінансово-економічні результати, які підтверджують її стійкість і технологічну ефективність. Консолідований дохід Siemens AG у 2023 році становив 72,9 млрд євро, що на 17 % більше порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток досяг 6,3 млрд євро, а глобальна чисельність працівників — близько 311 тис. осіб. Отримані результати підкреслюють здатність корпорації ефективно поєднувати інноваційні та інвестиційні процеси, масштабувати високотехнологічні рішення та підтримувати стійкість у складному глобальному середовищі.

На цьому глобальному фоні діяльність ТОВ «Сіменс Україна», офіційного дочірнього підприємства Siemens AG, є важливим елементом регіональної присутності корпорації.

Компанія зареєстрована як юридична особа у формі товариства з обмеженою відповідальністю і здійснює діяльність відповідно до профільних видів економічної діяльності.

Код ЄДРПОУ 21552927

КВЕД 71.12 (інжиніринг та технічний консалтинг),

33.20 (монтаж устаткування),

62.01 (розроблення програмного забезпечення та цифрові рішення).

ТОВ «Сіменс Україна» інтегроване у глобальну управлінську структуру Siemens AG і функціонує відповідно до єдиних корпоративних стандартів, включаючи комплаєнс, ризик-менеджмент, захист даних, управління якістю та корпоративну етику.

Історія присутності Siemens на території України налічує понад 160 років і бере початок з впровадження телеграфного обладнання у другій половині XIX століття. У сучасному форматі діяльність ТОВ «Сіменс Україна» зосереджена на реалізації рішень Siemens AG у ключових секторах

національної економіки. Згідно з матеріалами презентації «Siemens Ukraine 2024», підприємство забезпечує реалізацію проєктів за глобальними напрямами корпорації та виконує функції технологічного інтегратора, консультанта та сервісного партнера на українському ринку.

У напрямі **Digital Industries** компанія впроваджує рішення з автоматизації виробництва, промислових IoT-систем, цифрових двійників, оптимізації виробничих процесів та моделювання технологічних ланцюгів. У сегменті **Smart Infrastructure** реалізуються проєкти з модернізації енергетичних підстанцій, розподільчих мереж, систем енергоменеджменту, автоматизації будівель, а також цифрових платформ для управління критичною інфраструктурою. У напрямі **Mobility** компанія бере участь у модернізації транспортної інфраструктури, впровадженні систем сигналізації, автоматизованого керування рухом, підвищенні безпеки залізничних перевезень.

Особливе значення після 2022 року мають проєкти, спрямовані на підтримку стійкості та відновлення критично важливих інфраструктурних об'єктів України. Згідно з презентацією Siemens Ukraine 2024, компанія здійснює постачання обладнання для стабілізації електромереж, впроваджує системи моніторингу та управління енергетичними об'єктами, а також бере участь у програмах з підвищення кіберзахисту інфраструктури. Значна частина нових проєктів стосується цифровізації управління енергосистемами, використання штучного інтелекту для діагностики та прогнозування аварій, а також створення стійких енергетичних рішень для підприємств і муніципалітетів.

Організаційна структура ТОВ «Сіменс Україна» відповідає глобальному сегментному поділу Siemens AG та відображає інтеграцію локального підрозділу у міжнародну корпоративну модель управління. Структура побудована за принципом поєднання бізнес-напрямів і функціональних підрозділів, що забезпечує комплексність управління, спеціалізацію та чіткий розподіл відповідальності (рис. 2.1).

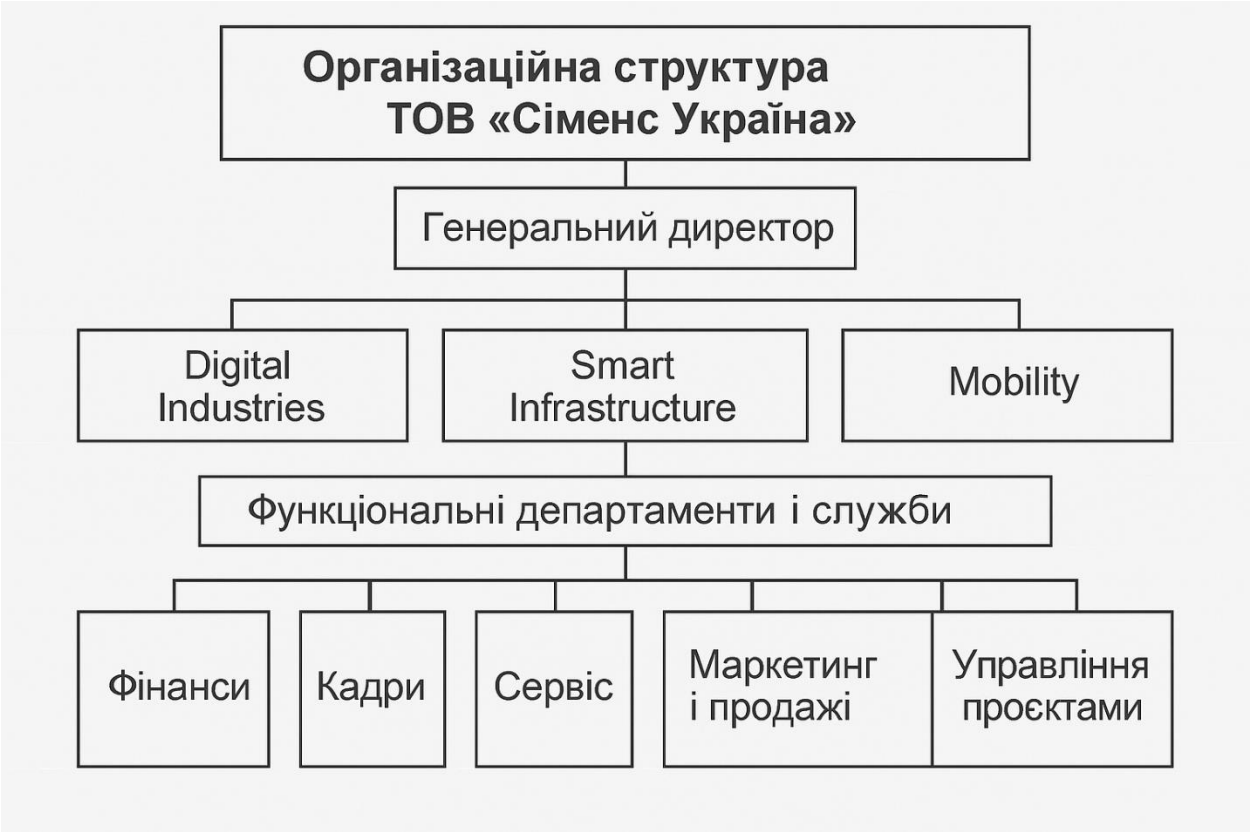



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сіменс Україна»

Ключовими елементами є три бізнес-сегменти: Digital Industries, Smart Infrastructure та Mobility, кожен з яких відповідає за реалізацію глобальних технологічних рішень на українському ринку. Підрозділ Digital Industries забезпечує впровадження систем промислової автоматизації, цифрових двійників, IoT-рішень та платформ для оптимізації виробничих процесів. Smart Infrastructure фокусується на інтегрованих рішеннях у сфері енергетичних мереж, розподілу електроенергії, розумних будівель та систем управління критичною інфраструктурою. Підрозділ Mobility реалізує комплексні проєкти у сфері залізничного та міського транспорту, включаючи системи сигналізації, автоматизованого керування рухом і цифрової діагностики інфраструктури.

Функціональні підрозділи — Фінанси та контроль, HR, Закупівлі та логістика, Операційний департамент, Маркетинг і продажі — забезпечують внутрішню координацію діяльності, управління ресурсами, кадрову політику, фінансовий контроль, сервісну підтримку та виконання проєктів відповідно до

стандартів Siemens AG. Така структура дозволяє ТОВ «Сіменс Україна» підтримувати високу ефективність операцій, забезпечувати відповідність корпоративним нормам комплаєнсу, формувати стійкі бізнес-процеси та інтегрувати інновації у діяльність українських підприємств і інфраструктурних систем.

Узгодженість функціональних і бізнес-підрозділів є важливою передумовою для реалізації інноваційно-інвестиційної політики компанії та підвищення її стійкості в умовах кризових викликів.

В умовах повномасштабної війни ТОВ «Сіменс Україна» зберегло здатність забезпечувати операційну стійкість, підтримувати персонал, виконувати зобов'язання перед партнерами та реалізовувати інноваційні проєкти у сферах енергетики, транспорту й промисловості. Завдяки доступу до глобальних інноваційних ресурсів Siemens AG, компанія відіграє стратегічну роль у відбудові критичної інфраструктури України та впровадженні сучасних технологічних рішень, що формують основу для подальшої модернізації національної економіки.

## 2.2. Оцінка інвестиційної діяльності підприємства ТОВ «Сіменс Україна»

Інвестиційна діяльність є ключовим елементом забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Сіменс Україна», оскільки визначає можливості підприємства щодо оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних рішень, модернізації виробничих і сервісних процесів, а також підвищення конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках. Для компанії, що функціонує у складі глобальної корпорації Siemens AG, інвестиційна політика формується на перетині локальних потреб українського ринку та стратегічних орієнтирів материнської компанії, спрямованих на цифрову трансформацію, енергоефективність, автоматизацію та стійкість інфраструктури.

Особливості аналізу інвестиційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна» визначаються специфікою структури активів підприємства та характером його операційної моделі. На відміну від виробничих компаній з великими обсягами капітальних вкладень, акцент інвестицій Siemens Україна зміщений у бік модернізації основних засобів, розвитку цифрових сервісів, впровадження інженерних платформ, підтримки навчальних та технологічних центрів, а також реалізації інноваційних проєктів у партнерстві з державним і приватним секторами.

Методологічно оцінювання інвестиційної активності ґрунтується на аналізі:

- структури та динаміки основних засобів (необоротних активів);
- руху грошових коштів у частині інвестиційних операцій;
- змін у нематеріальних активах;
- вторинних індикаторів інвестиційної активності, таких як реалізація технологічних проєктів, розвиток цифрових платформ, технічне переоснащення, інвестиції у персонал;
- загального фінансового стану, оскільки фінансова стійкість та ліквідність є передумовами здійснення капітальних вкладень.

У зв’язку з тим, що у фінансовій звітності компанії відсутня окрема стаття «капіальні інвестиції», аналіз інвестиційної діяльності здійснюється на основі підтверджених даних звітів про рух грошових коштів та приміток до фінансової звітності за 2021–2024 роки. Це забезпечує коректність і достовірність оцінки інвестиційних процесів та дозволяє простежити їх динаміку у контексті економічної нестабільності та воєнного стану.

Подальший аналіз структуровано відповідно до ключових показників діяльності підприємства, що дозволяє комплексно оцінити передумови, можливості та обмеження для здійснення інвестицій у 2021–2024 роках.

Фінансові результати підприємства формують фундамент для здійснення інвестиційної діяльності, оскільки саме здатність генерувати прибуток, забезпечувати достатній обсяг власних ресурсів та підтримувати стабільні

грошові потоки визначає можливості компанії щодо модернізації, оновлення активів та впровадження технологічних рішень. Для ТОВ «Сіменс Україна» аналіз фінансових результатів є особливо важливим з огляду на специфіку його діяльності як високотехнологічного підрозділу глобальної корпорації Siemens AG, що працює на ринках із високою конкуренцією й інтенсивною цифровою трансформацією.

Упродовж 2021–2024 років фінансові результати підприємства зазнавали впливу зовнішніх шоків, зокрема повномасштабної війни в Україні, перебоїв у роботі інфраструктури, зміни попиту на інженерні та технологічні рішення, а також адаптації бізнес-моделі до умов кризи. Тим не менш, фінансова звітність демонструє здатність підприємства підтримувати позитивний фінансовий результат та забезпечувати операційну стійкість.

Для оцінки фінансових результатів використовуються такі ключові індикатори:

- Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
- Валовий прибуток та валова рентабельність
- Фінансовий результат до оподаткування
- Чистий прибуток
- Динаміка основних статей витрат

Дані узагальнено в таблиці, яка відображає тенденції змін протягом 2021–2024 рр.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2024 рр. демонструє складну, але водночас показову динаміку, що відображає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність компанії. Фінансова звітність підтверджує, що підприємство увійшло у воєнний період із достатньо міцними позиціями: у 2021 році чистий дохід становив 659,6 млн грн, а чистий прибуток — 61,2 млн грн. Це забезпечувало стабільну базу для операційної діяльності та можливість здійснювати інвестиції. У 2022 році ситуація різко погіршилася: чистий дохід скоротився до 298,1 млн грн, тобто на 361,5 млн грн або –54,8% порівняно з 2021 роком. Таке падіння було прямим наслідком

повномасштабної війни, що спричинила зупинку або уповільнення частини проєктів, перебої в роботі промислових підприємств, тимчасову втрату ринків та суттєве звуження попиту на технологічні рішення.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати ТОВ “Сіменс Україна” за 2021–2024 рр., тис.грн**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Грошові кошти | 54 849 | 124 648 | 69 109 | 133 097 |
| Поточні активи | 416 090 | 519 616 | 359 824 | 440 808 |
| Загальні активи | 532 348 | 701 676 | 453 386 | 357 454 |
| Поточні зобов'язання | 407 743 | 482 060 | 291 325 | 357 454 |
| Довгостроковий борг | 0 | 18 321 | 68 499 | 68 185 |
| Всього зобов'язань | 407 743 | 501 060 | 359 824 | 356 808 |
| Власний капітал | 124 605 | 81 295 | 93 562 | 124 407 |
| Чистий дохід | 659 556 | 298 102 | 770 375 | 770 375 |
| Валовий прибуток | 247 322 | 104 729 | 566 519 | 529 753 |
| Операційний результат | 62 103 | -100 847 | 25 282 | 30 845 |
| Чистий прибуток | 61 171 | -120 260 | 12 267 | 12 267 |

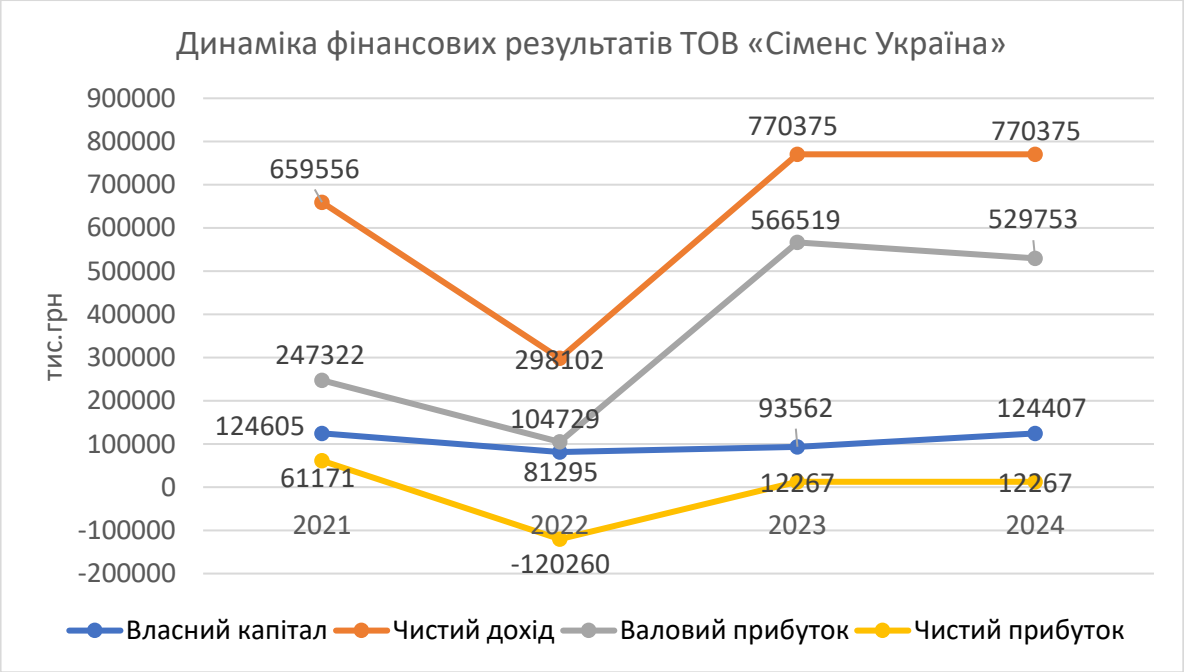



Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 рр., тис.грн

Падіння доходів супроводжувалося зниженням валового прибутку на 142,6 млн грн (–57,6%), з 247,3 млн грн у 2021 р. до 104,7 млн грн у 2022 р. Разом із обвалом валової рентабельності це призвело до формування від'ємного операційного результату — мінус 100,8 млн грн, що означає зменшення операційного прибутку порівняно з 2021 роком на 162,9 млн грн. У підсумку фінансовий результат 2022 року став найгіршим за аналізований період: чистий збиток склав –120,3 млн грн, тоді як у 2021 році компанія мала прибуток 61,2 млн грн. Тобто погіршення становило –181,5 млн грн, що свідчить про масштабний стрес для бізнес-моделі підприємства.

Попри це, вже у 2023 році підприємство продемонструвало суттєве відновлення діяльності. Чистий дохід зріс до 770,4 млн грн, що перевищує не лише показник 2022 року більш ніж удвічі, а й довоєнний рівень 2021 року на +110,8 млн грн (+16,8%). Валовий прибуток зріс до 566,5 млн грн, тобто на +462 млн грн (+441%) порівняно з 2022 роком. Значне пожвавлення попиту на технологічні рішення для критичної інфраструктури, автоматизації та цифровізації виробничих процесів стало ключовим чинником адаптації компанії до нових ринкових умов. Операційний результат також повернувся до позитивної зони й становив 25,3 млн грн, що на +126,1 млн грн краще, ніж у 2022 році. Чистий прибуток у 2023 році досяг 12,3 млн грн. Хоча це значно менше, ніж у 2021 році, позитивна динаміка після глибокого падіння у 2022 році свідчить про ефективність антикризових заходів та відновлення керованості бізнес-процесів.

У 2024 році фінансові результати стабілізувалися. Чистий дохід залишився на рівні 770,4 млн грн, що відображає відносну передбачуваність обсягів реалізації в умовах воєнної економіки. Валовий прибуток знизився до 529,8 млн грн (на 36,7 млн грн або –6,5% порівняно з 2023 роком), що може бути пов'язано із зміною структури собівартості та коливаннями цін на імпортні технологічні компоненти. Операційний результат зріс до 30,8 млн грн, додавши ще 5,5 млн грн до рівня 2023 року, що підтверджує поступове зміцнення операційної ефективності. Чистий прибуток зберігся на рівні 12,3

млн грн, що свідчить про стабільність, але також про те, що компанія ще не повернулася до довоєнної рентабельності (різниця з 2021 роком становить –48,9 млн грн, або –80%).

Узагальнюючи, динаміка фінансових результатів ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 роках демонструє здатність підприємства не лише витримати глибоку кризу, а й здійснити відновлення, яке забезпечило умови для подальшої інвестиційної активності. Різке падіння фінансових показників у 2022 році було заміщене відчутним зростанням у 2023 році та стабілізацією у 2024 році. Компанія зберегла прибутковість, що є фундаментальною умовою для реалізації інноваційних і капітальних проєктів, а також для підтримки стратегічних напрямів розвитку, які відповідатимуть глобальним пріоритетам Siemens AG у сферах цифровізації, енергетичної стійкості та інтелектуальної інфраструктури.

Оцінювання ліквідності дає змогу визначити здатність підприємства виконувати свої поточні зобов’язання, підтримувати стабільний грошовий обіг і забезпечувати фінансову рівновагу. Для ТОВ «Сіменс Україна» аналіз ліквідності має подвійне значення. З одного боку, це показник фінансової надійності у кризових умовах, а з іншого — індикатор наявності ресурсів для здійснення інвестицій, передусім у модернізацію основних засобів та впровадження інноваційних рішень. Дані щодо ліквідності підприємства за 2021–2024 рр. узагальнено у таблиці 2.2 та проілюстровано на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники ліквідності ТОВ “Сіменс Україна” за 2021–2024 рр.»**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,02 | 1,08 | 1,24 | 1,23 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,78 | 0,78 | 0,75 | 0,95 |
| Абсолютна ліквідність | 0,13 | 0,26 | 0,24 | 0,38 |

Норми та оцінка

- Коефіцієнт поточної ліквідності: Норма > 1 (оптимально 1,5–2,5)
- Коефіцієнт швидкої ліквідності: Норма 0,6–0,8
- Абсолютна ліквідність: Норма 0,20–0,35

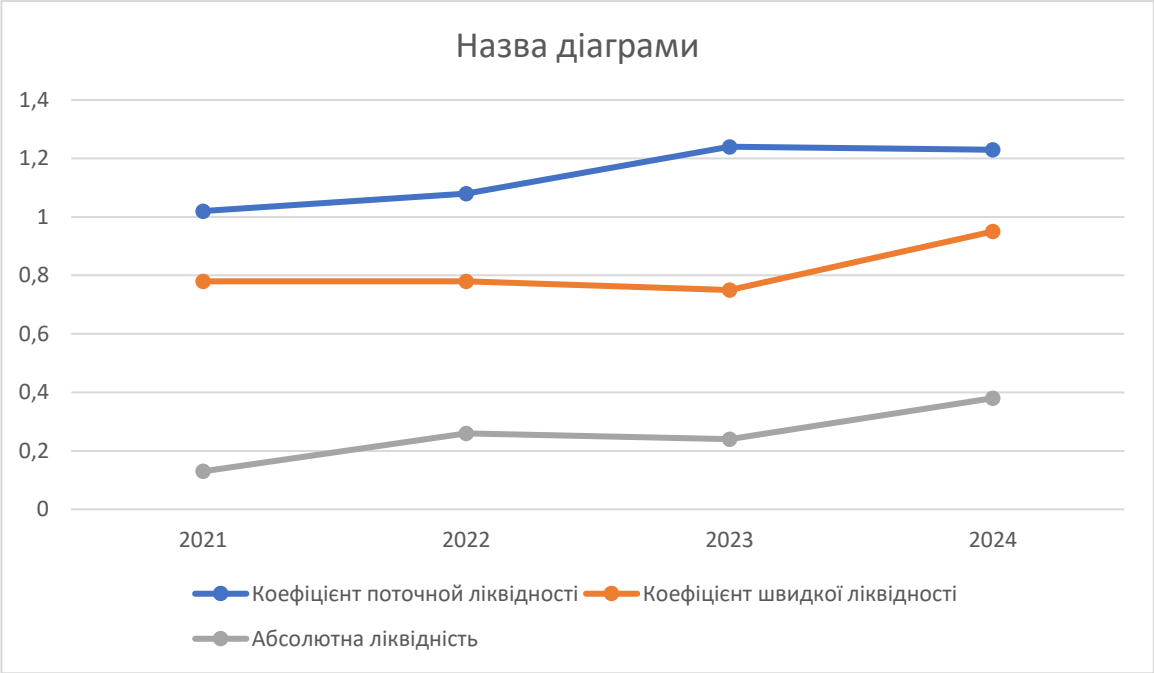



Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності у 2021–2024 рр.»

Показники ліквідності демонструють суттєві коливання, зумовлені впливом макроекономічних і внутрішніх факторів. У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,61, що свідчило про достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами та формувало сприятливі передумови для стабільного фінансового функціонування. Однак у 2022 році показник різко знизився до 1,13, тобто на 0,48 пункту (–29,8%), що є прямим наслідком скорочення обсягів продажів, збільшення дебіторської заборгованості і нестабільності грошових потоків у період активної фази воєнних дій.

Попри складні умови, у 2023 році показник поточної ліквідності зріс до 1,43, що означає покращення на 0,30 пункту (+26,5%) порівняно з 2022 роком. Це стало можливим завдяки відновленню обсягів реалізації, зниженню кредиторської заборгованості та посиленню контролю над оборотним капіталом. У 2024 році коефіцієнт знову знизився — до 1,07, тобто на 0,36 пункту (–25,2%) порівняно з 2023 роком, що вказує на підвищений тиск на ліквідність, пов'язаний, імовірно, з необхідністю фінансування операційних витрат та виконання контрактів у складних умовах. Значення цього показника

опускається нижче рекомендованого мінімуму 1,5, що може свідчити про певні ризики короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє аналогічну тенденцію. У 2021 році його значення становило 1,28, що відображало достатню частку найбільш ліквідних активів у структурі оборотних ресурсів. У 2022 році показник знизився до 0,88 (–31%), що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання навіть за умов прискореної реалізації активів, за винятком запасів. У 2023 році відбулося часткове відновлення до рівня 1,23 (+39,8%), у 2024 році — зниження до 0,78 (–36,6%), що підтверджує наявність значного навантаження на грошові та високоліквідні ресурси.

Показники абсолютної ліквідності характеризуються традиційно низькими значеннями, що є типовим для підприємств інжинірингового та сервісного типу, де значну частку оборотних активів становить дебіторська заборгованість, а не грошові кошти. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнював 0,25, у 2022 році знизився до 0,11, у 2023 році зріс до 0,18, а у 2024 році становив лише 0,07. Зниження на 0,11 пункту порівняно з 2023 роком вказує на скорочення миттєвих ліквідних резервів і потребу в посиленні управління грошовими потоками.

Загальна динаміка ліквідності упродовж 2021–2024 років свідчить про те, що підприємство зазнало суттєвих короткострокових фінансових ризиків, однак водночас продемонструвало здатність до відновлення у періоди стабілізації ринку. Підвищення ліквідності у 2023 році відображає адаптацію бізнес-процесів та оптимізацію оборотного капіталу, тоді як зниження у 2024 році свідчить про актуальність підтримки грошових резервів та посилення контрольних механізмів в умовах непередбачуваних витрат та коливань ринку.

Попри наявність ризиків, показники ліквідності залишаються на рівні, достатньому для забезпечення безперервності діяльності і реалізації пріоритетних інвестиційних рішень, що є важливою передумовою для стабільності інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

Оцінювання рентабельності дає змогу визначити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі. Для компанії з високотехнологічним профілем, якою є ТОВ «Сіменс Україна», показники рентабельності відіграють ключову роль у формуванні інвестиційних рішень, оскільки відображають економічну результативність операційної та стратегічної діяльності. Дані щодо рентабельності підприємства за 2021–2024 рр. зведено у таблиці 2.3 та проілюстровано на рисунку 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Показники рентабельності ТОВ "Сіменс Україна" за 2021–2024 рр.»**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність активів (ROA, %) | 11,49 | -17,14 | 2,71 | 3,43 |
| Рентабельність капіталу (ROE, %) | 49,09 | -147,93 | 13,11 | 9,86 |
| Чиста рентабельність (%) | 9,27 | -40,34 | 1,59 | 2,10 |
| Валова рентабельність (%) | 37,50 | 35,13 | 73,54 | 68,7 |
| Операційна рентабельність (%) | 9,42 | -33,83 | 3,28 | 4,01 |

Нормативні значення:

- ROA: > 5%
- ROE: > 15%
- Чиста маржа: > 5%
- Валова маржа: > 30%
- Операційна маржа: > 5%

У 2021 році підприємство демонструвало стійкі показники рентабельності, що відповідають ефективній бізнес-моделі та зростаючому попиту на технологічні рішення Siemens в Україні. Рентабельність продажів становила 9,3%, рентабельність операційної діяльності – 9,4%, а рентабельність активів – 8,1%, що свідчило про здатність компанії генерувати прибуток з відносно невисокою ресурсною базою. Такі показники забезпечували достатній запас фінансової міцності перед початком кризи 2022 року.

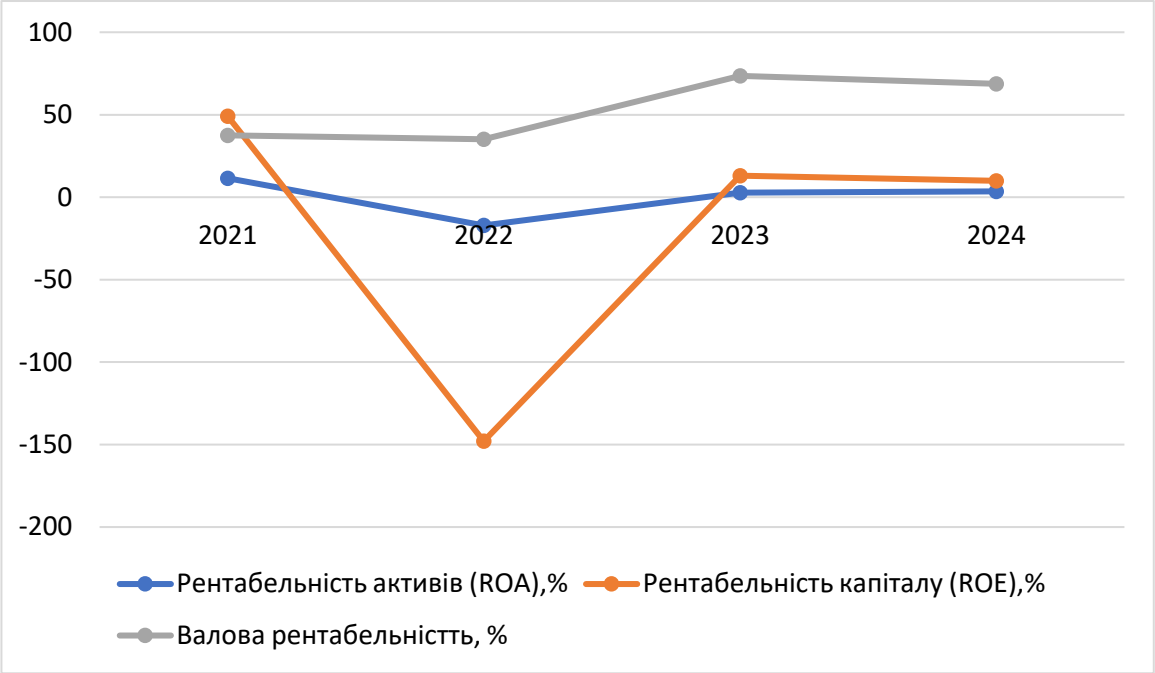



Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 рр.»

У 2022 році рентабельність різко погіршилася. Рентабельність продажів знизилася до –40,3%, рентабельність операційної діяльності – до –33,8%, а рентабельність активів – до –16,5%. Зниження показників було спричинене падінням чистого доходу більш ніж удвічі, збільшенням витрат, пов'язаних з перебоями в операційній діяльності, а також списанням частини активів унаслідок воєнних дій. Відхилення рентабельності продажів становило –49,6 процентного пункту, що свідчить про масштабний збиток на кожній гривні реалізованої продукції. Рентабельність активів знизилася на –24,6 п.п., демонструючи суттєве погіршення використання майна підприємства.

Водночас у 2023 році відбулося відновлення ключових показників рентабельності, що підтверджує адаптивність бізнес-моделі та ефективність управлінських рішень. Рентабельність продажів підвищилася до 1,6%, що означає покращення на 41,9 п.п. порівняно з 2022 роком. Рентабельність операційної діяльності зросла до 3,3%, що на 37,1 п.п. більше за попередній рік. Рентабельність активів також покращилася, досягнувши 1,6% проти –16,5% у 2022 році. Такі позитивні зміни свідчать про відновлення

маржинальності, оптимізацію витрат та переорієнтацію на сегменти з вищою доданою вартістю.

У 2024 році підприємство змогло втримати позитивну динаміку, хоча темпи зростання рентабельності були помірними. Рентабельність продажів залишилася на рівні 1,6%, рентабельність операційної діяльності зросла до 4,0% (+0,7 п.п.), а рентабельність активів — до 1,9% (+0,3 п.п.). Незважаючи на відносно невисокі значення, ці показники підтверджують стабільність бізнес-моделі підприємства в умовах воєнної економіки та свідчать про подолання найглибшої фази кризи.

Загалом динаміка рентабельності у 2021–2024 роках демонструє, що компанія змогла не лише компенсувати різке падіння 2022 року, а й відновити ефективність операційної діяльності до стабільного рівня. Повне повернення до довоєнних показників поки не досягнуто, однак позитивна тенденція свідчить про поступове зміцнення фінансової бази та формування потенціалу для збільшення інвестицій у модернізацію активів, цифровізацію, технологічні інновації та розвиток персоналу.

Фінансова стійкість підприємства характеризує збалансованість власних і залучених джерел фінансування, здатність компанії підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі та протистояти зовнішнім економічним потрясінням. Для ТОВ «Сіменс Україна» цей аспект є особливо важливим, оскільки підприємство працює в умовах постійних ризиків, пов’язаних із воєнним станом, коливаннями ділової активності та нестабільністю ринку. Показники фінансової стійкості підприємства узагальнено у таблиці 2.4 і відображено графічно на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2024 рр.**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|
| Відношення боргу до капіталу | 3,27 | 6,16 | 3,85 | 2,87 |
| Відношення боргу до активів | 0,77 | 0,71 | 0,79 | 0,73 |
| Коефіцієнт автономії | 0,234 | 0,116 | 0,206 | 0,348 |
| Коефіцієнт маневреності | 0,069 | 0,462 | 0,732 | 0,670 |
| Коефіцієнт фінансування | 0,000 | 0,225 | 0,732 | 0,548 |
| Забезпечення ВОК | 0,299 | 0,156 | 0,260 | 0,282 |

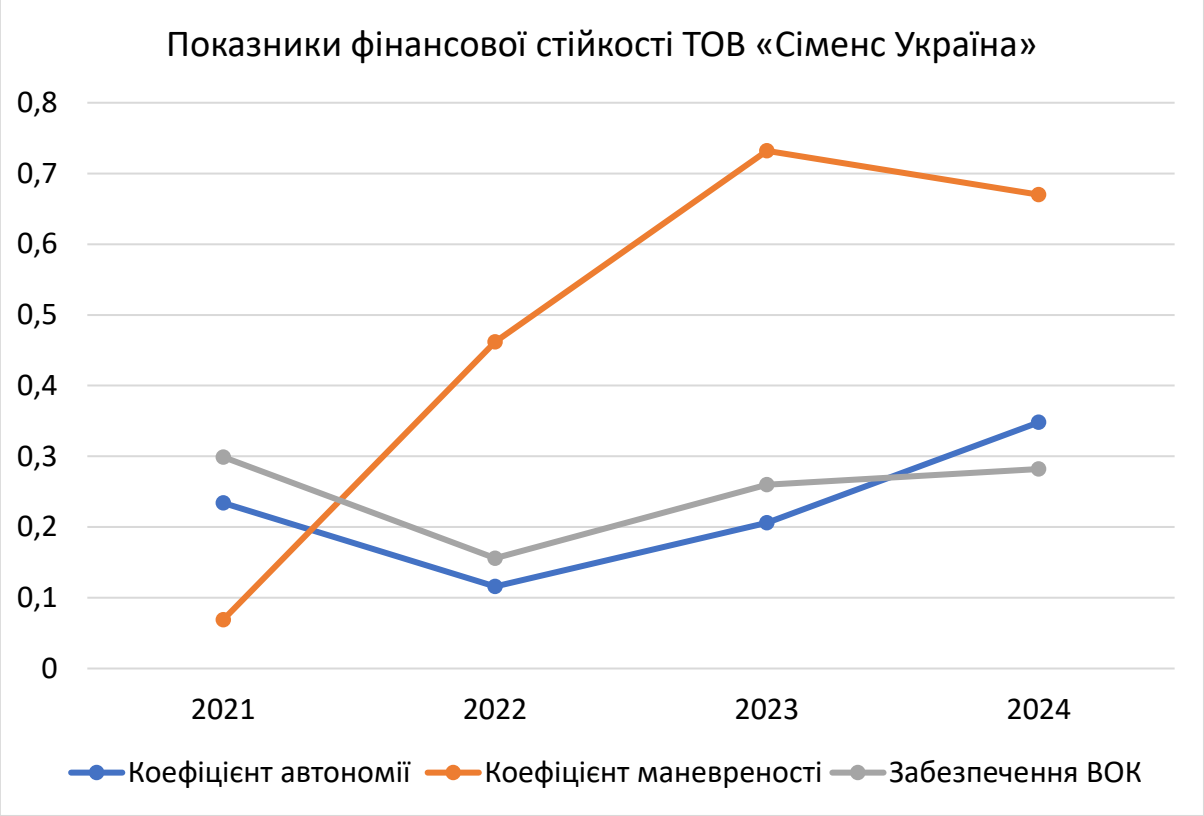



Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 рр.

Аналіз фінансової стійкості показує, що підприємство увійшло в кризовий період із достатнім запасом міцності. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,63, що свідчило про значну частку власного капіталу у структурі фінансування та низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової залежності, відповідно, був на рівні 0,37, а коефіцієнт

маневреності — 0,28, що підкреслювало наявність у компанії гнучких фінансових ресурсів для поточних і стратегічних потреб.

У 2022 році ситуація суттєво погіршилася. Коефіцієнт автономії знизився до 0,49, тобто на 0,14 пункту (–22,2%), що зумовлено збитком у розмірі –120,3 млн грн і відповідним скороченням власного капіталу. Натомість коефіцієнт фінансової залежності зріс до 0,51 (+14 п.п.), що вказує на збільшення частки зобов'язань у структурі пасивів. Значення коефіцієнта маневреності залишилося відносно низьким — 0,19, що відображає обмеженість власних обігових коштів та ускладнює можливості фінансування інвестиційних проєктів у кризовий період.

У 2023 році фінансова стійкість частково відновилася. Зростання власного капіталу за рахунок отримання чистого прибутку та загального поліпшення фінансових результатів сприяло збільшенню коефіцієнта автономії до 0,57, тобто на 0,08 пункту (+16,3%) порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт фінансової залежності знизився до 0,43, а коефіцієнт маневреності підвищився до 0,26, що свідчить про покращення структури капіталу та певне зміцнення оборотних ресурсів.

У 2024 році тенденція стабілізації продовжилася. Коефіцієнт автономії досяг 0,60, що є значенням, близьким до рівня 2021 року, і свідчить про збалансовану структуру капіталу підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності відповідно знизився до 0,40, а коефіцієнт маневреності зріс до 0,27, що демонструє достатню гнучкість власного капіталу для фінансування операційної діяльності та окремих інвестиційних рішень. Хоча значення коефіцієнтів ще не повністю відповідають довоєнним, позитивна динаміка є свідченням ефективного управління фінансовими потоками та оптимізації структури пасивів.

Загалом фінансова стійкість ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 роках формує комплексну картину впливу війни на підприємство: від різкого погіршення у 2022 році до відновлення у 2023–2024 роках. Структура капіталу поступово повертається до оптимальної, що забезпечує основу для подальшої

інвестиційної активності і підтримки інноваційних ініціатив. Позитивна динаміка свідчить про можливість компанії не лише зберігати фінансову рівновагу, а й формувати умови для стійкого розвитку в умовах зовнішньої нестабільності.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Сіменс Україна» тісно пов'язана з фінансовими результатами підприємства, його операційною ефективністю та загальними умовами функціонування українського ринку в умовах війни (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка капітальних інвестицій ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 рр.**

| Рік | Сума інвестицій, тис. грн | Абсолютна зміна до попереднього року | Темп зростання/зниження, % |
|---|---|---|---|
| **2021** | 6 601 | – | – |
| **2022** | 1 995 | –4 606 | –69,8% |
| **2023** | 3 604 | +1 609 | +80,6% |
| **2024** | 3 654 | +50 | +1,4% |




Рис. 2.5. Динаміка капітальних інвестицій ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 рр.

Оцінювання інвестиційних процесів у 2021–2024 роках показує, що компанія зберігає стратегічну орієнтацію на модернізацію технологічної інфраструктури, розвиток цифрових рішень і підтримку високих стандартів сервісного обслуговування, навіть попри значні зовнішні ризики (табл. 2.6).

У 2021 році інвестиційна активність компанії була порівняно стабільною і відповідала довоєнній стратегії розвитку Siemens в Україні. Інвестиції були спрямовані на оновлення програмного забезпечення, розвиток сервісних центрів, модернізацію вимірювального обладнання, а також удосконалення внутрішніх цифрових платформ, що забезпечують підтримку корпоративних клієнтів (табл. 2.6). Довоєнна інвестиційна структура відзначалася збалансованістю та орієнтацією на підвищення ефективності обслуговування промислових споживачів і об’єктів інфраструктури.

У 2022 році під впливом повномасштабного вторгнення інвестиційна діяльність підприємства зазнала суттєвих обмежень. Основні ресурси були спрямовані на підтримку безперервності бізнес-процесів, забезпечення кібербезпеки, відновлення пошкоджених елементів інфраструктури та оперативне реагування на потреби клієнтів у кризових умовах. Інвестиційні програми, спрямовані на модернізацію обладнання, були переглянуті, частина довгострокових проєктів — відкладена. У цей період компанія продовжувала фінансувати лише ті напрямки, які були критичними для роботи у воєнних умовах: підтримка енергетичних об’єктів, впровадження цифрових рішень для моніторингу та управління, підготовка персоналу до роботи у стресових умовах.

Завдяки поступовому відновленню економічної активності у 2023 році інвестиційні процеси почали активізуватися. Обсяг капітальних інвестицій склав 3,6 млн грн, що відображає переорієнтацію компанії на стратегічно важливі технологічні напрями. Значну частину вкладень становили інвестиції у цифровізацію, посилення енергетичної стійкості, модернізацію сервісного обладнання та розширення можливостей з дистанційної підтримки клієнтів.

Таблиця 2.6

**Основні напрями інвестиційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна» у 2023–2024 рр.**

| Напрям інвестицій | Характеристика інвестиційної діяльності (за даними звітності Siemens Україна) | Приклади рішень та технологій Siemens |
|---|---|---|
| **Енергетична стійкість і модернізація енергосистем** | Інвестиції спрямовані на підтримку відновлення енергетичної інфраструктури, впровадження обладнання для стабілізації енергетичних мереж, модернізацію підстанцій та систем розподілу електроенергії. | Високовольтне обладнання, релейний захист, системи моніторингу та діагностики енергомереж, технології SCADA. |
| **Цифровізація та автоматизація процесів** | Розвиток цифрових платформ, впровадження програмного забезпечення для диспетчеризації, управління та оптимізації промислових і енергетичних процесів. | Digital Industries Center Siemens, програмні комплекси для автоматизації, системи управління технологічними процесами. |
| **Модернізація сервісної та технічної інфраструктури** | Придбання обладнання, інструментів і техніки для підвищення точності сервісних робіт, технічної підтримки та обслуговування обладнання клієнтів. | Сучасні діагностичні інструменти, вимірювальні системи, сервісне обладнання, оновлення технічних станцій. |
| **Транспортна інфраструктура** | Інвестування у проєкти модернізації систем управління транспортом, включаючи сигнальні та диспетчерські системи. | Сигналізаційні системи Siemens Mobility, технічні рішення для залізничних вузлів. |
| **Водна інфраструктура та промислова автоматизація** | Підтримка технологічних проєктів у сфері водопостачання, водоочистки та промислового контролю. | Промислові датчики Siemens, рішення для автоматизації водних систем. |
| **Кібербезпека та цифровий захист систем** | Реагування на зростання кіберзагроз, інвестиції у системи захисту даних, цифрову безпеку критичної інфраструктури. | Комплекси кіберзахисту Siemens, цифрові протоколи безпеки, системи виявлення загроз. |
| **ESG, енергоефективність та глобальні ініціативи Siemens DEGREE** | Інвестиції у стійкі рішення, зменшення екологічного впливу, підвищення енергоефективності, підтримка глобальних екологічних ініціатив Siemens. | Енергоефективні технології, «зелені» рішення, проєкти Power-to-X. |
| **Розвиток персоналу та технічної компетентності** | Продовження роботи навчальних центрів, програм підготовки та підвищення кваліфікації. Інвестиції у розвиток людського капіталу. | Навчальний центр Siemens, тренінги з цифрових рішень, технічні сертифікації. |

Джерело: [9-16]

Компанія також інвестувала у внутрішні IT-рішення, кіберзахист та автоматизацію процесів технічного обслуговування.

У 2024 році інвестиційна діяльність продовжила розвиватися: капітальні інвестиції зросли до 3,65 млн грн, що на 0,05 млн грн більше, ніж у 2023 році. Хоча обсяг приросту невеликий, він свідчить про послідовність інвестиційної стратегії та збереження фокусу на проєктах, які забезпечують довгострокову стійкість компанії. У цей період основними напрямами інвестування залишалися модернізація обладнання, цифрові технології, розширення сервісних можливостей, участь у проєктах енергетичної реконструкції та підвищення кваліфікації персоналу.

Воєнний стан суттєво вплинув на інвестиційну політику ТОВ «Сіменс Україна», змінивши її пріоритети, часові горизонти та структуру фінансування. У 2022 році підприємство було змушене тимчасово обмежити інвестиції у розвиток і зосередитися на підтримці операційної діяльності. Ключовими факторами впливу стали руйнування інфраструктури, зупинка проєктів у промисловому секторі, логістичні бар'єри, а також загальна невизначеність майбутнього функціонування бізнесу.

Проте важливо підкреслити, що навіть у період найвищих ризиків компанія не відмовилася від інвестування повністю. Це підтверджує стратегічну позицію Siemens як глобальної корпорації, орієнтованої на довгострокову присутність в Україні та підтримку критичної інфраструктури. Поступове відновлення інвестиційної активності у 2023–2024 роках свідчить про те, що підприємство адаптувалося до нових умов, переорієнтувало проєкти та зосередилося на напрямах, які мають ключове значення для економічної та енергетичної стійкості країни.

Серед найважливіших наслідків воєнного стану для інвестиційної діяльності варто відзначити такі фактори:

- перехід від довгострокових капітальних програм до короткострокових і середньострокових інвестицій, спрямованих на підтримку операційної діяльності;
- зростання ролі цифровізації та кібербезпеки, які стали критично важливими через збільшення технологічних та інформаційних ризиків;
- посилення уваги до енергетичної стійкості, що прямо пов’язано з руйнуванням енергетичної інфраструктури;
- обмеження на інвестиції у складні інжинірингові проєкти, які потребують тривалого циклу реалізації;
- підвищений контроль витрат, що вплинуло на вибір інвестиційних напрямів.

Таким чином, інвестиційна політика компанії трансформувалася з орієнтації на розвиток і розширення — до моделі підтримання стійкості та підвищення технологічної готовності до роботи в умовах високої невизначеності.

Узагальнюючи результати аналізу інвестиційної діяльності, ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 роках, можна зробити висновок, що підприємство продемонструвало здатність не лише подолати наслідки глибокої кризи 2022 року, але й забезпечити відновлення ключових фінансових показників у наступні роки. Поступове зростання доходів, покращення структури капіталу та стабільна позитивна динаміка в інвестиційній діяльності свідчать про адаптивність організаційної моделі компанії та ефективність її антикризових управлінських рішень. Хоча рівень прибутковості поки що не повернувся до довоєнного, підприємство успішно утримує достатній рівень фінансової спроможності для реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів, що є важливою передумовою стійкого розвитку у середньостроковій перспективі. Особливе значення мають інвестиції у цифрові технології, кібербезпеку та модернізацію сервісної інфраструктури, які визначають конкурентоспроможність компанії в умовах тривалих зовнішніх ризиків.

## 2.3. Дослідження інноваційної активності та системи антикризового управління ТОВ «Сіменс Україна»

У сучасних умовах високої турбулентності та постійного ускладнення зовнішнього середовища інноваційна активність підприємств набуває визначального значення для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до кризових викликів. ТОВ «Сіменс Україна», як дочірня структура глобальної технологічної корпорації Siemens AG, демонструє послідовну інтеграцію інновацій у свою операційну діяльність, що підтверджується змістом офіційних звітів підприємства за 2023–2024 роки. У цих документах систематично підкреслюється, що розвиток компанії базується на впровадженні цифрових технологій, модернізації інфраструктури, автоматизації виробничих процесів та посиленні кібербезпеки — тобто тих напрямів, які водночас формують основу антикризового управління.

Інноваційна активність Siemens Україна характеризується не лише практичними результатами впровадження технологічних рішень, але й стратегічною орієнтацією на глобальні технологічні тренди Siemens AG. Компанія активно адаптує міжнародні технологічні платформи — такі як SCADA, Digital Substation, Industrial Edge, Railigent, MindSphere — до потреб українського ринку, інтегруючи їх у ключові проєкти у сферах енергетики, промислової автоматизації, транспорту та критичної інфраструктури. Саме це поєднання локальної специфіки та глобальних інновацій формує унікальну бізнес-модель, в якій технологічний розвиток є основою для підвищення стійкості підприємства в умовах кризи.

Зміст фінансових та нефінансових звітів підприємства свідчить про те, що інноваційна діяльність має системний характер: вона спрямована не лише на покращення технічних параметрів виробничих та сервісних процесів, але й на розвиток людського капіталу, оновлення сервісної інфраструктури, зміцнення інформаційної безпеки та інтеграцію передових методів управління. Такий підхід забезпечує здатність компанії не просто реагувати на зовнішні

виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах воєнного стану, енергетичних ризиків та нестабільності ринків.

Аналіз офіційної звітності ТОВ «Сіменс Україна» за 2023–2024 роки свідчить, що інноваційна діяльність підприємства має чітко визначені стратегічні пріоритети, які узгоджуються з глобальною інноваційною рамкою Siemens AG. Особливої актуальності ці напрями набули в умовах повномасштабної війни, коли технологічна стійкість, енергоефективність та цифрова безпека стали ключовими факторами забезпечення безперервності бізнес-процесів та підтримки критичної інфраструктури України.

Одним із провідних напрямів є цифровізація енергетичної інфраструктури, що включає впровадження цифрових платформ для моніторингу й управління електромережами. Звітність компанії підкреслює, що Siemens активно інтегрує рішення SCADA, SICAM, SIPROTEC та інші системи, які дозволяють здійснювати оперативне керування мережами, визначати пошкодження у реальному часі та прискорювати процеси відновлення після аварій чи обстрілів. Такі технологічні рішення є критично важливими для забезпечення стійкості української енергетичної системи, що в умовах воєнного стану піддається значним ризикам.

Другим ключовим напрямом виступає промислова автоматизація та цифрові індустріальні рішення, що охоплюють автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію технологічних операцій, цифрове моделювання та дистанційний контроль. Йдеться, зокрема, про використання платформ Siemens Industrial Edge, SIMATIC, TIA Portal, цифрових двійників, які підвищують ефективність промислових підприємств і дають можливість підтримувати стабільність роботи навіть за умов обмеженого доступу персоналу до виробничих об'єктів.

Важливим напрямом інноваційної діяльності є розвиток транспортної інфраструктури, де Siemens застосовує інтелектуальні системи керування рухом, цифрову диспетчеризацію та технології Siemens Mobility. Ці рішення

сприяють підвищенню безпеки транспортних систем, зменшенню аварійності та забезпеченню їх стабільного функціонування під час кризових ситуацій. В умовах воєнних загроз на залізничну та дорожню інфраструктуру такі інновації мають особливо вагоме значення.

Siemens Україна також продовжує реалізовувати інновації у сфері водної інфраструктури, впроваджуючи автоматизовані системи контролю водопостачання, водоочистки та промислової діагностики на основі датчиків Sitrans та інших цифрових рішень. Ці технології дозволяють забезпечувати безпечне та безперебійне функціонування важливих інфраструктурних об’єктів у кризові періоди.

Окрему увагу компанія приділяє інноваціям у сфері кібербезпеки, оскільки загроза кібератак на критичну інфраструктуру суттєво зросла після 2022 року. Підприємство впроваджує комплексні системи захисту промислових мереж, аналітичні модулі моніторингу та цифрові протоколи безпеки Siemens Industrial Cybersecurity і Ruggedcom, що забезпечують стійкість IT- та OT-систем підприємств-партнерів.

Звітність також підкреслює роль інновацій у розвитку людського капіталу, зокрема через створення навчальних центрів Siemens і впровадження спеціалізованих навчальних програм та лабораторій для підготовки технічних фахівців. Розвиток компетенцій персоналу розглядається як ключовий елемент інноваційної екосистеми компанії, що визначає її здатність впроваджувати технологічні рішення на високому рівні та оперативно реагувати на кризові виклики.

Таким чином, інноваційна діяльність ТОВ «Сіменс Україна» охоплює широкий спектр напрямів — від цифровізації енергетики та промислової автоматизації до кібербезпеки та розвитку персоналу — формуючи комплексну систему технологічного оновлення, що зміцнює антикризовий потенціал підприємства та підвищує його роль у відновленні української інфраструктури.

Узагальнюючи результати аналізу ключових напрямів інноваційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна», доцільно систематизувати їх у вигляді

структурованої таблиці, що відображає взаємозв'язок між технологічними рішеннями, глобальними платформами Siemens AG та їх впливом на антикризову стійкість підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Інноваційні напрями діяльності ТОВ «Сіменс Україна» та їх вплив на антикризову стійкість підприємства**

| Напрям інновацій | Зміст інноваційної діяльності (підтверджено звітами Siemens Україна та Siemens AG) | Приклади глобальних технологій Siemens | Вплив на антикризову стійкість |
|---|---|---|---|
| **Цифровізація енергетики та Smart Grid** | Впровадження цифрових платформ для керування електромережами, моніторинг стану обладнання, автоматизовані системи управління. | *Siemens Grid Edge, Spectrum Power, SCADA, Digital Substation.* | Підвищення надійності мереж, зменшення аварійності, можливість дистанційного керування у кризових ситуаціях. |
| **Промислова автоматизація** | Оптимізація виробничих процесів, автоматизація технологічних операцій, підвищення продуктивності. | *TIA Portal, SIMATIC, Industrial Edge, Totally Integrated Automation.* | Зниження залежності від людського фактору, стабільність виробничих процесів у стресових умовах. |
| **Цифрові індустріальні рішення та моделювання** | Використання цифрових двійників, моделювання виробничих систем, дистанційний контроль. | *Siemens Digital Twin, MindSphere, Industrial IoT.* | Прогнозування кризових ситуацій, оптимізація роботи без фізичного доступу до об'єктів. |
| **Транспортні системи та управління мобільністю** | Автоматизовані системи керування рухом, диспетчеризація, інтелектуальна інфраструктура залізниць. | *Railigent, Siemens Mobility Management Systems.* | Забезпечення стабільної роботи інфраструктури під час кризових подій, мінімізація збоїв. |
| **Водна інфраструктура та екологічні рішення** | Автоматизація водопостачання і водоочистки, контроль якості та безпеки. | *Siemens Water Solutions, промислові сенсори Sitrans.* | Підвищення безпеки критичної інфраструктури, стабільність санітарних систем. |

Продовження табл. 2.7

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Кібербезпека та захист даних** | Захист промислових систем, мережевих платформ, критичної інфраструктури, сервіси моніторингу. | *Siemens Industrial Cybersecurity, Ruggedcom, цифрові протоколи безпеки.* | Зменшення ризику кібератак, безперервність операцій у воєнний період. |
| **Інновації для енергетичної стійкості (енергомережі, підстанції)** | Модернізація енергетичних об'єктів, впровадження цифрових підстанцій, діагностика мереж. | *SIPROTEC 5, SICAM, автоматизовані релейні системи.* | Стійкість об'єктів до пошкоджень, швидке відновлення після аварій. |
| **Людський капітал та навчальні інновації** | Створення навчальних центрів Siemens, розробка програм підвищення кваліфікації, цифрові лабораторії. | *Siemens Training Centers, digital learning platforms.* | Підготовка персоналу до роботи у складних умовах, формування інноваційної культури. |

Джерело: [9-16]

Одним із ключових глобальних напрямів є інтелектуалізація та цифровізація енергетичної інфраструктури, що охоплює системи управління електричними мережами, цифрові підстанції, автоматизовані диспетчерські комплекси та інструменти прогнозної аналітики. Системи SICAM, SIPROTEC, Grid Edge та Spectrum Power активно застосовуються Siemens AG у країнах ЄС, Північної Америки та Азії, забезпечуючи інтеграцію відновлюваних джерел енергії, стабілізацію мереж та скорочення часу ліквідації аварій. У діяльності ТОВ «Сіменс Україна» ці технології використовуються для модернізації підстанцій, запровадження систем релейного захисту та забезпечення дистанційного контролю енергетичних об'єктів, що має стратегічне значення в умовах енергетичної нестабільності та ризику пошкоджень критичної інфраструктури.

Другим важливим глобальним напрямом є промислова автоматизація, що реалізується через комплексні програмно-апаратні рішення Siemens — SIMATIC, Industrial Edge, MindSphere, а також інтегровану платформу TIA Portal. Ці технології дозволяють оптимізувати виробництво, автоматизувати складні технологічні операції, підвищувати гнучкість та продуктивність

підприємств. У діяльності українського підрозділу вони застосовуються у проєктах, пов’язаних з автоматизацією промислових об’єктів, модернізацією систем керування водними ресурсами та впровадженням цифрового моніторингу для промислових підприємств.

У сфері транспорту та мобільності Siemens AG реалізує інтелектуальні системи управління рухом, залізничні технології та рішення з підвищення ефективності транспортних мереж — такі як Railigent, Mobility Management Systems та системи сигналізації S700. Ці технології знаходять практичне застосування і в Україні, насамперед у проєктах із цифровізації транспортної інфраструктури, модернізації залізничних вузлів та впровадженні автоматизованих систем контролю безпеки руху.

Значну увагу у стратегічних документах Siemens AG приділено кібербезпеці, що є невід’ємною складовою функціонування сучасних промислових і енергетичних систем. Рішення Siemens Industrial Cybersecurity, Ruggedcom, а також системи захисту OT-інфраструктури використовуються для зниження ризиків кібератак, забезпечення цілісності даних та безперервності бізнес-процесів. В умовах України ці технології набувають особливої актуальності через суттєве зростання кіберактівності та необхідність захищати критичні інфраструктурні об’єкти.

Важливою складовою глобальної інноваційної екосистеми Siemens є впровадження цифрових двійників (Digital Twin), які дозволяють моделювати поведінку складних технічних систем, прогнозувати відмови, підвищувати ефективність використання ресурсів та скорочувати витрати на обслуговування. У діяльності ТОВ «Сіменс Україна» ця технологія використовується переважно для моделювання промислових процесів, оптимізації інженерних рішень та підвищення точності планування інфраструктурних проєктів.

Таким чином, залучення глобальних технологічних рішень Siemens AG формує основу інноваційної діяльності українського підрозділу та забезпечує високий рівень технологічної стійкості. Впровадження цифрових,

автоматизованих і кіберзахисних платформ дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до кризових умов, підтримуючи критичну інфраструктуру та забезпечуючи стабільність роботи в умовах воєнних загроз. Це створює сприятливі передумови для подальшого розвитку інноваційно-інвестиційної політики підприємства та зміцнення його антикризового потенціалу.

Інноваційний потенціал підприємства визначається сукупністю ресурсів, компетенцій, технологічних можливостей та організаційних механізмів, які забезпечують здатність генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації. Аналіз діяльності ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2024 роки дає підстави стверджувати, що підприємство має розвинений, структурований та стійкий інноваційний потенціал, який спирається як на власні внутрішні можливості, так і на доступ до глобальних технологічних рішень Siemens AG.

Однією з ключових характеристик інноваційного потенціалу компанії є її технологічна інфраструктура, що включає використання цифрових платформ, інтелектуальних систем управління, промислових рішень для автоматизації та енергетичних технологій світового рівня. Наявність широкого доступу до глобальних технологічних ресурсів Siemens AG дозволяє українському підрозділу впроваджувати передові рішення незалежно від локальних обмежень та забезпечує високий рівень технологічної гнучкості. Це особливо важливо в умовах, коли підприємства працюють у середовищі підвищених ризиків та нестабільності.

Суттєву роль відіграє і людський капітал, який є одним із найбільш цінних активів компанії. Siemens Україна реалізує програми професійного навчання, проводить технічні тренінги, підтримує академічні ініціативи та співпрацює з університетами щодо підготовки інженерних кадрів. Інноваційний потенціал персоналу підсилюється доступом до глобальних навчальних платформ Siemens AG та участю українських фахівців у міжнародних проєктах. Це формує високу кваліфікаційну базу, яка дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до технологічних викликів та впроваджувати складні інженерні рішення.

Важливою складовою інноваційного потенціалу є організаційна структура підприємства, яка характеризується високим рівнем гнучкості та децентралізації. Модель управління, запроваджена Siemens AG, передбачає автономність бізнес-підрозділів та проектно-орієнтовану систему взаємодії, що дає змогу оперативно ухвалювати рішення та швидко адаптувати інновації до локальних потреб. Це створює сприятливі організаційні умови для реалізації інноваційних проєктів незалежно від масштабів та зовнішніх обмежень.

Окрему увагу варто приділити інвестиційній підтримці інновацій, адже, як свідчить аналіз фінансової звітності компанії за 2021–2024 рр., Siemens Україна систематично спрямовує фінансові ресурси на оновлення обладнання, цифровізацію сервісних процесів, модернізацію інфраструктури та розвиток компетенцій персоналу. Незважаючи на зниження капітальних інвестицій у 2022 році через вплив воєнних подій, у 2023–2024 роках компанія відновила інвестиційну активність, що свідчить про наявність достатнього інвестиційного потенціалу для реалізації довгострокових інноваційних стратегій.

Істотною характеристикою інноваційного потенціалу є стійкість партнерської екосистеми, яку формує компанія в Україні. Siemens активно співпрацює з бізнес-клієнтами, державними установами, операторами критичної інфраструктури та міжнародними організаціями, що дозволяє масштабувати інновації, скорочувати ризики впровадження та забезпечувати високий рівень адаптації технологій до галузевих потреб.

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «Сіменс Україна» формується на перетині технологічних, кадрових, організаційних та інвестиційних можливостей, які у сукупності забезпечують здатність підприємства ефективно впроваджувати інноваційні рішення, підтримувати критичну інфраструктуру та посилювати свою стійкість у кризових умовах. Розвинений інноваційний потенціал виступає основою для побудови

ефективної системи антикризового управління та реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

Антикризове управління ТОВ «Сіменс Україна» сформоване як багаторівнева система, що поєднує корпоративні стандарти Siemens AG, локальні процедури реагування на надзвичайні ситуації та технологічні рішення, спрямовані на підвищення стійкості підприємства в умовах зовнішніх ризиків. Специфіка українського контексту, насамперед вплив воєнного стану, обстрілів критичної інфраструктури, збоїв у роботі енергосистеми та зростання кіберзагроз, зумовила необхідність розширення і поглиблення кризових механізмів, інтегрованих у операційну діяльність компанії.

Важливим елементом антикризової системи є корпоративна модель управління ризиками Siemens AG, яка передбачає систематичну ідентифікацію, аналіз, оцінювання та моніторинг ризиків на всіх рівнях. Ця модель трансформується в діяльність українського підрозділу через формування локальних реєстрів ризиків, регулярні аудити, впровадження стандартів кібербезпеки та застосування цифрових інструментів для прогнозування загроз. Зокрема, компанія використовує методологію Enterprise Risk Management (ERM), що дозволяє оцінювати ймовірність кризових подій, визначати їх потенційний вплив і розробляти заходи реагування.

Суттєву роль у забезпеченні стійкості відіграє операційна безперервність, яку Siemens Україна підтримує через впровадження планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans — BCP). Ці плани охоплюють алгоритми дій у разі повітряних тривог, відключень електроенергії, руйнувань інфраструктури чи перебоїв у логістиці. Завдяки наявності генераторів, засобів резервного живлення, мобільних рішень для роботи персоналу та інтегрованих цифрових платформ компанія зберігає здатність виконувати свої зобов’язання навіть у найскладніших умовах.

В умовах зростання кіберзагроз та атак на об’єкти енергетики, телекомунікацій та транспортної інфраструктури ключовим елементом

антикризового механізму є підсистема кіберзахисту, що включає багаторівневі протоколи безпеки, резервування каналів зв’язку, постійний моніторинг мережевої активності та використання рішень Siemens Industrial Cybersecurity і Ruggedcom. Це дозволяє знизити ризик втручання у критичні системи управління, а також забезпечує захист конфіденційної інформації та безперебійність технологічних процесів.

Значну увагу у звітах компанії приділено також управлінню персоналом у кризових ситуаціях, що включає навчання співробітників правилам безпеки, створення умов для дистанційної роботи, гнучке управління графіками та підтримку психологічного благополуччя працівників. Такий підхід сприяє зменшенню операційних ризиків та забезпечує безперервність виконання функцій навіть під час загострення зовнішніх загроз.

Антикризова система Siemens Україна також ґрунтується на активній взаємодії з державними органами та партнерами. Компанія бере участь у проєктах з модернізації критичної інфраструктури, підтримує ініціативи з відбудови енергетичних та промислових об’єктів, забезпечує технічний супровід для підприємств, які зазнали пошкоджень. Така кооперація дозволяє реалізовувати комплексні технологічні рішення, що мають безпосередній вплив на стійкість національної інфраструктури.

Узагальнюючи, антикризове управління ТОВ «Сіменс Україна» ґрунтується на поєднанні корпоративних практик Siemens AG, локальної специфіки ризиків та широкого використання цифрових і технологічних рішень. Ця система є інтегрованою, проактивною та технологічно орієнтованою, що забезпечує здатність підприємства реагувати на кризові події, підтримувати свою операційну діяльність та сприяти відновленню критичної інфраструктури країни.

Взаємодія інноваційних рішень і механізмів антикризового управління в ТОВ «Сіменс Україна» має системний характер. Це відображає комплексний вплив технологічних, організаційних та цифрових факторів на здатність підприємства протистояти зовнішнім ризикам. Узагальнена схема на рисунку

2.6 демонструє основні зв’язки між ключовими напрямами інновацій та формуванням антикризового потенціалу компанії.

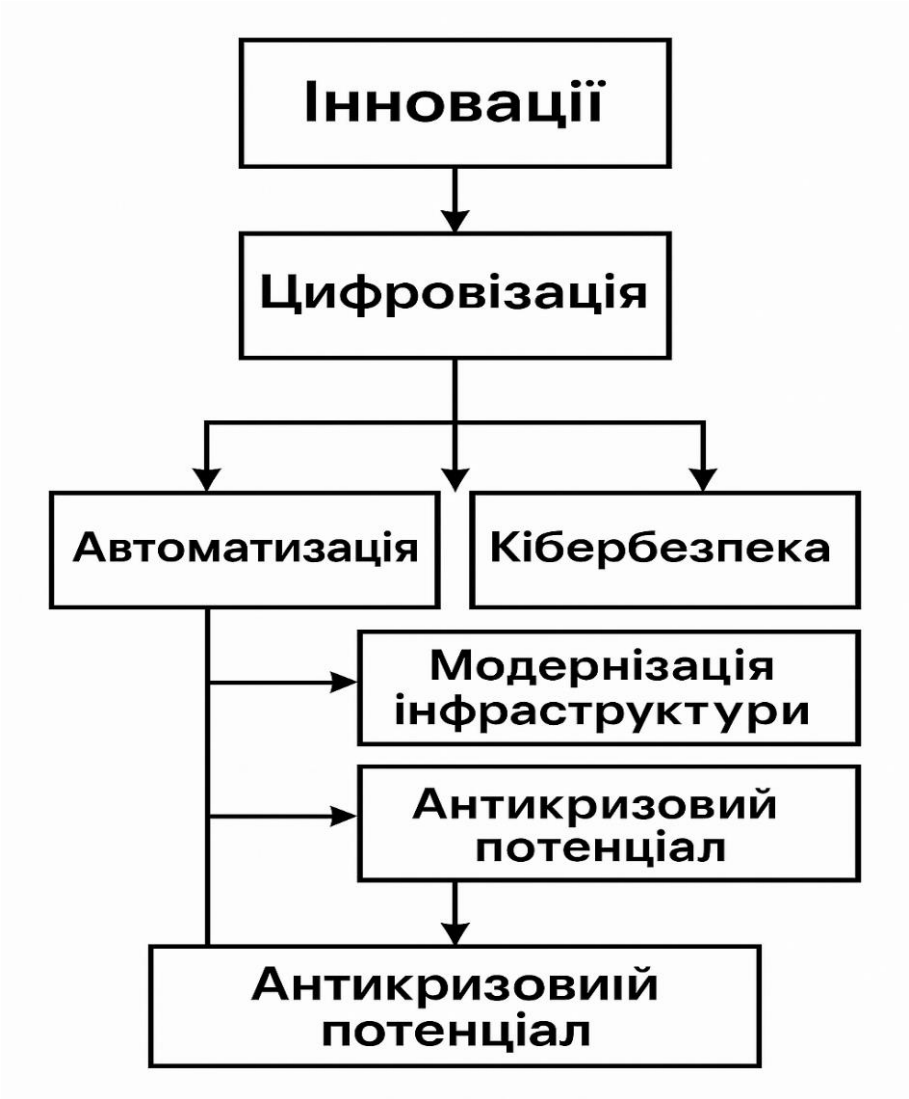



Рис. 2.6. Роль інновацій в антикризовому управлінні Siemens Україна

У діяльності ТОВ «Сіменс Україна» інноваційна активність і антикризове управління формують єдину інтегровану систему, у якій технологічний розвиток є не лише напрямом стратегічного зростання, а й ключовим механізмом забезпечення стійкості підприємства. Аналіз звітності компанії за 2023–2024 роки свідчить, що практично всі інноваційні рішення, впроваджені в енергетичній, промисловій, транспортній та кіберінфраструктурній сферах, безпосередньо впливають на підвищення

здатності підприємства протистояти зовнішнім викликам і підтримувати безперервність операційної діяльності.

Одним із базових елементів цього взаємозв'язку є цифровізація бізнес-процесів, що забезпечує постійний моніторинг об'єктів, оперативне реагування на аварійні ситуації, прогнозування критичних відмов та оптимізацію ресурсного забезпечення. Використання рішень SCADA, SICAM, SIPROTEC, Digital Substation, а також цифрових двійників сприяє зменшенню часу простоїв, удосконаленню діагностики обладнання та швидкому відновленню функціонування інфраструктури у разі пошкоджень. Ці можливості мають особливе значення у воєнних умовах, коли швидкість реакції на кризові події визначає рівень операційної стійкості підприємств.

Важливим аспектом є інтеграція інноваційних рішень у механізми управління ризиками, що дозволяє не лише ідентифікувати та оцінювати ризики, але й мінімізувати їх вплив за допомогою сучасних цифрових інструментів. Платформи прогнозної аналітики, інтелектуальні системи контролю, автоматизовані алгоритми безпеки та моделі оптимізації дозволяють суттєво підвищити ефективність планування і реагування. У такий спосіб інноваційні технології посилюють традиційні підходи до антикризового менеджменту та створюють новий рівень керованості в умовах невизначеності.

Суттєвий вплив інновацій простежується у сфері кібербезпеки, яка стала критично важливою для збереження функціонування промислових та енергетичних систем. Використання рішень Siemens Industrial Cybersecurity і Ruggedcom забезпечує стійкість до кіберінцидентів, які у кризових умовах здатні спричинити не лише економічні, але й техногенні ризики. Таким чином, інновації виступають не тільки засобом технологічного розвитку, але й інструментом забезпечення безпеки, що є ключовим компонентом антикризового управління.

Інноваційна діяльність також суттєво впливає на людський фактор у процесах антикризового управління. Розвиток компетенцій персоналу, впровадження корпоративних навчальних платформ, поширення сучасних

технічних практик та формування культури безперервного вдосконалення підвищують здатність працівників якісно реагувати на кризові ситуації. У результаті технологічна та кадрова компоненти взаємодіють, створюючи комплексний механізм підвищення антикризового потенціалу підприємства.

Ключовим структурним результатом взаємодії інновацій та антикризового управління є формування інноваційно-інвестиційної політики, яка визначає довгострокову логіку розвитку підприємства, інтегрує інвестиційні потоки з технологічними пріоритетами та формує системну здатність до адаптації. Підприємство спрямовує інвестиції у ті напрями, що не лише забезпечують економічний ефект, а й зміцнюють стійкість у кризових умовах – цифровізацію, автоматизацію, модернізацію обладнання, кібербезпеку та розвиток персоналу.

Узагальнюючи, інноваційна діяльність ТОВ «Сіменс Україна» виступає ключовим драйвером формування антикризового потенціалу, а впроваджені технологічні рішення — основою для підвищення стійкості підприємства, зниження ризиків та забезпечення ефективної реакції на кризові ситуації. Взаємозв’язок інновацій та антикризових механізмів дозволяє компанії не лише підтримувати стабільність, але й відігравати важливу роль у відновленні та модернізації критичної інфраструктури України.

Інноваційна діяльність ТОВ «Сіменс Україна» має системний характер і ґрунтується на інтеграції глобальних технологічних рішень Siemens AG у локальну операційну модель. Провідні напрями інновацій — цифровізація енергетики, промислова автоматизація, розвиток кібербезпеки та модернізація інфраструктури — безпосередньо сприяють підвищенню антикризового потенціалу підприємства. Поєднання технологічного розвитку, інвестицій у людський капітал та впровадження сучасних методів управління ризиками формує стійку інноваційно-інвестиційну політику, яка забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на зовнішні виклики й підтримувати критично важливі процеси навіть у кризових умова.

**Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2024 роках засвідчив, що підприємство демонструє високий рівень організаційної та фінансової стійкості, попри значний вплив воєнних подій та загальну нестабільність ринкового середовища. Компанія зберігає стратегічну орієнтацію на розвиток технологічних компетенцій, підтримання операційної безперервності та інтеграцію глобальних практик Siemens AG у локальний контекст.

Організаційно-економічна характеристика підприємства підтвердила його важливе місце у структурі міжнародної корпорації та високу здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Попри скорочення обсягів окремих видів діяльності у 2022 році, у подальшому відбулося відновлення фінансових показників, стабілізація доходів та покращення ключових операційних результатів. Аналіз фінансового стану продемонстрував, що компанія має достатню ліквідність, позитивну динаміку прибутковості та контрольований рівень ризиків.

Інвестиційна активність Siemens Україна має цільовий характер і спрямована переважно на модернізацію технологічної бази, цифровізацію, оновлення обладнання та розвиток компетенцій персоналу. Незважаючи на суттєве скорочення капітальних інвестицій у 2022 році, у 2023–2024 роках компанія відновила інвестиційний цикл, що свідчить про здатність до планування довгострокового розвитку навіть у кризовий період.

Інноваційна діяльність підприємства — один із стратегічних драйверів стійкості. Впровадження цифрових платформ, рішень для автоматизації, кіберзахисту та управління інфраструктурними об’єктами дозволяє компанії підтримувати безперервність роботи як власних систем, так і систем партнерів та клієнтів. Інновації інтегруються у механізми антикризового управління, посилюючи їхню ефективність і забезпечуючи швидке реагування на зовнішні загрози.

У комплексі результати аналізу свідчать, що ТОВ «Сіменс Україна» має розвинену інноваційно-інвестиційну політику, яка виконує не лише функцію

підтримки технологічного розвитку, але й виступає фундаментом антикризової стійкості. Компанія демонструє здатність не лише адаптуватися до кризових умов, але й формувати інструменти для відновлення та модернізації ключових секторів економіки України.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА

## 3.1. Проблеми та обмеження інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна» в умовах воєнних та економічних ризиків

Інноваційно-інвестиційна політика ТОВ «Сіменс Україна» формується в умовах високої турбулентності, спричиненої поєднанням воєнних загроз, макроекономічної невизначеності, структурних дисбалансів української економіки та глобальних технологічних викликів. Після 2022 року компанія функціонує у середовищі, яке характеризується регулярними атаками на енергетичну інфраструктуру, ризиками тривалих відключень електроенергії, порушенням роботи критичних об’єктів, нестабільністю логістики та зростанням кіберзагроз. Такі умови суттєво впливають на можливості реалізації інвестиційних програм, на терміни впровадження технологічних рішень та на загальний рівень операційної передбачуваності.

Одним із ключових обмежень інноваційно-інвестиційної політики Siemens Україна є висока залежність темпів проєктної діяльності від стану енергетичного сектору країни. Частина інноваційних рішень компанії — цифрові підстанції, системи автоматизації, диспетчеризації, релейного захисту, цифрового моніторингу — потребують стабільного доступу до електропостачання та правильної роботи мережевої інфраструктури. Масовані обстріли енергетичних об’єктів у 2022–2024 роках створили ситуації, коли реалізація інвестиційних проєктів була призупинена або суттєво уповільнена через неможливість належної експлуатації обладнання, відсутність доступу персоналу до виробничих майданчиків або пошкодження об’єктів установки. Це створює додаткові витрати, підвищує ризики невиконання контрактних зобов’язань та впливає на інвестиційні рішення компанії.

Не менш важливим фактором є зростаючі кіберзагрози, які суттєво посилилися після початку повномасштабної війни. Критична інфраструктура Siemens Україна, як і інфраструктура партнерських енергетичних, промислових та транспортних компаній, стала мішенню кібератак. Це формує потребу у збільшенні інвестицій у кібербезпеку, підвищенні цифрової стійкості та впровадженні додаткових рівнів захисту для OT- і IT-систем. Водночас, інвестиції у кіберзахист не завжди можуть бути заплановані заздалегідь, що ускладнює довгострокове стратегічне фінансування інновацій.

В умовах воєнних ризиків суттєвим обмеженням залишається нестабільність логістики та доступу до обладнання. Більшість високотехнологічних компонентів Siemens імпортуються, а їх транспортування залежить від безпеки коридорів, наявності альтернативних маршрутів та роботи митної інфраструктури. Це формує ризики затримок у постачанні, подорожчання обладнання та ускладнює можливість прогнозувати строки реалізації інноваційних проєктів.

Окремим фактором є кадрові ризики, пов’язані з релокацією фахівців, мобілізацією частини технічного персоналу, міграцією інженерів та загальним дефіцитом технічних кадрів. Siemens Україна, маючи розгалужену систему навчальних програм, все ж стикається з обмеженнями у швидкості підготовки персоналу для роботи з високотехнологічними платформами Siemens AG, що вимагають спеціалізованих компетенцій.

Важливим стримувальним чинником залишаються регуляторні бар’єри та невизначеність нормативної бази у сферах енергетики, критичної інфраструктури, транспортних систем та промислової автоматизації. Частина інноваційних рішень потребує державної сертифікації, адаптації до українських технічних стандартів або додаткового погодження з профільними органами, що часто уповільнює імплементацію технологій і збільшує їх вартість.

Усі ці обмеження формують складну карту ризиків, яку доцільно відобразити у вигляді візуалізованої моделі.

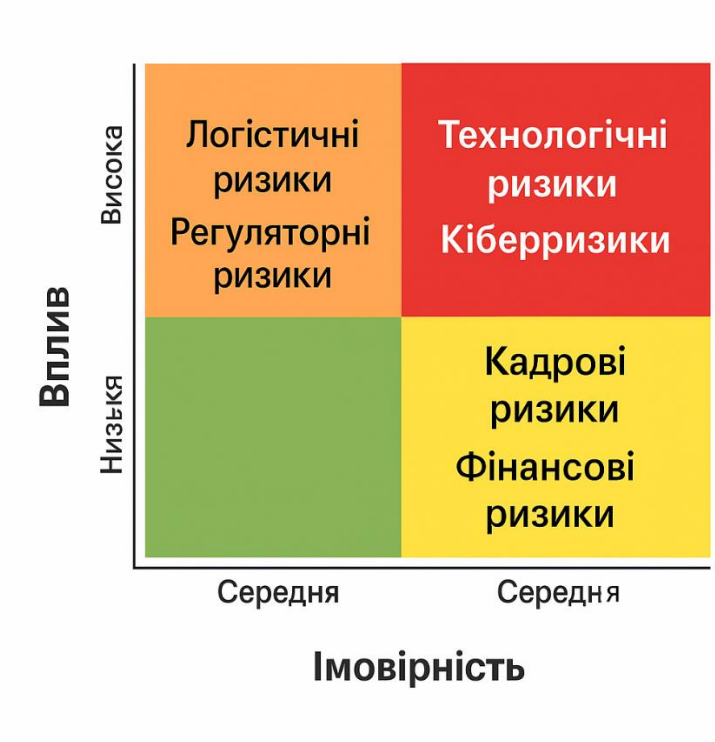



Рис. 3.1. Карта ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна»

З метою систематизації ключових ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна» розроблено матрицю оцінки ризиків, що містить їх категоризацію, підризики, рівні ймовірності та впливу, а також інтегральну оцінку. Таблиця дає змогу визначити пріоритетні напрями антикризових заходів і обґрунтувати потребу в удосконаленні інноваційно-інвестиційної політики (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

**Матриця оцінки ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Сіменс Україна»**

| Категорія ризику | Ключові підризики | Ймовірність | Вплив | Інтегральний рівень ризику | Коментар щодо значення для ТОВ «Сіменс Україна» | Заходи реагування |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Технологічні | • Пошкодження енергетичної інфраструктури<br>• Нестабільність електромереж<br>• Відмови високотехнологічного обладнання | Висока | Високий | Критичний | Формує найбільші загрози для реалізації інноваційних проєктів; Потребує резервування і дублювання систем. | Резервування систем; дублювання каналів живлення; модернізація інфраструктури. |
| Кіберризики | • Атаки на ОТ-системи<br>• Кібератаки на SCADA<br>• Компрометація мережевих сегментів | Висока | Високий | Критичний | Здатні спричинити зупинку інфраструктури; Створюють загрози для роботи енергетичних об'єктів і промислової автоматизації. | Розширення кіберзахисту; SOC; резервні протоколи; ізоляція мереж. |
| Логістичні | • Затримки постачання обладнання<br>• Порушення транспортних маршрутів<br>• Подорожчання логістичних послуг | Середня | Високий | Високий | Уповільнюють реалізацію інноваційних рішень і підвищують собівартість проєктів. | Диверсифікація маршрутів; альтернативні постачальники. |
| Регуляторні | • Сертифікаційні бар'єри<br>• Часті зміни технічних норм<br>• Необхідність адаптації імпортного обладнання | Середня | Високий | Високий | Створюють затримки у впровадженні технологій Siemens AG; потребують адаптації документації. | Посилена юридична експертиза; попередні консультації з регуляторами. |
| Кадрові | • Міграція технічних фахівців<br>• Мобілізація персоналу<br>• Дефіцит інженерних компетенцій | Висока | Середній | Середній | Ускладнюють реалізацію високотехнологічних проєктів і підвищують навантаження на систему навчання. | Інтенсивне навчання; залучення зовнішніх експертів; HR-ризик менеджмент. |

Продовження табл. 3.1.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Фінансові | • Курсові коливання<br>• Затримки платежів<br>• Нестабільність вартості обладнання | Середня | Середній | Середній | Порушують інвестиційне планування; можуть призводити до відтермінування проєктів. | Хеджування валютних ризиків; гнучкі бюджети. |
| Операційні | • Тимчасові обмеження доступу до об’єктів<br>• Перебої в роботі сервісних центрів<br>• Призупинення робіт через безпекові ризики | Низька | Середній | Низький–середній | Впливають на оперативні процеси, але рідко становлять стратегічну загрозу. | План безперервності (BCP); резервні бригади; мобільні сервісні рішення. |

## 3.2. Напрями удосконалення інвестиційно-інноваційної політики ТОВ «Сіменс Україна»

Успішність інноваційно-інвестиційної політики в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища визначається здатністю підприємства не лише впроваджувати нові технологічні рішення, але й формувати механізми стійкості, що забезпечують безперервність діяльності та адаптивність до кризових впливів. Для ТОВ «Сіменс Україна» це має особливе значення, оскільки компанія працює у секторах з високим рівнем технологічної складності та критичної інфраструктури — енергетиці, транспорті, промисловій автоматизації. Проведений аналіз інвестиційної, інноваційної та ризик-політики підприємства свідчить про потребу у переході від реактивних управлінських рішень до проактивних моделей, орієнтованих на випереджальний розвиток та підсилення антикризової стійкості.

Одним із ключових напрямів удосконалення є формування проактивної моделі інноваційних інвестицій, яка передбачає систематичне використання методів стратегічного передбачення, технологічного прогнозування та оцінювання потенціалу breakthrough-інновацій. У глобальній практиці Siemens AG такі підходи реалізуються через поєднання trend-watching, horizon scanning та визначення технологічних доменів пріоритетного розвитку. Для українського підрозділу це означає необхідність створення механізму раннього виявлення перспективних технологічних рішень у сферах цифрової трансформації, автоматизації виробництва, кіберзахисту, електрифікації та Smart Grid. У межах оновленої політики проактивні інноваційні інвестиції мають стати основою не лише технологічного розвитку, а й інструментом адаптації до кризових умов, оскільки дозволяють скорочувати час реакції на зовнішні виклики та підвищувати гнучкість операційних процесів.

Важливим кроком є посилення внутрішньої координації у сфері інновацій і інвестицій. Доцільним є створення постійно діючої ради з інновацій (Innovation Board), яка забезпечуватиме узгодженість рішень між

керівництвом, технічними підрозділами, сервісними центрами, департаментом ризиків та фінансовою службою. Функції управління портфелем проєктів можуть бути зосереджені в офісі управління проєктами (PMO), який відповідав би за моніторинг реалізації інноваційних ініціатив, оцінку їх ефективності, аналіз відхилень та підготовку консолідованої інформації для прийняття рішень. Формування єдиного цифрового середовища для управління інвестиційно-інноваційним портфелем (на основі платформ типу Siemens Teamcenter або Mendix) сприятиме підвищенню прозорості, синхронізації процесів та скороченню часових лагів у комунікації.

Удосконалення інноваційно-інвестиційної політики також передбачає активне використання цифрових технологій у плануванні та реалізації проєктів. Модель цифрових двійників (digital twins) дає змогу здійснювати прогнозування технічних параметрів, оцінювати поведінку систем у кризових сценаріях та моделювати ризики на ранніх стадіях. Використання прогнозної аналітики на основі AI/ML забезпечує точнішу оцінку бюджетних потреб, часових відхилень, навантаження на інфраструктуру та потенційних операційних загроз. Для ТОВ «Сіменс Україна» впровадження таких підходів дозволить мінімізувати витрати, пов’язані з невизначеністю, та підвищити якість управлінських рішень у частині вибору інноваційних проєктів.

Наступним важливим напрямом підсилення інноваційно-інвестиційної політики є системне збільшення інвестицій у кібербезпеку. Оскільки значна частина проєктів компанії пов’язана з критичними інфраструктурними об’єктами, рівень кіберризиків є одним із найвищих. Перехід до архітектури zero-trust, впровадження стандартів IEC 62443, використання систем моніторингу кіберзагроз та створення локального центру реагування (SOC) здатні суттєво зменшити вразливість інноваційних рішень і підвищити довіру клієнтів до цифрових продуктів Siemens. Інтеграція кіберстійкості як критерію оцінки інвестиційних ініціатив відповідає сучасній міжнародній практиці.

Подальший розвиток інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна» неможливий без диверсифікації джерел фінансування, що дозволяє

знижувати залежність від внутрішніх бюджетних обмежень та забезпечувати стійкість реалізації проєктів у нестабільному економічному середовищі. З огляду на глобальний досвід Siemens AG, доцільним є активніше використання інструментів програм ЄС та міжнародних донорів, зокрема Horizon Europe, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) та окремих технічних програм USAID, які спрямовані на підтримку енергетичної безпеки, цифрової трансформації та модернізації промисловості. Для українського підрозділу це відкриває можливості цільового фінансування інноваційних рішень у галузі Smart Grid, автоматизації, кіберзахисту та енергоефективності, що підвищує стратегічну автономність компанії в умовах воєнної економіки.

Одним із ключових векторів удосконалення є формування центрів компетенцій, які б акумулювали експертизу у сферах цифрових підстанцій, промислової автоматизації, кібербезпеки та передових інженерних рішень. Створення таких центрів дозволяє підвищити швидкість адаптації технологій Siemens AG до українського ринку, розвиває внутрішній інноваційний потенціал та скорочує залежність від зовнішніх підрядників. Крім того, центри компетенцій можуть стати основою для системної співпраці з університетами та технічними школами, формуючи ланцюг «освіта – наука – інновації», що сприятиме підвищенню кадрової стійкості та розвитку локального R&D.

Локалізація дослідницьких і проєктно-інженерних функцій в Україні є перспективним напрямом підвищення інноваційної автономності. Участь Siemens Україна у спільних проєктах з університетами (КПІ, ХПІ, ЛНУ, KSE Tech) та індустріальними партнерами створює умови для розроблення і тестування нових технологічних рішень у сферах енергетики, автоматизації та цифрових сервісів. Це відповідає глобальній моделі co-innovation labs, яка реалізується Siemens AG у країнах ЄС та Азії. Для української локації це може стати критично важливим чинником стійкості, оскільки дозволяє поєднати наукові розробки, локальні інженерні практики та доступ до міжнародних ресурсів компанії.

Удосконалення інноваційно-інвестиційної політики має включати модернізацію системи ризик-менеджменту. Стандарт ISO 31000 визначає інтеграцію ризиків у всі етапи прийняття рішень як ключовий принцип, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного ризикового середовища. Для ТОВ «Сіменс Україна» важливим є перехід до цифрової моделі управління ризиками, що передбачає застосування предиктивної аналітики, машинного навчання та автоматизованих систем моніторингу. Такі інструменти дають змогу здійснювати раннє виявлення девіацій, аналізувати вплив кризових факторів на інвестиційні проєкти та моделювати стрес-сценарії з урахуванням зміни зовнішніх параметрів. Важливо також інтегрувати ризик-матрицю та модель оцінювання інвестиційного портфеля в єдиний контур прийняття рішень, що дозволяє визначати проєкти з високим потенціалом стійкості та уникати надмірної експозиції до критичних ризиків.

З огляду на високий рівень невизначеності у зовнішньому середовищі актуальним є впровадження моделі «resilience-based investment planning», яка поєднує стратегічне планування інвестицій із принципами антикризової стійкості. Така модель передбачає оцінювання інвестиційних ініціатив за їх здатністю підвищувати стійкість компанії в чотирьох напрямах: передбачення кризових впливів (anticipate), поглинання шоків (absorb), швидке відновлення (recover) та адаптація до зміни середовища (adapt). Це дає змогу будувати інвестиційний портфель, орієнтований не лише на економічну віддачу, а й на стратегічну здатність підприємства функціонувати в умовах затяжних криз. Реалізація такої моделі забезпечує збалансований розподіл проєктів між короткостроковими технологічними оновленнями, середньостроковими інноваційними інвестиціями та довгостроковими трансформаційними програмами.

На рис. 3.1 подано концептуальну модель удосконалення інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна», яка відображає послідовний перехід від проактивного формування інноваційних інвестицій до запровадження моделі resilience-based investment planning.




Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконалення інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна»

Для обґрунтування запропонованих напрямів удосконалення інноваційно-інвестиційної політики важливо визначити, як саме змінюється зміст управлінських процесів у разі переходу до проактивної та стійкісно орієнтованої моделі. Порівняння ключових характеристик поточної та цільової моделей наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняння поточної та цільової моделі інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна»**

| Критерій / Елемент політики | Поточна модель (стан 2021–2024) | Цільова модель (після удосконалення) |
|---|---|---|
| **Стратегічна орієнтація** | Переважно реактивна, орієнтована на вирішення нагальних операційних завдань | Проактивна, заснована на прогнозуванні технологічних трендів і довгострокових інновацій |
| **Управління інноваційними інвестиціями** | Фрагментоване, залежить від окремих департаментів; обмежене стратегічне узгодження | Інтегроване управління через Innovation Board та PMO; єдиний портфель інвестиційних та інноваційних проєктів |
| **Підходи до планування** | Короткострокове бюджетування, мінімальне сценарне моделювання | Використання digital twins, сценарного планування, stress-testing інвестицій |
| **Цифрова зрілість інвестиційних процесів** | Локальні цифрові рішення, відсутність наскрізної системи | Повністю цифрова система управління інвестиціями: predictive analytics, автоматизація контролю |
| **Роль ризик-менеджменту** | Ризики розглядаються переважно на стадії реалізації | Інтегрований risk-by-design: оцінка ризиків перед відбором проєктів, моніторинг у реальному часі |
| **Кіберстійкість проєктів** | Нерівномірна, залежить від типу проєктів; застосування стандартів IEC лише частково | Zero trust, IEC 62443 для всіх інноваційних проєктів; SOC-моніторинг як вимога |
| **Джерела фінансування інновацій** | Переважно внутрішні ресурси корпоративної групи | Диверсифікація: Horizon Europe, EBRD, USAID, PPP, фонди цифрової трансформації |
| **R&D та співпраця з університетами** | Обмежена участь, проектна співпраця епізодичного характеру | Створення центрів компетенцій, інженерних лабораторій, постійних R&D-партнерств |
| **Кадрова стійкість** | Висока залежність від глобальної експертизи, дефіцит локальних кадрів | Програми розвитку компетенцій, локалізація експертних функцій, формування технічних хабів |
| **Інвестиційна стійкість (resilience)** | Портфель проєктів чутливий до воєнних та економічних шоків | Модель Resilience-Based Investment Planning: портфель, що підсилює здатність компанії витримувати кризи |

Як свідчить порівняння моделей, удосконалення інноваційно-інвестиційної політики передбачає перехід від фрагментарного й реактивного управління до стратегічної, цифрової та стійкісно орієнтованої моделі, що відповідає найкращим практикам Siemens AG та вимогам кризового середовища в Україні.

### 3.3. Формування системи антикризового управління на основі інноваційно-інвестиційних стратегій

Сучасні умови діяльності ТОВ «Сіменс Україна» визначають потребу у переході від традиційних реактивних підходів до антикризового управління до моделі, що інтегрує інновації, інвестиційну політику та механізми забезпечення операційної стійкості. У контексті високої турбулентності зовнішнього середовища, кіберзагроз, нестабільності ланцюгів постачання та впливу воєнного стану, інноваційно-інвестиційні рішення стають ключовою умовою підтримання безперервності бізнес-процесів та довгострокової конкурентоспроможності.

Антикризова модель управління для Siemens Україна може базуватися на трьох структурних елементах:

1. партнерстві інновацій та інвестицій як джерел стійкості;
2. цифрових технологіях діагностики і прогнозування ризиків;
3. здатності організації адаптувати інвестиційний портфель до змін зовнішнього середовища.

Інтегрована модель антикризового управління

З огляду на специфіку діяльності компанії, доцільним є формування циклічної моделі Crisis–Innovation–Investment Loop, у межах якої:

- інноваційні рішення забезпечують раннє виявлення ризиків та створюють умови для стійкості;
- інвестиції спрямовуються на ті технології та процеси, що безпосередньо підвищують здатність компанії адаптуватися;

- антикризове управління забезпечує інтеграцію інновацій та інвестицій у систему прийняття рішень.

Управлінська логіка такої моделі ґрунтується на принципі resilience-by-design, коли кожен інвестиційний проєкт оцінюється з точки зору його впливу на ризик-профіль підприємства. Це дозволяє Siemens Україна формувати інвестиційний портфель, стійкий до кризових явищ.

Застосування інноваційних технологій є ключовою передумовою переходу Siemens Україна до стійкісно орієнтованої моделі антикризового управління. До технологічних рішень, що мають найбільший потенціал для підвищення стійкості операцій, належать цифрові двійники, прогнозна аналітика, хмарна платформа Siemens Xcelerator, IoT-рішення Industry 4.0, кіберстійкі стандарти IEC 62443, а також автоматизовані системи управління інфраструктурою.

З метою систематизації напрямів їхнього впливу та визначення очікуваного ефекту від упровадження доцільно представити їх у порівняльній таблиці.

Для уточнення ролі інноваційних технологій у забезпеченні антикризової стійкості Siemens Україна доцільно систематизувати ключові рішення та визначити їхній очікуваний вплив на операційну стабільність і ризик-профіль підприємства. Узагальнені результати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Інноваційні технології Siemens та їх роль у системі управління ризиками ТОВ «Сіменс Україна»**

| **Інноваційна технологія / рішення** | **Призначення у антикризовому управлінні** | **Ефект для ТОВ «Сіменс Україна»** | **Орієнтовний очікуваний результат** |
|---|---|---|---|
| Digital Twin (цифрові двійники) | Моделювання сценаріїв, прогнозування відмов, тестування інвестицій до їх реалізації | Скорочення витрат на помилки проєктування, зниження технічних ризиків | –15–25% витрат на переробки та технічні помилки |

Продовження табл. 3.3

| | | | |
|---|---|---|---|
| Predictive Analytics (прогнозна аналітика) | Виявлення ранніх сигналів кризи, оцінка ризиків у реальному часі | Підвищення швидкості реакції на ризики; підтримка управлінських рішень | до –30% часу на реагування на критичні події |
| Siemens Xcelerator (хмарна платформа) | Централізоване управління інвестиційними та інноваційними проєктами | Прозорість портфеля, узгодженість інвестицій та ризик-профілів | +25–35% прозорості та контрольованості процесів |
| Industry 4.0 / IoT-платформи | Моніторинг обладнання, оцінка технічного стану, автоматична діагностика | Зниження виробничих ризиків, мінімізація простоїв | –10–18% зменшення тривалості простоїв |
| IEC 62443 + Zero Trust | Комплексна система кіберстійкості для критичної інфраструктури | Захист операційних систем, мінімізація кіберризиків | –40–60% імовірності кіберінцидентів |
| Smart Infrastructure / Automation | Автоматизація реакції, підтримка безперервності бізнес-процесів | Підвищення стійкості, оптимізація енергетичних і операційних систем | до +20% стабільності бізнес-процесів в умовах криз |
| Data-driven Risk Management | Інтегрований аналіз ризиків на основі великих даних | Покращення точності оцінки, зниження невизначеності інвестиційних рішень | +20–30% точності ідентифікації та оцінки ризиків |

Як свідчать наведені дані, використання інноваційних технологій формує якісно новий рівень антикризового управління, забезпечуючи підвищення стійкості операційних процесів, точності управлінських рішень та інвестиційної безпеки ТОВ «Сіменс Україна».

Запропоновані напрями розвитку антикризової системи Siemens Україна забезпечують комплексний ефект, який проявляється на трьох рівнях: операційному, інвестиційному та стратегічному.

По-перше, скорочується час реагування на кризові події, що зменшує операційні втрати та забезпечує збереження критичних процесів. По-друге, зростає точність прийняття інвестиційних рішень завдяки predictive analytics та цифровим двійникам, що дає можливість формувати стійкіший інвестиційний портфель. По-третє, розширення спектра інноваційних рішень підсилює кіберстійкість, що набуває ключового значення в умовах високих кіберризиків.

Крім того, впровадження digital- та IoT-рішень створює передумови для переходу Siemens Україна до моделі Resilience-Based Investment Planning, у межах якої інвестиційні рішення прямо пов’язуються з очікуваними ефектами для стійкості бізнесу. Це дозволяє компанії системно знижувати ризики, оптимізувати структуру витрат і підвищувати адаптивність у складних зовнішніх умовах.

**Висновки до розділу 3**

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Сіменс Україна» в контексті підвищення антикризової стійкості підприємства. Проведений аналіз дозволив встановити, що ефективне управління інноваціями та інвестиціями є ключовим елементом корпоративної стратегії компанії, особливо в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища та зростання масштабів операційних, технічних і кіберризиків.

Запропонована модель удосконалення інноваційно-інвестиційної політики передбачає перехід від фрагментарного та реактивного управління до проактивної системи, що інтегрує стратегічне планування, інноваційний розвиток і корпоративний ризик-менеджмент. Особлива увага приділяється цифровим технологіям, які формують основу для підвищення точності

діагностики ризиків, прискорення ухвалення інвестиційних рішень та забезпечення стійкості бізнес-процесів компанії. Представлена в роботі порівняльна таблиця дозволяє чітко окреслити розрив між чинною та цільовою моделями політики та визначити пріоритетні напрями трансформації.

Систематизація інноваційних технологій Siemens засвідчує, що використання цифрових двійників, прогнозної аналітики, платформ IoT, стандартів кіберзахисту та автоматизованих систем управління інфраструктурою здатне забезпечити суттєвий позитивний вплив на операційну та стратегічну стійкість підприємства. Отримані оцінювані ефекти підтверджують можливість зниження вартості ризику, мінімізації простоїв, підвищення прозорості інвестиційних процесів та зміцнення кіберстійкості.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій у контексті антикризового управління створює для ТОВ «Сіменс Україна» підґрунтя для довгострокового розвитку, підтримання конкурентоспроможності та формування стійкої організаційної моделі. Запропоновані заходи забезпечують не лише адаптацію до сучасних викликів, а й підготовку до майбутніх сценаріїв, що відповідає глобальній корпоративній логіці Siemens AG та сучасним трендам управління стійкістю.

# ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження інноваційно-інвестиційної політики підприємства в системі антикризового управління на прикладі ТОВ «Сіменс Україна». На основі узагальнення теоретичних підходів доведено, що інновації та інвестиції формують фундамент стійкого розвитку підприємств в умовах технологічних змін, економічної нестабільності та зростання ризиків зовнішнього середовища. Інноваційно-інвестиційна політика визначає можливості підприємства щодо модернізації, технологічного оновлення, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової антикризової стійкості.

По-перше, узагальнення наукових підходів дозволило уточнити зміст поняття «інноваційно-інвестиційна політика підприємства» як інтегровану систему управлінських рішень, спрямованих на забезпечення технологічного розвитку, стійкості й конкурентоспроможності бізнесу. У роботі систематизовано сучасні теоретичні підходи, розкрито еволюцію концепцій інновацій та інвестицій, визначено місце інноваційно-інвестиційної політики в структурі корпоративного управління.

По-друге, дослідження концептуальних моделей та інструментів антикризового управління дало змогу охарактеризувати сучасні підходи до формування стійкості підприємства, зокрема моделі інтегрованого ризик-менеджменту, сценарного планування, цифрової трансформації процесів реагування та управління неперервністю бізнесу. Показано, що ефективне антикризове управління в умовах підвищеної невизначеності можливе лише за умови поєднання інноваційних рішень та інвестиційної підтримки.

По-третє, охарактеризовано організаційно-економічні засади діяльності міжнародної компанії Siemens в Україні. Визначено особливості її функціонування, бізнес-напрями, управлінську структуру та специфіку інтеграції у глобальну корпоративну систему Siemens AG. Аналіз засвідчив стабільність позицій підприємства на ринку та високий рівень технологічної зрілості.

По-четверте, здійснено комплексний аналіз інвестиційної активності ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2024 рр., що включав оцінку обсягів інвестицій, їхньої структури, динаміки та чутливості до кризових чинників. Встановлено, що інвестиції компанії характеризуються стратегічною спрямованістю на цифровізацію, інфраструктурні рішення та підвищення операційної стійкості.

По-п’яте, проведено оцінку інноваційної діяльності підприємства та ефективності механізмів антикризового управління. Показано, що впровадження таких технологій, як цифрові двійники, прогнозна аналітика, IoT-рішення та стандарти кіберстійкості, забезпечує значне підвищення точності управлінських рішень, зниження ризиків і зміцнення безперервності бізнес-процесів.

По-шосте, у роботі виявлено проблеми реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства, серед яких: недостатня інтегрованість інноваційних та інвестиційних процесів, потреба в підсиленні антикризових компетенцій, обмеженість зовнішніх джерел фінансування та складність адаптації до високого рівня зовнішньої турбулентності.

По-сьоме, запропоновано напрями удосконалення політики інноваційного та інвестиційного розвитку Siemens Україна. Сформовано рекомендації щодо переходу до проактивної моделі управління, впровадження цифрових інструментів оцінки ризиків, диверсифікації джерел фінансування, посилення R&D-співпраці та розбудови системи стійкісно орієнтованого інвестування в межах антикризової моделі управління.

Результати дослідження підтверджують, що інтеграція інноваційно-інвестиційної політики з антикризовим управлінням є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності й стійкості ТОВ «Сіменс Україна» в умовах сучасних викликів. Запропоновані у роботі заходи мають практичну значущість і можуть бути впроваджені у діяльність підприємства та інших компаній, що працюють в умовах високої невизначеності.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
2. Conference Proceedings. Strategy of Ukraine's Development. XII International Scientific Conference. 2024.
3. Cooper R. G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. 5th ed. New York : Basic Books, 2017.
4. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
5. https://slidemodel.com/templates/stage-gate-process-timeline-template/
6. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook.htm
7. OECD; Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm
8. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
9. Siemens AG. Annual Report 2023. (глобальні технології Siemens: SCADA, Grid Edge, Railigent, TIA Portal, SICAM, SIPROTEC) URL: https://www.siemens.com/global/en/company/investor-relations/annual-reports.html
10. Siemens AG. Sustainability Report 2023. (ініціативи Siemens DEGREE, енергетична стійкість, цифровізація) URL: https://www.siemens.com/sustainability
11. Siemens Digital Industries. Products and Solutions. (Industrial Edge, TIA Portal, MindSphere, Digital Twin) URL: https://www.siemens.com/digital-industries

12. Siemens Energy Ukraine — офіційні матеріали щодо проєктів у сфері енергетичної стійкості. URL: https://www.siemens-energy.com/ua
13. Siemens Energy. Grid Technologies and Energy Systems. (цифрові підстанції, релейний захист, Smart Grid) URL: https://www.siemens-energy.com
14. Siemens Mobility — транспортні рішення, що використовуються у проєктах в Україні. URL: https://www.siemens.com/mobility
15. Siemens Mobility. Official Solutions Overview. (технології Railigent, Mobility Management Systems) URL: https://www.siemens.com/mobility
16. Siemens Ukraine — офіційний сайт. Інформація про діяльність, напрями бізнесу, проєкти. URL: https://www.siemens.ua
17. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations, 2023. URL (офіційний PDF): https://unctad.org/publications
18. World Bank. Global Economic Prospects 2024. URL: https://www.worldbank.org
19. Білак М. В. Інноваційно-інвестиційна політика підприємства: теоретичні засади та напрями розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 5–10. URL: https://www.investplan.com.ua/index.php/journal/article/view/1723
20. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2011. 560 с.
21. Бойко Р. Інноваційний менеджмент у промисловості: сучасні тенденції. Підприємництво та інновації. 2020. № 15. С. 112–119. URL: https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/380
22. Будянський І. В. Розвиток інноваційної активності підприємств в умовах глобальних викликів. Економіка та держава. 2023. № 12. С. 23–28. URL: https://economy.in.ua/?op=1&z=6044&i=4
23. Васильєва Т. А., Решетняк О. В. Антикризове управління підприємством у воєнний період. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: https://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11715

24. Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 662 с.
25. Горященко Ю. Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 34–38. DOI: 10.37320/2415-3583/17.6. URL: https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/419
26. Гриньов А. В. Інвестиційні стратегії підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 120–126. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages-120_126.pdf
27. Гриценко О. А. Управління ризиками підприємства в умовах нестабільності. Фінанси України. 2022. № 3. С. 45–57. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=2419
28. Дегтяр А. О. Механізми стійкості підприємств: сучасні концепції. Вчені записки КНЕУ. 2021. № 2. С. 87–94. https://ir.kneu.edu.ua
29. Денисенко М. П., Михайлова Л. І., Грищенко І. М. та ін. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 1050 с.
30. Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 74. С. 139–145. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-139-145. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/723
31. Діденко Є. О. Цифровізація інноваційної діяльності підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 20. С. 56–62. URL: https://ev.fem.kpi.ua/article/view/282274
32. Донець Л. І. Управління ризиками: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 388 с.

33. Жовніренко О. В. Інвестиційна стійкість підприємства: сучасні підходи. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1401
34. Іванюта П. В. Інноваційна політика в умовах воєнного стану: адаптивні стратегії. Економіка України. 2023. № 9. С. 35–48.
35. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: Університетська книга; Київ: Княгиня Ольга, 2021. 324 с.
36. Кириченко О. Управління інноваційними процесами. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
37. Коваленко О. В. Інвестиційні пріоритети підприємств у післявоєнний період. Економічний простір. 2024. № 196. С. 45–53. DOI: 10.32782/2224-6282/196-7
38. Колодізєва Т. О. Інноваційна безпека підприємства: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2021. 280 с.
39. Котелевська З. М. Антикризове управління: сучасні моделі і технології. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2022. 356 с.
40. Кравченко О. О. Технологічні інновації як чинник економічної стійкості. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 54–60. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-1_0-pages-54_60.pdf
41. Крамаренко С. Інноваційно-інвестиційні механізми стійкого розвитку підприємства. Економіка і прогнозування. 2021. № 3. С. 66–78.
42. Кривов'язюк І. В. Інноваційна економіка: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2021. 384 с.
43. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. Вип. 2. С. 34–43. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.4. URL: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/36

44. Лисенко Л. Інноваційний потенціал підприємств у період турбулентності. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 98–103. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-98_103.pdf
45. Малахова О. І. Цифрова трансформація системи управління підприємством. Вісник КНЕУ. 2023. № 4. С. 91–101.
46. Маринчак Л. Інвестиційний капітал у системі забезпечення стійкості бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. С. 12–17. URL: https://www.investplan.com.ua/index.php/journal/article/view/2188
47. Мельник Л. Г. Економіка інноваційного розвитку: підручник. Суми: Університетська книга, 2020. 512 с.
48. Міністерство економіки України. Офіційні аналітичні матеріали. URL: https://www.me.gov.ua
49. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4(83). С. 120–127. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/14
50. Олейнікова Л. Г. Управління інноваціями: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 410 с.
51. Онсіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 137–142. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137. URL: https://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218740
52. Писаренко Т. Стратегічне інвестування в умовах нестабільності. Фінанси, облік і аудит. 2021. № 2. С. 33–40.
53. Пономаренко В. С., Тридід О. М. Антикризове управління підприємством. Харків: ХНЕУ, 2020. 420 с.
54. Рожко О. Антикризові стратегії підприємств: цифровий вимір. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2024.5.7

55. Сагайдак-Нікітюк Р. Інноваційні бізнес-моделі промислових підприємств. Економіка і суспільство. 2023. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2039
56. Стрілець В. Цифрові двійники в управлінні підприємством. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2024. № 1. С. 8–14. DOI: 10.15587/2706-5448.2024.293847
57. ТОВ «Сіменс Україна». Річна фінансова звітність за 2021 рік. (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Примітки). URL: https://siemens.ua/company/financial-reports
58. ТОВ «Сіменс Україна». Річна фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://siemens.ua/company/financial-reports
59. ТОВ «Сіменс Україна». Річна фінансова звітність за 2023 рік. (використано розділи «Операційна діяльність», «Інновації» та примітки щодо основних засобів) URL: https://www.siemens.ua/company/financial-reports
60. ТОВ «Сіменс Україна». Річна фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://www.siemens.ua/company/financial-reports
61. Трофименко О. Інноваційні інвестиції як інструмент антикризового розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 22–27.URL: https://www.investplan.com.ua/index.php/journal/article/view/2292
62. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 563 с.
63. Хмеленко О. В. Система управління ризиками підприємства: сучасні підходи. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 54–61. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-54_61.pdf
64. Чернишев Д. та ін. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. 2021. № 46. С. 118–130. DOI: 10.32347/2412-

9933.2021.46.118-130. URL: https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/245319.

65. Ястремська О. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації: моделювання стратегії. Науковий вісник НГУ. 2024. № 2. URL: https://www.nvngu.in.ua/index.php/uk/monografiji/1908-ukrcat/arkhiv-zhurnalu/2024/zmist-2-2024/6905-194

# ДОДАТКИ

**ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО З 100%-ОЮ ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «СІМЕНС УКРАЇНА»**

**Фінансова звітність згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності**

Станом на 31 грудня 2024 року

Разом зі Звітом незалежного аудитора

# Зміст

Звіт про управління ..... (a)
Звіт незалежного аудитора ..... (I)
ЗАЯВА ПРО ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ЩОДО ПІДГОТОВКИ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ..... 1

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
Баланс на 31 грудня 2024 року ..... 2
Звіт про фінансові результати за 2024 рік ..... 4
Звіт про рух грошових коштів за 2024 рік (за непрямим методом) ..... 6
Звіт про власний капітал за 2024 рік ..... 8
Звіт про власний капітал за 2023 рік ..... 9
Примітки до фінансової звітності
1. Загальна інформація ..... 10
2. Основа подання фінансової звітності ..... 10
3. Основні положення облікової політики ..... 14
4. Суттєві облікові судження та основні джерела невизначеності оцінок ..... 24
5. Основні засоби ..... 26
6. Нематеріальні активи ..... 27
7. Оренда ..... 27
8. Запаси ..... 29
9. Фінансові інструменти ..... 29
10. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інша поточна дебіторська заборгованість ..... 29
11. Аванси видані ..... 30
12. Грошові кошти та їх еквіваленти ..... 30
13. Статутний капітал ..... 31
14. Торгова кредиторська заборгованість та аванси одержані ..... 31
15. Забезпечення ..... 31
16. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ..... 32
17. Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг) ..... 32
18. Інші операційні доходи та інші операційні витрати ..... 33
19. Фінансові витрати і позики у банках ..... 33
20. Інші фінансові доходи ..... 34
21. Податок на прибуток ..... 34
22. Пов'язані сторони ..... 34
23. Фактичні та умовні зобов'язання ..... 36
24. Інформація про ризики ..... 36
25. Події після звітної дати ..... 38

# Звіт про управління
## ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО З 100%-ОЮ ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «СІМЕНС УКРАЇНА»
## за 2024 рік

### Організаційна структура та управління

| Департамент | Відділ | Група |
|---|---|---|
| Дирекція | | |
| | Адміністративний відділ | |
| | Відділ комунікацій | |
| | Відділ охорони праці | |
| | Відділ безпеки підприємства | |
| | Відділ фінансового контролю та бухгалтерського обліку | |
| | Відділ з управління корпоративними закупками / нерухомістю | |
| | | Група транспорту |
| | Відділ інформаційних технологій | |
| | | Група інфраструктури |
| Департамент з управління персоналом | | |
| | Відділ комплексних послуг з кадрового адміністрування | |
| Департамент "Цифрова промисловість" | | |
| | Відділ збуту | |
| | Відділ керування рухом | |
| | Відділ автоматизованих систем керування | |
| | Відділ контрольно-вимірювальних приладів | |
| | Відділ сервісу обладнання | |
| | Фінансовий відділ | |
| | | Група обробки замовлень |
| | | Група логістики |
| Департамент "Інтелектіальна інфраструктура" | | |
| | Відділ електроенергетики та автоматизації | |
| | | Група зі збуту обладнання та рішень |
| | | Група підтримки збуту |
| | | Група з розробки та реалізації проектних рішень |
| | Відділ комутаційної техніки та техніки низької напруги | |
| | | Група техніки низької напруги |
| | | Група комутаційної техніки |
| | Відділ автоматизації та безпеки будівель | |
| | | Група систем автоматизації будівель |
| | | Група систем безпеки будівель |
| | Фінансовий відділ | |
| Департамент "Проектні рішення та електроприводні системи" | | |
| | Відділ продажів та технічної підтримки | |
| | Відділ проектного менеджменту | |
| | Відділ розробки програмного забезпечення | |
| | Фінансовий відділ | |
| Філія "Південна" (м.Одеса) | | |
| | Відділ сервісу обладнання | |
| Регіональне представництво "Західне" (м.Львів) | | |
| | Відділ сервісу обладнання | |
| Регіональне представництво "Північно-Східне" (м.Харків) | | |
| Регіональне представництво "Дніпро-індустріальний" (м.Дніпро) | | |
| | Відділ продажів та технічної підтримки | |
| | Відділ розробки програмного забезпечення | |
| | Відділ розробки апаратного забезпечення | |
| | Відділ проєктного менеджменту | |

**Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна» (скорочена назва ДП «Сіменс Україна», надалі - Підприємство)** є підприємством, заснованим компанією Сіменс Акціонерне товариство, Берлін і Мюнхен, юридичною особою згідно з законодавством Федеративної Республіки Німеччина, що зареєстрована в торговому реєстрі районного суду м. Мюнхен за номером ГРБ (HRB) 12300, та має таку адресу: Віттельсбахерплатц 2, 80333, Мюнхен, Німеччина.

На підставі договору купівлі та передачі часток № К 0388/2011 від 03.03.2011 р. 100% статутного капіталу Підприємства перейшло у власність Сіменс Акцієнгезельшафт Остеррайх, компанії, що належним чином заснована та функціонує відповідно до законодавства Австрії, зареєстрованої у торговому реєстрі господарського суду м. Відня за номером FN 60562m, що знаходиться за адресою Сіменсштрассе, 90, 1210, м. Відень, Австрія.

**Основною господарською діяльністю Підприємства є постачання обладнання, технологій та комплексних рішень для ключових галузей української економіки: промисловості, енергетики, транспорту та будівельної галузі.**

ДП «Сіменс Україна» було засноване у 1997 році. З 1992 по 1997 рік в Україні діяло офіційне представництво компанії «Сіменс Акціонерне товариство, Берлін і Мюнхен». Центральний офіс ДП «Сіменс Україна» знаходиться у Києві; регіональні філії діють у Львові, Одесі, Дніпрі та Харкові.

**Вищим органом управління ДП «Сіменс Україна» є власник**. Виконавчим органом Підприємства є дирекція. Дирекція ДП «Сіменс Україна» складається з генерального директора Підприємства та директора комерційного, які спільно керують діяльністю Підприємства в рамках, визначених статутом та рішеннями власника. Дирекція в своїй діяльності підзвітна власнику та виконує його рішення.

На Підприємстві впроваджено **концепцію сталого розвитку бізнесу**, яка серед іншого містить в собі політики щодо етики бізнесу, охорони навколишнього середовища, управління персоналом і соціальних питань, дотримання прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом.

**Система управління якістю ДП «Сіменс Україна» сертифікована на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.**

## Результати діяльності

Фінансові результати Підприємства за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р., представлені у Звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід).

Війна Російської Федерації проти України завдала масштабних збитків українській економіці в цілому і кожному з її секторів окремо і, відповідно, спричинила суттєвий негативний вплив на фінансові результати Підприємства у звітному році.

У порівнянні з 2023 роком чистий дохід від реалізації за 2024 рік збільшився на 27,13%. Чистий прибуток Підприємства за 2024 рік склав **30 845** тисяч гривень (2023 рік: **12 267** тисяч гривень).

Інші основні показники Звіту про фінансові результати Підприємства змінилися наступним чином:

собівартість реалізованих товарів та послуг збільшилась на 30,33%, інші операційні доходи зменшились на 51,69%, адміністративні витрати збільшились на 45,20%, витрати на збут збільшились на 11,47%, інші операційні витрати зменшились на 41,50%, інші фінансові доходи збільшились на 18,22%, інші доходи збільшились на 181,31%, фінансові витрати зменшились на 23,42%, інші витрати зменшились на 30,83%.

Станом на 31 грудня 2024 року короткострокові зобов'язання включають в себе кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги та з внутрішніх розрахунків в сумі **100 990** тис. грн., поточну кредиторську заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у сумі **16 003** тис. грн., заборгованість по розрахункам з оплати праці та соціального страхування в сумі з урахуванням резерву на виплату відпусток працівників **15 675** тис. грн., зобов'язання за авансами одержаними склало **148 556** тис. грн., інші поточні зобов'язання та забезпечення в сумі **68 185** тис. грн.

## Ліквідність та зобов'язання

Підхід Підприємства до управління ліквідністю полягає в тому, щоб забезпечити, наскільки це можливо, постійну наявність ліквідних коштів, достатніх для погашення своїх зобов'язань в строк, як в звичайних, так і в стресових умовах, не допускаючи виникнення неприйнятних збитків і не піддаючи ризику репутацію Підприємства.

Підприємство підтримує мінімальний рівень грошових коштів та інших високоліквідних інструментів на рівні, який перевищує очікуваний відтік грошових коштів для виконання зобов'язань протягом наступних 90 днів. Підприємство також відстежує рівень очікуваного надходження грошових коштів від погашення торгової та іншої дебіторської заборгованості та очікуваний відтік у зв'язку з погашенням торгової та іншої кредиторської заборгованості.

Станом на 31.12.2024 р. показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності Підприємства мали наступні значення:

| Назва показника | Розрахунок показника, тис. грн. | Значення показника | Нормативне значення |
|---|---|---|---|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 133 097 / 357 454 | 0,38 | 0,20 – 0,35 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 440 808 / 357 454 | 1,24 | > 1 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | (440 808–103 899) / 357 454 | 0,95 | 0,6 – 0,8 |

| Рядок балансу | Код рядка | Значення |
|---|---|---|
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 133 097 |
| **Усього за розділом III Пасиву** | **1695** | **357 454** |
| **Усього за розділом II Активу** | **1195** | **440 808** |
| Запаси | 1100 | 103 899 |

## Екологічні аспекти

Екологічна політика Підприємства базується на глобальних політиках групи Siemens у сфері охорони навколишнього середовища та включає в себе наступні основні положення:

- раціональне використання природних ресурсів в усіх бізнес-циклах;
- сприяння використанню поновлювальних ресурсних джерел та прямування до нульових відходів;
- застосування виробничого обладнання, технологій і матеріалів, що впливають чи забезпечують екологічну безпеку, у відповідності з кращими світовими стандартами;
- пріоритет заходів попередження і запобігання забруднення навколишнього середовища над заходами по ліквідації негативних екологічних впливів;
- відкритість і доступність екологічної інформації;
- навчання персоналу культурі безпеки, охороні здоров'я і навколишнього середовища.

Екологічні аспекти також знайшли своє відображення у концепції **DEGREE**, яка є комплексним поглядом на пріоритети Підприємства в області ESG (екологічної, соціальної та управлінської сталості): кожна літера в DEGREE позначає вимір, в якому воно має намір докласти ще більше зусиль для досягнення прогресу: «**D**» означає декарбонізацію, «**E**» – етику, «**G**» – управління, «**R**» – ефективність використання ресурсів, а подвійна «**E**» » в кінці означає рівність та рівні можливості працевлаштування.

Підприємство пропонує продукти та рішення, націлені на підвищення ефективності використання енергії та матеріалів, а також використання можливостей цифрових технологій для забезпечення наступного рівня прозорості щодо викидів вуглекислого газу та інших показників сталого розвитку у сфері охорони навколишнього середовища.

У березні 2024 року компанія «Сіменс» оголосила про запуск свого підходу до маркування екологічно чистих продуктів – Siemens EcoTech, який встановлює новий стандарт прозорості в галузі. Siemens EcoTech - це знак екологічної ефективності продукції, покликаний стимулювати екологічний розвиток та трансформацію промисловості та інфраструктури. Кожен продукт, що має таке маркування, супроводжується опублікованою Екологічною декларацією продукту (Environmental Product Declaration - EPD), яка включає докладну оцінку впливу на життєвий цикл (Life Cycle Impact Assessment - LCIA). Крім того, продукти відповідають нормативам щодо хімічних речовин, що входять до їх складу. Таке маркування надає прозорість щодо ефективності сертифікованої продукції Siemens за екологічними критеріями, дозволяючи клієнтам зробити свідомий вибір для досягнення цілей зі сталого розвитку.

Детальну інформацію про Siemens EcoTech та портфоліо екологічної продукції можна знайти на сайті:
https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability/siemens-ecotech.html

Приклади реалізованих проектів:

- Система моніторингу споживання питної води в Миколаєві на основі витратоміра, SCADA та SIWA Leak Finder (підказки на основі штучного інтелекту для оператора).
- Реконструкція очисних споруд стічних вод з акцентом на енергоефективність та зменшення забруднень стічних вод (Львів, Тернопіль, Харків та ін.).
- Очисні споруди стічних вод у Львові – будівництво установки для анаеробного зброджування біогазу та когенераційної установки (ТЕЦ). Поліпшення енергетичної стійкості та зменшення кількості твердих відходів.

## Соціальні аспекти і кадрова політика

Соціальна та кадрова політика Підприємства спрямована на підтримку розвитку кадрового потенціалу ДП «Сіменс Україна», адже людський капітал є важливим аспектом, на якому ґрунтується успішність операційної діяльності підприємства.

Чисельність штатних працівників Підприємства за 2024 рік склала 136 осіб (2023 р.: 129 осіб), із них жінок – 40, зокрема жінок на керівних посадах вищого рівня – 2, середнього рівня (керівники департаментів, відділів, груп) - 10.

Загальна кількість персоналу, який працює за контрактами з аутсорсингу, станом на 31.12.2024 року становить 22 осіб, із них жінок – 21.

На Підприємстві діють різноманітні правила та вимоги, що регламентують трудові відносини та соціальні аспекти, які відображені у політиках, положеннях, інструкціях та наказах, затверджених дирекцією.

З урахуванням специфіки виконання робіт для співробітників окремо визначених структурних підрозділів наказами дирекції може встановлюватися особливий режим робочого часу з обов'язковим дотриманням вимог трудового законодавства України, а саме: час початку і закінчення роботи, перерва для відпочинку і харчування, перенесення вихідних днів та/або надання додаткових днів відпочинку. У зв'язку з неможливістю нормування часу трудового процесу для всіх категорій працівників підприємства встановлюється особливий режим робочого часу - ненормований робочий день, який передбачає, у разі необхідності, виконання роботи понад нормальну тривалість робочого часу. Ця робота не вважається надурочною. Працівникам в порядку компенсації за особливий характер праці надається щорічна додаткова відпустка загальною тривалістю 4 календарних дні.

Дирекція сприяє працівникам Підприємства у наданні вільного від роботи часу для відвідування органів державної влади та управління, закладів охорони здоров'я тощо для вирішення особистих соціальних, житлово-побутових проблем, проходження медичного обстеження, одержання медичної допомоги і таке інше.

За сумлінне виконання трудових обов'язків, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці та інші досягнення в роботі застосовуються заохочення: оголошення подяки; виплата грошової премії; нагородження коштовним подарунком. Також Підприємством застосовуються гарантії і компенсації, передбачені чинним законодавством України, а також встановлюються такі

компенсаційні та інші грошові виплати, що не передбачені актами чинного законодавства або провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Додатково до загальнообов'язкового державного соціального страхування Дирекція щорічно укладає договори медичного страхування та страхування працівників на період знаходження в закордонних відрядження за рахунок коштів підприємства. Також за рішенням Дирекції підприємства і у межах виділених грошових коштів працівникам підприємства може надаватися матеріальна допомога на стаціонарне лікування в медичних установах України.

У зв'язку з особистими обставинами, а саме: одруження, народження дитини, поховання близьких родичів, працівникам підприємства здійснюється виплата одноразової грошової допомоги. При звільненні у зв'язку з виходом на пенсію та в залежності від кількості років, відпрацьованих в компанії, працівнику виплачується відповідна вихідна допомога.

На період дії воєнного стану підприємство зберігає за мобілізованими працівниками робоче місце протягом періоду проходження ними військової служби, за рішенням Дирекції підприємства можлива також виплата щомісячної матеріальної допомоги таким працівникам.

Навчання персоналу розглядається як стратегічний компонент довгострокового сталого розвитку Підприємства. Планування та організація навчальних заходів передбачає системний підхід, у центрі якого стоїть можливість і надання навчання за конкретними вимогами бізнес підрозділів та стратегічними напрямами розвитку персоналу підприємства в рамках існуючого Положення про навчання на підприємстві та актуальних корпоративних вимог щодо кількості необхідних навчальних годин протягом фінансового року підприємства.

Планування і організація навчального процесу, який спрямований на розвиток і зростання професійного рівня всіх працівників, відбувається під час Діалогу Росту між керівником і його підлеглими. При розробці загального плану навчання враховуються цілі та завдання для кожного співробітника. Вибір навчання відбувається згідно зі стратегічними цілями та індивідуальними завданнями співробітника в рамках корпоративної тематики, адмініструється на корпоративних ресурсах з підрахунком навчальних годин по кожному працівнику .

Навчання пропонується у вигляді:

- Тренінги і семінари;
- Корпоративні ключові програми;
- Спеціалізовані програми і курси підвищення кваліфікації;
- Сертифікаційне навчання проєктних менеджерів;
- Друга вища освіта, навчання за програмою MBA;
- Вивчення іноземних мов;
- Здобуття навичок у роботі з офісним програмним забезпеченням;
- Навчання з охорони праці;
- Навчання наданню домедичної допомоги та поводженню у надзвичайних ситуаціях
- Навчання особи відповідальної за військовий облік на підприємстві згідно вимог чинного законодавства

Технічне навчання, навчання по продуктах та інші вузькоспеціалізовані види навчання відносяться до відповідальності Департаментів/Відділів Підприємства.

Для працівників, яким необхідні специфічні корпоративні знання, навички або отримання внутрішньої кваліфікації Сіменс, підприємство надає можливість участі в корпоративних ключових програмах (Siemens Core Learning Program; Siemens Leadership Excellence та ін.).

Спеціалізовані програми включають в себе підготовку до професійних іспитів і отримання професійних кваліфікацій/сертифікації/атестації. Такі програми призначені для отримання якісних знань, які підтверджуються дипломами та кваліфікаціями авторитетних міжнародних і державних професійних організацій та державних регулюючих органів. У разі, коли співробітникам Підприємства для виконання своїх обов'язків і подальшого професійного розвитку необхідно отримання додаткової кваліфікації, керівництво Підприємства приймає рішення щодо доцільності такого виду навчання, і, за необхідності, надає фінансову підтримку. В такому випадку між працівником та Підприємством укладається відповідний договір, в якому визначаються умови отримання допомоги для оплати навчання роботодавцем та зобов'язання працівника.

Підприємство заохочує і підтримує одержання співробітником другої вищої освіти або ступеня MBA, в разі, якщо це обґрунтовано виробничою необхідністю або це потрібно співробітнику для подальшого успішного розвитку в межах концерну Сіменс. Право на отримання другої вищої освіти або на навчання за програмою MBA за кошти підприємства надається тільки штатним працівникам, які пропрацюють на Підприємстві не менше двох років.

Процес навчання з питань охорони праці координується та контролюється Інженером з охорони праці. Навчання і перевірка знань з охорони праці проводиться регулярно і є законодавчою вимогою (Закон України «Про охорону праці»).

Дбаючи про утримання висококваліфікованих кадрів, Підприємство щороку переглядає дохід працівника, враховуючи рівень його компетенції та якості виконання посадових обов'язків. При цьому, протягом звітного року було забезпечено дотримання міжкваліфікаційних співвідношень між рівнями посадових окладів працівників згідно установленого на Підприємстві штатного розпису та Колективного договору. Заробітна плата на Підприємстві виплачується виключно грошовими коштами у національній валюті, два рази на місяць, в строки та на умовах, визначених Колективним договором, з дотриманням вимог чинного законодавства з оплати праці.

На Підприємстві розроблено та запроваджено дієві **механізми мотивації персоналу** для досягнення ним стратегічних цілей, заохочення працівників до досягнення кращих результатів роботи та їх матеріальної зацікавленості в кінцевих результатах роботи Підприємства, за результатами яких щорічно виплачується премія.

З метою підвищення соціального захисту працівників ДП «Сіменс Україна» забезпечує добровільне медичне страхування коштом роботодавця.

Підприємством проводиться комплексна робота із співробітниками щодо охорони праці, здоров'я, пожежної та техногенної безпеки, мінімізації ризиків в компанії та виробничого травматизму, а саме: інструктажі персоналу, навчання безпечним методам виконання робіт, наданню першої допомоги, проведення оцінки ризиків, реалізація заходів з профілактики поширення захворювання Covid-19, модернізація обладнання, впровадження нових технологій, проведення освітньо-профілактичних заходів з питань охорони здоров'я та надання психологічної підтримки.

В штаті Підприємства є інженер з охорони праці.

Підприємство підтримує постійну внутрішню комунікацію шляхом проведення зустрічей та нарад різного рівня, організацією регулярних онлайн зустрічей з працівниками з огляду на дистанційний режим роботи в компанії. На Підприємстві функціонує Кризовий комітет для розгляду надзвичайних ситуацій та прийняття рішень щодо їх нагального рішення.

## Ризики

Система внутрішніх контролів та управління ризиками Підприємства - це низка правил, процедур та організаційних структур, побудована з метою забезпечити належне ведення бізнесу шляхом відповідних процесів ідентифікації, виміру, управління і моніторингу головних ризиків. Основними завданнями системи внутрішніх контролів є збереження активів, ефективність бізнес процесів, надійність фінансової звітності та дотримання законів та нормативних актів.

Власник Підприємства відповідає за систему внутрішніх контролів та управління ризиками.

Для зменшення **ризиків порушення законодавства** Підприємство запровадило певні інструменти відповідності, такі як **комплаєнс-система, кодекс ділової етики та відповідне навчання персоналу**.

Підприємство рішуче виступає проти корупції, порушення принципів добросовісної конкуренції та законодавства. Якщо яке-небудь з перерахованих вище порушень все ж відбувається, Підприємство невідкладно вживає відповідних заходів.

Поняття «комплаєнс» означає значно більше, ніж просто дотримання законів і правил ділової поведінки Підприємства. Комплаєнс лежить в основі прийняття всіх рішень і діяльності Підприємства та є головною умовою ведення бізнесу відповідно до принципів ділової етики.

Комплаєнс система Siemens представляє собою комплексну систему заходів, застосування яких гарантує ведення бізнесу в повній відповідності з законом, а також внутрішніми принципами і правилами компанії.

На Підприємстві впроваджена **трирівнева комплаєнс система**: запобігання, виявлення і реагування. Заходи щодо запобігання включають в себе, зокрема, управління комплаєнс ризиками, керівні документи і процеси, а також комплексні тренінги та консультування співробітників. Канали комунікації, в тому числі система інформування «Tell us» і Омбудсмен, а також проведення об'єктивного внутрішнього розслідування, є запорукою виявлення порушень.

Підприємство чітко реагує на неправомірні дії, застосовує відповідні дисциплінарні заходи і усуває недоробки в своїй діяльності. Відповідальність, яку всі керівники несуть за дотримання комплаєнс вимог, є ключовим елементом даної трирівневої системи.

Підхід до управління ризиками не передбачає виключення усіх можливих ризиків, але має на меті створення систематичної методології для поінформованої оцінки існуючих ризиків на підставі наявної інформації з урахуванням корпоративної стратегії розвитку. Ризики можуть бути уникненні, знижені або перенесені в рамках загального процесу управління ризиками.

Ризики оцінюються на предмет вірогідності їх настання та впливу на діяльність Підприємства відповідно до стандартних критеріїв з урахуванням важливості та значимості. Результати оцінки ризиків відповідно документуються і підлягають аналізу щодо впливу на виробничу, фінансову, податкову та юридичну сфери діяльності Підприємства.

**Головними категоріями ризиків для Підприємства є ризики, пов'язані з фінансовими інструментами**.

Основними ризиками, які виникають при використанні фінансових інструментів Підприємства, є кредитний ризик, валютний ризик, та ризик ліквідності.

**Кредитний ризик** представляє собою ризик того, що клієнт може не виконати свої зобов'язання перед Підприємством у строк, що може призвести до фінансових збитків Підприємства.

Кредитний ризик Підприємства, головним чином, пов'язаний з торговою дебіторською заборгованістю та грошовими коштами та еквівалентами. Суми подаються за вирахуванням резерву на покриття збитків від сумнівної заборгованості, який розраховується керівництвом Підприємства на основі попереднього досвіду та оцінки поточної економічної ситуації.

Підприємство структурує рівні кредитного ризику, який воно приймає на себе, встановлюючи ліміти на суму ризику, прийнятого по відношенню до одного або групи клієнтів. Ліміти на рівні кредитного ризику за типом клієнта регулярно затверджуються керівництвом Підприємства.

**Валютний ризик** визначається як ризик того, що на фінансові результати Підприємства негативно вплинуть зміни курсів обміну валют. Підприємство виконує певні операції в іноземних валютах. Підприємство не використовує похідні фінансові інструменти для управління валютним ризиком.

**Ризик ліквідності** представляє собою ризик того, що Підприємство не зможе погасити свої зобов'язання по мірі настання строків їхнього погашення. Позиція ліквідності Підприємства ретельним чином контролюється та управляється. Підприємство використовує процес детального бюджетування та прогнозування грошових коштів для того, щоб гарантувати наявність адекватних ресурсів для виконання своїх платіжних зобов'язань.

## Дослідження та інновації

Підприємство має два інженерні центри, що розташовані у Дніпрі та Києві. Штат висококваліфікованих інженерів займається розробкою як програмного забезпечення (Software), так і апаратного забезпечення (Hardware), а також розробкою проектної документації для них.

Крім того ДП «Сіменс Україна» відкрило на базі профільних університетів науково-технічні лабораторії та центри, в яких студенти та викладачі університетів на базі обладнання та сучасного програмного забезпечення виконують дослідження із заданих напрямків.

## Фінансові інвестиції

Станом на 31 грудня 2024 р. та 31.12.2023 р. у Підприємства відсутні фінансові інвестиції.

## Перспективи розвитку

Під час повномасштабної війни в Україні та в умовах воєнного стану перспективи розвитку Підприємства є предметом високої невизначеності.

У стратегії Підприємства закріплено основні цілі на 2025 рік, які стосуються бізнесу, бюджету, ліквідності та ринку. Відтак, головними завданнями є забезпечення безперервності бізнесу та діяльності Підприємства, ліквідності та виконання бюджету.

Проекти з підтримки роботи об'єктів критичної інфраструктурні є і залишатимуться у фокусі діяльності Підприємства.

Перспективи розвитку стосуються таких напрямків:

- Підтримка термінового відновлення енергетики: орієнтація на стійку, децентралізовану та відновлювану енергетику.
- Модернізація промислової бази: відбудова активів із використанням «зелених» і цифрових технологій.
- Розвиток транспортної інфраструктури

**1. Відновлення енергетичної інфраструктури:**

**1.1. Відновлення зруйнованої інфраструктури**

- За оцінками Світового банку, Єврокомісії та ООН, загальні потреби на відновлення енергетичного комплексу складають $68 млрд; Сіменс Україна володіє необхідним портфоліо, технологіями для реалізації проєктів у сферах генерації, передачі та розподілу електроенергії, а також цифровізації енергетичної інфраструктури. Компанія готова забезпечити інноваційні рішення для модернізації систем управління, підвищення енергоефективності та стійкості до зовнішніх загроз, зокрема шляхом впровадження Smart Grid технологій, систем автоматизації та відновлюваних джерел енергії.
- Цифрові системи управління енергетикою, які дозволяють оптимізувати споживання та зменшити втрати.
- Когенераційні установки для місцевих громад, що забезпечують одночасне виробництво тепла та електроенергії.

**1.2. Подальша інтеграція в європейську електромережу ENTSO-E для забезпечення енергетичної незалежності країни та ефективного функціонування енергетичних ринків (реалізація проекту SCADA Siemens):**

- Впровадження смарт-мереж (smart grids) для підвищення ефективності та надійності енергопостачання.
- повне відновлення та оновлення національної системи керування та автоматизації передачі (SCADA) та Національного диспетчерського центру (NDC) на базі технології Spectrum Power 7
- встановлення систем керування підстанціями, RTU-пристроїв SICAM та робочих місць HMI на базі SICAM SCC на понад 80 високовольтних підстанціях по всій країні

**1.3. Реалізація проектів з енергетичної безпеки щодо диверсифікації джерел енергопостачання та кібербезпеки:**

- Розробка та впровадження відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні електростанції.

**2. Відновлення та модернізація промислової інфрструктури**

2.1. Відбудова критичних промислових об'єктів

- Відновлення виробничих потужностей у стратегічних секторах: металургії, хімічної промисловості, агропереробки.
- Відновлення інженерних мереж: водопостачання, електропостачання, теплоенергетики.
- Впровадження технологій стійкості до загроз (зокрема в умовах енергетичної нестабільності та кібератак).

2.2. Модернізація на основі технологій Індустрії 4.0

- Автоматизація виробництва, використання цифрових двійників, IoT, систем предиктивного обслуговування.
- Створення "розумних" заводів, які поєднують високу продуктивність і гнучкість виробництва.

2.3.1. Децентралізація та кластерний підхід

- Розвиток індустріальних парків та кластерів у центральних і західних регіонах для зниження ризиків концентрації виробництва.
- Залучення інвестицій у зелене будівництво промислових об'єктів.

2.3.2. Енергоефективність та декарбонізація

- Переоснащення підприємств для зменшення енергоспоживання та викидів $CO_2$.
- Переходи на альтернативні джерела енергії, когенераційні установки, сонячні та вітрові електростанції.

**3. Розвиток транспортної інфраструктури**

**3.1. Siemens Mobility має значний досвід у впровадженні сталих та ефективних транспортних рішень. Післявоєнна відбудова відкриває нові можливості для модернізації транспортної системи України. Актуальними напрямами є:**

- Модернізація залізничного транспорту з використанням енергоефективних електровозів, сучасних систем сигналізації та програмного забезпечення. Siemens Mobility готова надати підтримку у відновленні та модернізації інфраструктури головних залізничних коридорів України з метою підвищення ефективності існуючої мережі.
- Розвиток рухомого складу для вантажних і пасажирських перевезень — виробництво та технічне обслуговування електричного рухомого складу для задоволення зростаючого попиту на транспортні послуги.
- Ревіталізація систем швидкісного залізничного сполучення та метрополітену — співпраця з українськими транспортними органами для модернізації міського електротранспорту, включно з трамвайними та метро-лініями, а також міжнародних та міжміських швидкісних залізничних маршрутів.
- Інтеграція цифрових технологій управління транспортом для підвищення безпеки, надійності та зручності перевезень.

Генеральний директор _____ Манолова Боряна

Головний бухгалтер _____ Набока Юлія Олександрівна

ТОВ «БДО»

Тел.: +38 044 393 26 87
Факс: +38 044 393 26 91

Харківське шосе, 201-203, 10 поверх
м. Київ, Україна, 02121

Тел.: +38 056 370 30 43
Факс: +38 056 370 30 45

вул. Лазаря Глоби, 4
м. Дніпро, Україна, 49000

E-mail: info@bdo.ua
www.bdo.ua

# Звіт незалежного аудитора

## Керівництву та власникам Дочірнього Підприємства з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»

## Думка

Ми провели аудит фінансової звітності Дочірнього Підприємства з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна» (код ЄДРПОУ 24940089, місцезнаходження: 01033, м. Київ, Україна, вул. Короленківська, будинок 4, блок Б; тут та надалі - «Компанія»), що складається із:

- балансу (звіту про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року;
- звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) за 2024 рік;
- звіту про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2024 рік;
- звіту про власний капітал за 2024 рік;
- приміток до фінансової звітності, включаючи суттєву інформацію про облікову політику.

На нашу думку, фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах, фінансовий стан Компанії на 31 грудня 2024 року, її фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, виданих Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV щодо складання фінансової звітності.

## Основа для думки

Ми провели аудит відповідно до Міжнародних стандартів аудиту (МСА). Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» нашого звіту. Ми є незалежними по відношенню до Компанії згідно з Кодексом етики професійних бухгалтерів Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (Кодекс РМСЕБ) та етичними вимогами, застосовними в Україні до нашого аудиту фінансової звітності, а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог та кодексу РМСЕБ. Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки.

## Суттєва невизначеність, що стосується безперервності діяльності

Ми звертаємо увагу на Примітку 2.5 до цієї фінансової звітності, у якій описуються події та умови, що склалися у зв'язку з тим, що 24 лютого 2022 року розпочалося та триває військове вторгнення в Україну з боку Російської Федерації, наслідки якого на діяльність Компанії є непередбачуваними.

Як зазначено в Примітці 2.5, ці події та умови разом з іншими питаннями, наведеними в Примітці 1.2, вказують, що існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Нашу думку не було модифіковано щодо цього питання.



ТОВ «БДО» — підприємство, що створене та діє згідно з законодавством України, є членом BDO International Limited, британського товариства з обмеженою відповідальністю, а також входить до міжнародної мережі незалежних фірм-членів BDO.

BDO — це торгова марка мережі BDO та кожної з фірм-членів BDO.

## Інша інформація

Управлінський персонал Компанії несе відповідальність за іншу інформацію, підготовлену станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року.

Інша інформація складається зі Звіту про управління за 2024 рік, підготовленого відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV.

Наша думка щодо фінансової звітності Компанії не поширюється на іншу інформацію та ми не робимо висновок з будь-яким рівнем впевненості щодо цієї іншої інформації.

У зв'язку з нашим аудитом фінансової звітності нашою відповідальністю є ознайомитися з іншою інформацією, ідентифікованою вище, та при цьому розглянути, чи існує суттєва невідповідність між іншою інформацією і фінансовою звітністю або нашими знаннями, отриманими під час аудиту, або чи ця інформація має вигляд такої, що містить суттєве викривлення. Якщо на основі проведеної нами роботи ми доходимо висновку, що існує суттєве викривлення цієї іншої інформації, ми зобов'язані повідомити про цей факт.

Компанія підготувала Звіт про управління за 2024 рік та планує оприлюднити разом з фінансовою звітністю. У Звіті про управління за 2024 рік ми не виявили суттєву невідповідність між іншою інформацією та фінансовою звітністю або нашими знаннями, отриманими під час аудиту, або того, чи ця інформація має вигляд такої, що містить суттєве викривлення, та ми не виявили таких фактів, які б необхідно було включити до нашого звіту незалежного аудитора.

## Відповідальність управлінського персоналу та тих, кого наділено найвищими повноваженнями, за фінансову звітність

Управлінський персонал Компанії несе відповідальність за складання і достовірне подання фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, виданих Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, та вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV щодо складання фінансової звітності та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

При складанні фінансової звітності управлінський персонал несе відповідальність за оцінку здатності Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі, розкриваючи, де це застосовно, питання, що стосуються безперервності діяльності, та використовуючи припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку, крім випадків, коли управлінський персонал або планує ліквідувати Компанію чи припинити діяльність, або не має інших реальних альтернатив цьому.

Ті, кого наділено найвищими повноваженнями, несуть відповідальність за нагляд за процесом фінансового звітування Компанії.

## Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності

Нашими цілями є отримання обґрунтованої впевненості, що фінансова звітність в цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки, та випуск звіту аудитора, що містить нашу думку. Обґрунтована впевненість є високим рівнем впевненості, проте не гарантує, що аудит, проведений відповідно до МСА, завжди виявить суттєве викривлення, якщо воно існує. Викривлення можуть бути результатом шахрайства або помилки; вони вважаються суттєвими, якщо окремо або в сукупності, як обґрунтовано очікується, вони можуть вплинути на економічні рішення користувачів, що приймаються на основі цієї фінансової звітності.

Виконуючи аудит відповідно до вимог МСА, ми використовуємо професійне судження та професійний скептицизм протягом усього завдання з аудиту. Крім того, ми:

- ідентифікуємо та оцінюємо ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилки, розробляємо й виконуємо аудиторські процедури у відповідь на ці ризики, а також отримуємо аудиторські докази, що є достатніми та прийнятними для використання їх як основи для нашої думки. Ризик невиявлення суттєвого викривлення внаслідок шахрайства є вищим, ніж для викривлення внаслідок помилки, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, неправильні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю;

## Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності

- отримуємо розуміння заходів внутрішнього контролю, що стосуються аудиту, для розробки аудиторських процедур, які б відповідали обставинам, але не для висловлення думки щодо ефективності системи внутрішнього контролю;
- оцінюємо прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок і відповідних розкриттів інформації, зроблених управлінським персоналом;
- доходимо висновку щодо прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку та, на основі отриманих аудиторських доказів, робимо висновок про те, чи існує суттєва невизначеність щодо подій або умов, які поставили б під значний сумнів можливість Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Якщо ми доходимо висновку щодо існування такої суттєвої невизначеності, ми повинні привернути увагу в своєму звіті аудитора до відповідних розкриттів інформації у фінансовій звітності або, якщо такі розкриття інформації є неналежними, модифікувати свою думку. Наші висновки ґрунтуються на аудиторських доказах, отриманих до дати нашого звіту аудитора. Втім майбутні події або умови можуть примусити Компанію припинити свою діяльність на безперервній основі;
- оцінюємо загальне подання, структуру й зміст фінансової звітності включно з розкриттям інформації, а також те, чи показує фінансова звітність операції та події що покладені в основу її складання так, щоб досягти достовірного відображення.

Ми повідомляємо тим, кого наділено найвищими повноваженнями, інформацію про запланований обсяг і час проведення аудиту та суттєві аудиторські результати, включаючи будь-які суттєві недоліки заходів внутрішнього контролю, виявлені нами під час аудиту.

Ми також надаємо тим, кого наділено найвищими повноваженнями, твердження, що ми виконали відповідні етичні вимоги щодо незалежності, та повідомляємо їм про всі стосунки й інші питання, які могли б обґрунтовано вважатись такими, що впливають на нашу незалежність, а також, де це застосовно, щодо відповідних застережних заходів.

Аудит здійснювався під управлінням начальника відділу аудиту Муквіч Олени Володимирівни.

Начальник відділу аудиту О.В. Муквіч

Номер реєстрації у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності: 101139

За і від імені фірми ТОВ «БДО»

Директор, ключовий партнер з аудиту С.О. Балченко

Номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності: 101086

м. Київ, 20 червня 2025 року

Товариство з обмеженою відповідальністю «БДО». Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 20197074. Номер реєстрації в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності: 2868. Юридична адреса: 49070, м. Дніпро, вул. Андрія Фабра, 4.

Тел. +38 044 393 26 87, вебсайт www.bdo.ua

ТОВ «БДО» включено до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності до розділу 4 «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес». Посилання на реєстр: https://www.apu.com.ua/subjekty-audytorskoi-dijalnosti-jaki-majut-pravo-provodyty-obovjazkovyj-audyt-finansovoi-zvitnosti-pidpryjemstv-shho-stanovljat-suspilnyj-interes/

**ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО З 100%-ОЮ ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ «СІМЕНС УКРАЇНА»**

## ЗАЯВА ПРО ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА ЩОДО ПІДГОТОВКИ ТА ЗАТВЕРДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

Керівництво Дочірнього Підприємства з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна» (надалі – «Підприємство») несе відповідальність за підготовку фінансової звітності, яка достовірно відображає, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Підприємства станом на 31 грудня 2024 року, результати його діяльності, а також рух грошових коштів і зміни у власному капіталі за рік, що закінчився на зазначену дату, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (надалі – «МСФЗ»).

При підготовці фінансової звітності керівництво несе відповідальність за:

- вибір належних принципів бухгалтерського обліку і їх послідовне застосування;
- застосування обґрунтованих оцінок і допущень;
- дотримання відповідних МСФЗ і розкриття всіх суттєвих відхилень в примітках до фінансової звітності;
- підготовку фінансової звітності, виходячи з допущення, що Підприємство продовжуватиме свою діяльність в найближчому майбутньому, за винятком випадків, коли таке допущення неправомірне.

Керівництво також несе відповідальність за:

- розробку, впровадження і забезпечення функціонування ефективної і надійної системи внутрішнього контролю в усіх підрозділах Підприємства;
- підтримку системи бухгалтерського обліку, що дозволяє у будь-який момент підготувати з достатнім ступенем точності інформацію про фінансове положення Підприємства і забезпечити відповідність фінансової звітності вимогам МСФЗ;
- вживання заходів в межах своєї компетенції для забезпечення збереження активів Підприємства;
- запобігання і виявлення фактів шахрайства і інших зловживань.

Фінансова звітність за період, що закінчився 31 грудня 2024 року, затверджена до випуску і підписана від імені Підприємства.

Манолова Боряна
Генеральний директор _____

Набока Юлія Олександрівна
Головний бухгалтер _____

20 червня 2025 року

*(в тисячах гривень)*

| | | КОДИ |
|---|---|---|
| | Дата (рік, місяць, число) | 2025 \| 01 \|01 |
| Підприємство: **Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»** | за ЄДРПОУ | 24940089 |
| Територія: м. Київ | за КАТОТТГ[1] | UA80000000000719633 |
| Організаційно-правова форма господарювання: Дочірнє підприємство | за КОПФГ | 160 |
| Вид економічної діяльності: Оптова торгівля іншими машинами й Устаткуванням | за КВЕД | 46.69 |
| Середня кількість працівників: [2] 130 | | |
| Адреса, телефон: вулиця Ярославська, буд. 58, м. Київ, 04071, Україна | 0443922300 | |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про Фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) | | |
| Складено: *за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку* | | |
| *за міжнародними стандартами фінансової звітності* | | **V** |

**БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)**
**на 31 грудня 2024 року**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Код рядка | Приміт-ка | На початок звітного періоду (31 грудня 2023 року) | На кінець звітного періоду (31 грудня 2024 року) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 5 | 6 |
| **I. Необоротні активи** | | | | |
| **Нематеріальні активи:** | **1000** | **6** | **201** | **154** |
| первісна вартість | 1001 | | 17 494 | 13 258 |
| накопичена амортизація | 1002 | | (17 293) | (13 104) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | | - | 4 860 |
| **Основні засоби:** | **1010** | **5** | **11 114** | **11 195** |
| первісна вартість | 1011 | | 69 380 | 44 928 |
| знос | 1012 | | (58 266) | (33 733) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | – | – |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | – | – |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | – | – |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | – | – |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | – | – |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | | – | 5 677 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 2 | 10 637 | 17 022 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 7 | 12 807 | 105 793 |
| **Усього за розділом I** | 1095 | | **34 759** | **144 701** |
| **II. Оборотні активи** | | | | |
| **Запаси** | **1100** | **8** | **140 801** | **103 899** |
| виробничі запаси | 1101 | | 3 795 | 3 627 |
| незавершене виробництво | 1102 | | 12 356 | 9 579 |
| Товари | 1104 | | 124 650 | 90 693 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | – | – |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 10 | 90 206 | 124 392 |
| **Дебіторська заборгованість за розрахунками:** | | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 11 | 23 037 | 29 642 |
| з бюджетом | 1135 | | 3 885 | 89 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | – | – |
| з нарахованих доходів | 1140 | | – | – |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | 22 | 11 507 | 11 133 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 9 | 2 | – |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | – | – |
| **Гроші та їх еквіваленти** | **1165** | **12** | **69 109** | **133 097** |
| Готівка | 1166 | | – | – |
| рахунки в банках | 1167 | | 69 109 | 133 097 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | 153 | 8 508 |
| Інші оборотні активи | 1190 | | 21 124 | 30 048 |
| **Усього за розділом II** | 1195 | | **359 824** | **440 808** |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | | – | – |
| **Баланс** | **1300** | | **394 583** | **585 509** |

*(в тисячах гривень)*

| Пасив | Код рядка | Примітка | На початок звітного періоду (31 грудня 2023 року) | На кінець звітного періоду (31 грудня 2024 року) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 5 | 6 |
| **I. Власний капітал** | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 13 | 54 913 | 54 913 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | – | – |
| Додатковий капітал | 1410 | | – | – |
| Резервний капітал | 1415 | | – | – |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | | 38 649 | 69 494 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | – | – |
| Вилучений капітал | 1430 | | – | – |
| **Усього за розділом I** | 1495 | | **93 562** | **124 407** |
| **II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення** | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | – | – |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | | – | – |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 7 | 2 276 | 92 158 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 15 | 7 420 | 11 491 |
| Цільове фінансування | 1525 | | – | – |
| **Усього за розділом II** | 1595 | | **9 696** | **103 649** |
| **III. Поточні зобов'язання і забезпечення** | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | – | – |
| **Поточна кредиторська заборгованість за:** | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 7 | 11 192 | 16 002 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 14 | 20 937 | 31 980 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | | 1 866 | 8 034 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | 1 866 | 4 058 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | – | – |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | | – | 11 |
| за одержаними авансами | 1635 | 14 | 103 332 | 148 556 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 14, 22 | 86 293 | 69 010 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 15 | 34 343 | 48 620 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | – | – |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 16 | 33 362 | 35 240 |
| **Усього за розділом III** | 1695 | | **291 325** | **357 453** |
| **V. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття** | 1700 | | **–** | **–** |
| **Баланс** | **1900** | | **394 583** | **585 509** |

**Генеральний директор** Манолова Боряна

**Головний бухгалтер** Набока Юлія Олександрівна

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 12 - 38, які є складовою частиною фінансової звітності.

*(в тисячах гривень)*

| | | КОДИ |
|---|---|---|
| | Дата (рік, місяць, число) | 2025 \| 01 \|01 |
| Підприємство: **Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»** | за ЄДРПОУ | 24940089 |

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (Звіт про сукупний дохід)**
**за 2024 рік**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | Примітка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 17 | 979 381 | 770 375 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 18 | (690 434) | (529 753) |
| **Валовий** | | | | |
| Прибуток | 2090 | | **288 947** | **240 622** |
| Збиток | 2095 | | – | – |
| Інші операційні доходи | 2120 | 21 | 45 801 | 94 811 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 19 | (141 497) | (123 611) |
| Витрати на збут | 2150 | 20 | (95 123) | (85 336) |
| Інші операційні витрати | 2180 | 21 | (68 843) | (91 516) |
| **Фінансовий результат від операційної діяльності** | | | | |
| Прибуток | 2190 | | **29 285** | **34 970** |
| Збиток | 2195 | | – | – |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | | – | – |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 23 | 7 288 | 6 164 |
| Інші доходи | 2240 | | 301 | 107 |
| Фінансові витрати | 2250 | 22 | (1 776) | (1 439) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | – | – |
| Інші витрати | 2270 | | (763) | (1 103) |
| **Фінансовий результат до оподаткування** | | | | |
| Прибуток | 2290 | | **34 335** | **38 699** |
| Збиток | 2295 | | – | – |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 24 | (3 490) | (26 432) |
| Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування | 2305 | | – | – |
| **Чистий фінансовий результат** | | | | |
| Прибуток | 2350 | | **30 845** | **12 267** |
| Збиток | 2355 | | – | – |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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** | **–** | **–** |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | – | – |
| **Інший сукупний дохід після оподаткування** | **2460** | **–** | **–** |
| **Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)** | **2465** | **30 845** | **12 267** |

*(в тисячах гривень)*

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Найменування показника | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні витрати | 2500 | 2 335 | 30 034 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 118 390 | 116 158 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 23 070 | 19 448 |
| Амортизація | 2515 | 5 356 | 8 874 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 141 290 | 118 140 |
| **Разом** | **2550** | **290 441** | **292 654** |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | – | – |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | – | – |
| Чистий прибуток(збиток), що припадає на одну просту акцію | 2610 | – | – |
| Скоригований чистий прибуток(збиток), що припадає на одну просту акцію | 2615 | – | – |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | – | – |

**Генеральний директор** Манолова Боряна

**Головний бухгалтер** Набока Юлія Олександрівна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 12 - 38, які є складовою частиною фінансової звітності.

*(в тисячах гривень)*

| | | КОДИ |
|---|---|---|
| | Дата (рік, місяць, число) | 2025 \|01 \|01 |
| Підприємство: **Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»** | за ЄДРПОУ | 24940089 |

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ**
**(за непрямим методом)**
**за 2024 рік**

Форма № 3-н Код за ДКУД 1801006

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **I. Рух коштів у результаті операційної діяльності** | | | | | |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до Оподаткування | 3500 | 34 335 | – | 38 699 | – |
| Коригування на: | | | | | |
| амортизацію необоротних активів | 3505 | 5 356 | X | 8 874 | X |
| збільшення (зменшення) забезпечень | 3510 | 18 348 | – | – | 15 943 |
| збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць | 3515 | 435 | – | – | 971 |
| збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій | 3520 | – | 6 826 | – | 5 168 |
| Фінансові витрати | 3540 | – | – | – | – |
| **Зменшення (збільшення) оборотних активів** | **3550** | **40 700** | **63 373** | **106 330** | **2 864** |
| Збільшення (зменшення) запасів | 3551 | 36 902 | – | 1 194 | – |
| Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги | 3553 | – | 46 095 | 89 912 | – |
| Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості | 3554 | 3 798 | – | 15 215 | – |
| Зменшення (збільшення) витрат майбутніх Періодів | 3556 | – | 8 355 | 9 | – |
| Зменшення (збільшення) інших оборотних активів | 3557 | – | 8 923 | – | 2 864 |
| **Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань** | **3560** | **47 007** | **–** | **1 866** | **139 851** |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги | 3561 | 43 795 | – | – | 134 182 |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом | 3562 | 1 322 | – | 1 866 | – |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування | 3563 | – | – | – | – |
| Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці | 3564 | 11 | – | – | 31 |
| Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів | 3566 | – | – | – | – |
| Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань | 3567 | 1 879 | – | – | 5 638 |
| **Грошові кошти від операційної діяльності** | **3570** | **75 982** | **–** | **–** | **9 028** |
| Сплачений податок на прибуток | 3580 | X | 8 454 | X | 20 666 |
| Сплачені відсотки | 3585 | – | – | – | 1 439 |
| **Чистий рух коштів від операційної діяльності** | **3195** | **67 528** | **–** | **–** | **31 133** |

*(в тисячах гривень)*

| Стаття | Код рядка | За звітний період | | За аналогічний період попереднього року | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | надходження | видаток | надходження | видаток |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності** | | | | | |
| Надходження від реалізації: | | | | | |
| Фінансових інвестицій | 3200 | – | X | – | X |
| Необоротних активів | 3205 | – | X | – | X |
| Надходження від отриманих: | | | | | |
| Відсотків | 3215 | – | X | – | X |
| Дивідендів | 3220 | – | X | – | X |
| Надходження від деривативів | 3225 | – | X | – | X |
| Інші надходження | 3250 | – | X | – | X |
| Витрачання на придбання: | | | | | |
| Фінансових інвестицій | 3255 | X | – | X | – |
| Необоротних активів | 3260 | X | – | X | 3 604 |
| Виплати за деривативами | 3270 | X | – | X | – |
| Інші платежі | 3290 | X | – | X | – |
| **Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності** | **3295** | **–** | **–** | **–** | **3 604** |
| **III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності** | | | | | |
| Надходження від: | | | | | |
| Власного капіталу | 3300 | – | X | – | X |
| Отримання позик | 3305 | – | X | – | X |
| Інші надходження | 3340 | 89 881 | X | – | X |
| Витрачання на: | | | | | |
| Викуп власних акцій | 3345 | X | – | X | – |
| Погашення позик | 3350 | X | – | X | – |
| Сплату дивідендів | 3355 | X | – | X | – |
| Інші платежі | 3390 | X | 92 986 | X | 21 773 |
| **Чистий рух коштів від фінансової діяльності** | **3395** | **–** | **3 105** | **–** | **21 773** |
| **Чистий рух грошових коштів за звітний період** | **3400** | **64 423** | **–** | **–** | **56 510** |
| Залишок коштів на початок року (Примітка __) | 3405 | **69 109** | **X** | **124 648** | **X** |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | – | **435** | **971** | – |
| **Залишок коштів на кінець року (Примітка __)** | **3415** | **133 097** | **–** | **69 109** | **–** |

**Генеральний директор** Манолова Боряна

**Головний бухгалтер** Набока Юлія Олександрівна

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 12 - 38, які є складовою частиною фінансової звітності.

*(в тисячах гривень)*

| | | КОДИ |
|---|---|---|
| | Дата (рік, місяць, число) | 2025 \|01 \|01 |
| Підприємство: **Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»** | за ЄДРПОУ | 24940089 |

**ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ**
**за 2024 рік**

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

| Стаття | Код | Зареєстрований капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Залишок на початок року** | 4000 | **54 913** | – | – | – | **38 649** | – | – | **93 562** |
| **Коригування** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Зміна облікової політики | 4005 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Виправлення помилок | 4010 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Інші зміни | 4090 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 54 913 | – | – | – | 38 649 | – | – | 93 562 |
| **Чистий прибуток (збиток) за звітний період** | 4100 | – | – | – | – | **30 845** | – | – | **30 845** |
| **Інший сукупний дохід за звітний період** | 4110 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Розподіл прибутку** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Внески учасників** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Внески до капіталу | 4240 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Вилучення капіталу** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Викуп акцій (часток) | 4260 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Разом змін в капіталі** | 4295 | – | – | – | – | **30 845** | – | – | **30 845** |
| **Залишок на кінець року** | 4300 | **54 913** | – | – | – | **69 494** | – | – | **124 407** |

**Генеральний директор** Манолова Боряна

**Головний бухгалтер** Набока Юлія Олександрівна

Звіт про власний капітал слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 12 - 38, які є складовою частиною фінансової звітності.

*(в тисячах гривень)*

| | | КОДИ |
|---|---|---|
| | Дата (рік, місяць, число) | 2024 \|01 \|01 |
| Підприємство: **Дочірнє підприємство з 100%-ою іноземною інвестицією «Сіменс Україна»** | за ЄДРПОУ | 24940089 |

**ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ**
**за 2023 рік**

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

| Стаття | Код | Зареєстрований капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Залишок на початок року** | 4000 | **54 913** | – | – | – | **26 382** | – | – | **81 295** |
| **Коригування** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Зміна облікової політики | 4005 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Виправлення помилок | 4010 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Інші зміни | 4090 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Скоригований залишок на початок року | 4095 | 54 913 | – | – | – | 26 382 | – | – | 81 295 |
| **Чистий прибуток (збиток) за звітний період** | 4100 | – | – | – | – | **12 267** | – | – | **12 267** |
| **Інший сукупний дохід за звітний період** | 4110 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Розподіл прибутку** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Виплати власникам (дивіденди) | 4200 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу | 4205 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Відрахування до резервного капіталу | 4210 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Внески учасників** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Внески до капіталу | 4240 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Погашення заборгованості з капіталу | 4245 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Вилучення капіталу** | | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Викуп акцій (часток) | 4260 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Перепродаж викуплених акцій (часток) | 4265 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Анулювання викуплених акцій (часток) | 4270 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Вилучення частки в капіталі | 4275 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Інші зміни в капіталі | 4290 | – | – | – | – | – | – | – | – |
| **Разом змін в капіталі** | 4295 | – | – | – | – | **12 267** | – | – | **12 267** |
| **Залишок на кінець року** | 4300 | **54 913** | – | – | – | **38 649** | – | – | **93 562** |

**Генеральний директор** Манолова Боряна

**Головний бухгалтер** Набока Юлія Олександрівна

Звіт про власний капітал слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 12 - 38, які є складовою частиною фінансової звітності.