

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Управління інноваційною політикою
підприємства при роботі із іноземними інвесторами
(за матеріалами ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія
“Екополіс”)**

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЗЕДС-31
Мартин Д.З.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.
Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Мартину Данилу Захаровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Управління інноваційною політикою підприємства при роботі із іноземними інвесторами (за матеріалами ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”)

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”, аналітичні звіти щодо інвестиційної активності, закони України та нормативні акти щодо інвестиційної діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, дані про діяльність ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс” з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління інноваційною політикою підприємства при роботі з іноземними інвесторами. Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”. Розділ 3. Напрямки удосконалення управління інноваційною політикою діяльності ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс” при роботі з іноземними інвесторами.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Етапи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства 2. Зв'язки ТзВО “Екополіс” з іншими контрагентами. 3. Динаміка прибутків ТзВО “Екополіс”.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс” (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”, написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз інноваційної політики ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”. Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз іноземної практики інвестиційної діяльності, виявлення проблем	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною політикою ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”, висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Мартин Д.З.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Мартин Д.З. Управління інноваційною політикою підприємства при роботі із іноземними інвесторами (за матеріалами ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”): Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 50 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження напрямків управління інноваційною політикою підприємства при роботі із іноземними інвесторами.

Об’єктом дослідження є інноваційна діяльність ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”.

Предметом дослідження є діяльність ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”, зокрема із взаємовідносин із іноземними інвесторами.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 50 сторінках, містить 9 таблиць та 3 рисунки. В ній використано 25 літературних джерел.

Ключові слова: управління інноваційною політикою, ефективність інновацій, іноземні інвестиції, ринок будівельної індустрії, зовнішні інвестиції, інноваційна діяльність.

Martyn D.Z. Management of the innovation policy of the enterprise when working with foreign investors (based on materials from LLC “Investment and Construction Company “Ecopolis”): Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. – 50 p.

ABSTRACT

The purpose of the work is to study the directions of management of the enterprise's innovation policy when working with foreign investors.

The object of the research is the innovative activity of LLC “Investment and Construction Company “Ecopolis”.

The subject of the research is the activity of LLC “Investment and Construction Company “Ecopolis”, in particular, in relations with foreign investors.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 50 pages, contains 9 tables and 3 illustrations. It is utilized 25 literary sources.

Keywords: innovation policy management, innovation efficiency, foreign investments, construction industry market, foreign investments, innovation activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОБОТІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИТОРАМИ	9
1.1. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства.....	9
1.2. Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ “ЕКОПОЛІС”	24
2.1. Загальна інформація про ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”.....	24
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”.....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ “ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ “ЕКОПОЛІС” У КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИТОРАМИ.....	36
3.1. Формування стратегії залучення іноземних інвестицій для впровадження енергоефективних та «зелених» технологій	36
3.2. Оптимізація операційних процесів ТзОВ “Екополіс” через імплементацію BIM-технологій та цифрових платформ управління	39
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз зміцнення інвестиційної позиції ТзОВ “Екополіс”	41
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким прискоренням науково-технічного прогресу та посиленням конкурентної боротьби на міжнародних ринках. У таких умовах забезпечення стратегічної стійкості та динамічного зростання вітчизняних підприємств стає неможливим без формування дієвої інноваційної політики. Особливої гостроти це питання набуває для будівельної галузі України, яка наразі перебуває на етапі глибокої трансформації та підготовки до масштабної післявоєнної відбудови на засадах «зеленого» будівництва та енергоефективності. Оскільки впровадження високотехнологічних рішень вимагає значних капіталовкладень, критично важливою стає здатність компаній залучати іноземні інвестиції. Іноземний інвестор розглядає інноваційну активність не лише як засіб отримання надприбутку, а насамперед як інструмент мінімізації ризиків та підтвердження відповідності бізнесу міжнародним стандартам прозорості та сталості.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку оптимальних механізмів управління інноваційним розвитком, які б дозволили вітчизняним гравцям, таким як ТОВ «Інвестиційно-будівельна компанія «Екополіс», стати привабливими партнерами для міжнародних фондів та приватних інвесторів. Наявність прогалин у вітчизняній системі менеджменту інновацій, волатильність інвестиційного клімату та специфічні вимоги зарубіжних стейкхолдерів до екологічності та цифровізації процесів вимагають розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації інноваційної стратегії підприємства до запитів глобального ринку капіталу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та розробка практичних інструментів удосконалення управління інноваційною політикою підприємства в контексті активізації його взаємодії з іноземними інвесторами. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено ряд завдань, зокрема: уточнено сутність поняття «інноваційна політика» в сучасних умовах; досліджено мотиваційні чинники іноземних інвесторів при фінансуванні

інноваційних проєктів; здійснено комплексний аналіз поточної інноваційної активності ТОВ «ІБК «Екополіс»; ідентифіковано бар'єри на шляху залучення зовнішнього капіталу в розвиток енергоефективних технологій та запропоновано вектори підвищення ефективності менеджменту інновацій на аналізованому підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інноваційною політикою ТОВ «ІБК «Екополіс» у системі міжнародних інвестиційних відносин. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування стратегії інноваційного розвитку підприємства як базису для залучення іноземних інвестиційних ресурсів.

Методологічну основу дослідження складає системний підхід до аналізу економічних явищ. У процесі написання роботи використано широкий спектр наукових методів: метод наукової абстракції та логічного узагальнення – для уточнення термінологічного апарату; методи фінансового та статистичного аналізу – для оцінки показників господарської та інноваційної діяльності ТОВ «ІБК «Екополіс»; графічний метод – для наочного відображення динаміки залучення інвестицій; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних та слабких сторін інноваційного потенціалу компанії.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України щодо інвестиційної та інноваційної діяльності, праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері менеджменту, офіційна фінансова звітність ТОВ «ІБК «Екополіс», а також аналітичні звіти міжнародних консалтингових агентств щодо тенденцій розвитку будівельного сектору. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ІБК «Екополіс» для зміцнення її конкурентних позицій на інвестиційному ринку та прискорення темпів технологічної модернізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОБОТІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИТОРАМИ

1.1. Особливості управління інноваційною діяльністю підприємства

Відповідно до положень Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», під інноваційним потенціалом розуміють комплекс освітньо-культурних, соціальних, виробничих, фінансових та науково-технологічних ресурсів, якими володіє підприємство, регіон, галузь або держава в цілому для здійснення свого інноваційного поступу. У структурі цього потенціалу вагоме місце відводиться інноваційній культурі, що відображає ступінь готовності суспільства та кожної окремої людини – з огляду на їхній психологічний, культурний та освітній рівень – до генерування, сприйняття та креативного впровадження концепцій розбудови національної економіки на інноваційних засадах [3].

Успішне розгортання інноваційних процесів безпосередньо залежить від залучення фахівців із ґрунтовною освітою, високим рівнем інтелектуальної віддачі та здатністю працювати за передовими міжнародними стандартами. Ключовими рисами таких працівників є незалежність суджень, проактивність, почуття власної гідності, неабияка працездатність та орієнтація на кінцевий результат. Характерно, що зі збільшенням питомої ваги креативних та розумових завдань у роботі на перший план виходять саме нематеріальні важелі стимулювання. При цьому творча та інтелектуальна продуктивність персоналу формується під впливом двох груп чинників: умовно-постійних (природний інтелект, тип темпераменту, вроджені схильності до розумової чи фізичної діяльності) та мінливих (поточний психофізичний стан, рівень зацікавленості, ергономіка робочого простору, соціальне оточення).

Сама ж система мотивації базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх стимулів. Внутрішня мотивація виростає з глибинних інтересів, життєвих цінностей, менталітету, базових потреб та унікальних рис характеру особистості.

Зі свого боку, до зовнішніх спонукальних мотивів відносять гідну фінансову винагороду, безпечні умови та раціональну організацію праці, змістовність поставлених завдань, а також сприятливу психологічну атмосферу в команді. Вагомими стимулами також є рівень делегованої самостійності та відповідальності, чіткі перспективи кар'єрного просування і надійний пакет соціальних гарантій. Суттєво посилити мотивацію здатні додаткові корпоративні преференції, як-от надання безвідсоткових позик, часткова компенсація витрат на придбання житла чи оплати навчання самого співробітника та членів його родини.

Організація управління інноваційним розвитком компанії повинна бути чітко підпорядкована виконанню стратегічних завдань: розширенню ринкової присутності, максимізації поточних і перспективних фінансових результатів або ж створенню базису для довгострокового та стабільного економічного зростання. Необхідно враховувати, що ця діяльність розгортається у жорсткому конкурентному середовищі, де стратегічні інтереси різних суб'єктів господарювання переважно різняться або прямо конфліктують. Тому менеджмент повинен не лише усвідомлювати неминучість таких суперечностей, але й грамотно співвідносити власні амбітні цілі з реальними наявними ресурсами підприємства для їх досягнення [5, с. 88].

Якщо ж розглядати макроекономічний рівень управління, то він спирається на розгалужену систему регуляторних механізмів. До цієї категорії належать інструменти впливу держави на ринкову кон'юнктуру, формування правового та законодавчого поля для ведення бізнесу, а також важелі соціального та політичного регулювання, що скеровують розвиток економічної системи в цілому.

На макроекономічному рівні управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання реалізується через низку специфічних підходів та методів. Перш за все, активно застосовуються важелі економічного стимулювання, за допомогою яких державні інституції заохочують зростання пріоритетних економічних сфер, науково-технічний прогрес, а також загальну інноваційно-

інвестиційну активність. Це дозволяє здійснювати регуляцію випуску певних категорій товарів та відкриває нові горизонти для розширення бізнесу окремих підприємницьких структур. Наочним прикладом дії цього механізму є впровадження екологічних зборів: компанії, що забруднюють довкілля, змушені інвестувати в очисні споруди та спеціальне устаткування для зниження шкідливих викидів, що автоматично формує потужний ринок збуту та створює інноваційні ніші для виробників такого екологічного обладнання. Наступною важливою групою є методи планування, сутність яких полягає у проведенні попередніх аналітичних та дослідницьких робіт перед початком масштабних соціально-економічних перетворень. Такий підхід дає змогу цілеспрямовано підтримувати окремі території чи галузі, пришвидшуючи створення різноманітних нововведень та просування інноваційним шляхом розвитку в цілому. Невід'ємною складовою макрорегулювання виступають правові методи, які здійснюють свій вплив через законодавче закріплення правил ведення конкретних видів діяльності, систему державних стандартів та інструменти прямого адміністрування. Як приклад, запровадження суворих стандартів щодо якості харчової продукції стало потужним каталізатором для розбудови та розвитку компаній, які спеціалізуються на наданні послуг із їхньої сертифікації [1, с. 8].

Не менш вагомими є інструменти соціального регулювання, які формують ринкову кон'юнктуру певних товарів завдяки активності громадських ініціатив, екологічних рухів (наприклад, «зелених») та різноманітних неурядових об'єднань чи професійних асоціацій. Такий суспільний вплив здатний як прискорювати, так і суттєво протидіяти реалізації певних проєктів. Показовою є ситуація в Сумській області, де саме завдяки рішучому втручанню та тиску екологічних активістів вдалося успішно заблокувати зведення підприємства з виготовлення штучного білка поблизу обласного центру. Окрім цього, застосовуються методи політичного регулювання, що полягають у створенні сприятливих умов для ринкових можливостей через надання базових свобод. Це охоплює права на ведення підприємництва, недоторканність власності, надання

спеціального правового статусу окремим регіонам (формування вільних економічних чи офшорних зон для залучення капіталу в певні види діяльності), а також забезпечення надійного захисту прав інтелектуальної власності [4, с. 122].

Переходячи до мікроекономічного рівня, управління інноваційним поступом підприємства вимагає проходження чіткої послідовності базових етапів. Насамперед керівництво має визначити стратегічну мету своєї інноваційної активності, яка стане фундаментом для формування всіх інших елементів управлінської системи, включаючи розподіл функцій, постановку завдань, вибір принципів роботи та організаційних механізмів. Далі необхідно провести глибокий системний аналіз як поточних, так і прихованих потенційних можливостей компанії у сфері впровадження нововведень, здійснивши паралельно просторову, часову та ресурсну оптимізацію. Важливим кроком є встановлення реалістичних часових меж для реалізації задуманого з розрахунком мінімальних, максимальних та найбільш імовірних строків, а також оцінкою шансів вкластися у ці часові рамки. Після цього розробляється безпосередньо організаційний механізм управління: створюються робочі команди, розподіляються зони повноважень та визначаються центри відповідальності. Наступні кроки передбачають реалізацію конкретних заходів у рамках обраних інноваційних напрямів, перманентну оцінку поточного стану інноваційного потенціалу та вибір стратегії його подальшого нарощування. Цей процес вимагає безперервного моніторингу, а завершальною стадією стає ґрунтовний аналіз отриманих результатів використання інноваційного потенціалу підприємства (чи банку) та планування на основі цих даних наступних векторів розвитку [2, с. 59].

Успішна розробка та практичне впровадження будь-яких інновацій неможливі без потужного інвестиційного підґрунтя. Фінансові ресурси є критично необхідними для покриття витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, запуск виробництва новітньої продукції, організацію її збуту та подальше вдосконалення. Отже, висока результативність інноваційної діяльності прямо залежить від здатності компанії залучати оптимальні обсяги

інвестицій. Умови та легкість такого залучення формуються під впливом загального інвестиційного клімату в державі, конкретному регіоні чи на самому підприємстві. На сьогоднішній день динаміка інвестування в країні залишається низькою, а надходження капіталу характеризується значною диспропорцією між різними економічними галузями та областями України. Одним із визначальних бар'єрів, що стримує загальну інвестиційну активність у державі, є вкрай низька платоспроможність та купівельний попит з боку населення [8]. Статистичні спостереження демонструють, що державний бюджет покриває лише дуже незначну частину загальних витрат бізнесу на інновації. Водночас держава має у своєму арсеналі достатньо дієвих механізмів для фінансової підтримки українських підприємств. Ці шляхи детально прописані у Законі України «Про інноваційну діяльність», де зазначається, що допомога може надаватися у формі повного або часткового (до 50%) безвідсоткового кредитування ключових пріоритетних проєктів. Крім того, передбачено механізми повної чи часткової компенсації відсоткових ставок за банківськими позиками для компаній, що займаються інноваціями, надання державних фінансових гарантій комерційним банкам під час кредитування таких проєктів, а також підтримка через інструменти майнового страхування ризиків при реалізації інноваційних ініціатив [6].

Отже, специфічна риса менеджменту інноваційних процесів полягає у необхідності приймати високоякісні управлінські рішення в обставинах значної непередбачуваності та імовірних ризиків. Проте ефективне досягнення цієї мети нерідко ускладнюється через невідповідність наявної організаційної структури, що є особливо болючим питанням для великих суб'єктів господарювання. Саме тому корпораціям варто переймати принципи гнучкості та адаптивності, властиві малим підприємствам, які здатні оперативно реагувати на постійні трансформації зовнішнього середовища. У такому контексті дієвим інструментом підвищення продуктивності інноваційного менеджменту може стати заснування спеціалізованих підрозділів або автономних структурних одиниць на сталій чи тимчасовій основі – зокрема, за моделлю внутрішнього

венчуру. Трансформація внутрішньої побудови великої компанії з урахуванням специфіки інноваційної активності дозволить суттєво наростити її загальну ефективність та результативність роботи.

1.2. Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства

Сучасне ведення результативного бізнесу та налагодження окремих комерційних процесів практично неможливо уявити без постійного розроблення та практичного застосування новітніх підходів у сферах виробництва, стратегічного планування чи загального менеджменту. Як слушно зазначали у своїх дослідженнях Т. Давила, М. Дж. Елштейн та Р. Шелтон, готовність компанії до імплементації нововведень визначається насамперед її внутрішніми характеристиками. Йдеться про загальну здатність організації абсорбувати свіжі ідеї та про масштаби наявного інноваційного потенціалу, яким вона володіє [10].

Ступінь інноваційності суб'єкта господарювання зазвичай оцінюється через систему специфічних індикаторів, що відображають інтенсивність та раціональність використання ресурсів, підсумкову продуктивність діяльності, а також якісні характеристики кінцевої продукції. Варто наголосити, що саме проактивна інноваційна позиція гарантує стабільне та економічно вигідне функціонування підприємства. Проте, аби утримувати міцні ринкові позиції та зберігати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі, усі трансформаційні кроки повинні здійснюватися максимально цілеспрямовано та оперативно. Підсумковий успіх таких прогресивних зрушень має пряму залежність від рівня корпоративної культури, поточного стану матеріально-технічної та технологічної бази, обсягів доступного фінансового забезпечення, а також від наявності потужного людського капіталу.

У табл. 1.1 наведено основні показники діяльності підприємства, які дозволяють оцінити результативність інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Комплекс показників інноваційної діяльності підприємства [11]

Показники	Показники, що характеризують параметр
Параметри наукомісткості виробництва	• чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих (не менше як 15%); • річний приріст витрат на НДДКР; • обсяг фактичних і нормативних витрат на НДЦКР (не менше як 5% обсягу продукції); • обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів
Параметри якості й конкурентоспроможності продукції	• якість і диференціація продукції; • чисельність каналів постачання й збуту готової продукції; • частка ринку, його структура; • обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію продукції, строк чинності дії сертифікатів
Параметри техніко-економічного рівня продукції	• відповідність товарів національним і світовим стандартам; • фондоозброєність; • середній життєвий цикл інновацій (не більше як 3 роки); • наявність у складі продукції/послуг принципово нової, як не випускається іншими підприємствами
Параметри оновлення продукції/послуг (технології)	• частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва (не менше як 10%); • частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менше як 30%); • коефіцієнт оновлення продукції (не менше як 5% на рік); • наявність технологічних інновацій (нових технологічних процесів)

Інтенсифікація інноваційних процесів безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що, у свою чергу, є запорукою стабільного генерування прибутку. Завдяки цьому пришвидшується окупність вкладеного капіталу, з'являються додаткові можливості для реінвестування у масштабування виробничих потужностей, формується та

утримується лояльна клієнтська база, а також суттєво оптимізуються загальні витрати на ведення бізнесу. Крім того, активна позиція підприємства у сфері нововведень відкриває шлях до пошуку свіжих векторів розвитку, створення унікальних ринкових ніш, різнобічної диверсифікації діяльності та цілеспрямованого формування споживчого попиту.

Щоб інноваційна активність приносила реальні дивіденди, компанія мусить налагодити дієвий управлінський механізм (рис. 1.1). Його головне завдання полягає у своєчасному коригуванні стратегії відповідно до мінливих господарських реалій та конкретних стадій розробки продукту, а також у генеруванні економічно обґрунтованих пропозицій. Важливою функцією цього механізму є безперервний моніторинг результатів запровадження новацій для подальшого вдосконалення роботи.

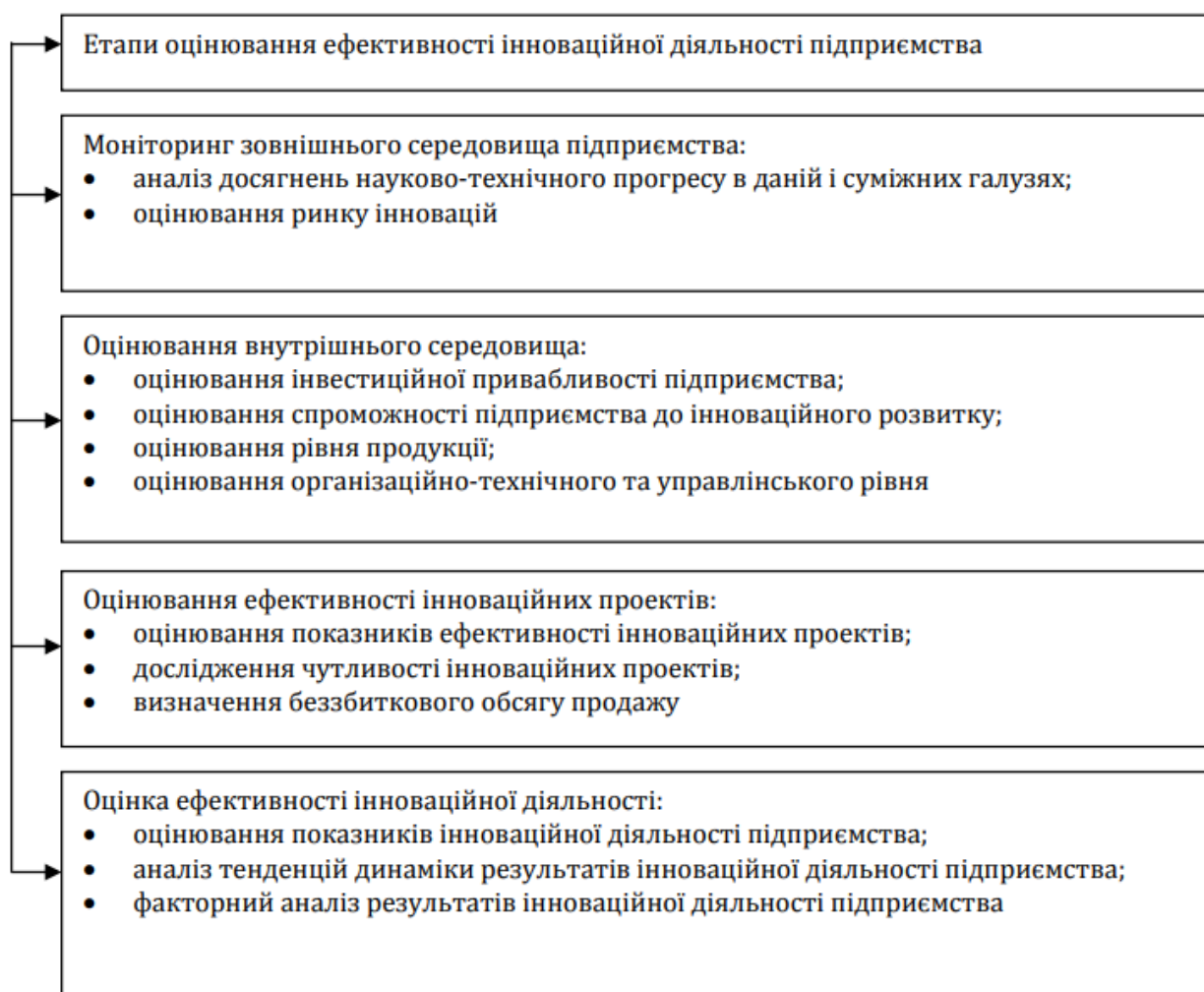


Рис.1.1. Етапи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства
[4]

Фундаментальним елементом такої системи управління виступає об'єктивна оцінка результативності інновацій. Зважаючи на те, що продукування та імплементація передових рішень зазвичай супроводжуються масштабними фінансовими впливаннями та несуть у собі значний рівень ризику, виникає гостра необхідність у застосуванні науково перевірених методик для вимірювання ефективності цих операцій.

Головна ціль такого оцінювання зводиться до аналізу загальної успішності підприємства після впровадження технологічних чи організаційних змін, а також до вимірювання кількісних і якісних параметрів самого процесу управління нововведеннями. Для того щоб повноцінно реалізувати цю мету, необхідно виконати комплекс взаємопов'язаних завдань. Насамперед слід чітко ідентифікувати всі структурні елементи управління інноваціями та обрати релевантні критерії для вимірювання їхньої ефективності, тобто визначити, що саме підлягає аналізу. Наступним кроком є вибір конкретних методичних підходів, які дадуть відповідь на питання, як саме має проводитися розрахунок. Окрім цього, важливо встановити чіткі часові орієнтири для здійснення моніторингу та розробити надійну систему, здатну оперативно фіксувати будь-які відхилення від наміченого плану і формувати адекватні управлінські реакції на ці зміни.

Більшість існуючих методів оцінювання традиційно спирається на порівняння отриманих результатів із понесеними витратами. Проте фінальні показники можуть досягатися абсолютно різними шляхами, і цей фактор обов'язково має братися до уваги під час глибокого комплексного аналізу інноваційної діяльності фірми. Зазвичай процедуру такого багатогранного оцінювання пропонується розбивати на кілька послідовних етапів (як це ілюструється на відповідних схемах), де початкові кроки фокусуються саме на діагностиці базових умов для реалізації задуму. Зокрема, під час вимірювання успішності конкретних проєктів ретельно вивчається загальна доцільність спрямування інвестиційного капіталу в їхню розробку, а також проводиться

детальний прорахунок імовірних ризиків з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Діагностику результативності роботи підприємства доцільно здійснювати із застосуванням інструментарію мультиплікативного моделювання. Серед таких аналітичних підходів виокремлюють модель, що дозволяє виміряти ступінь впливу витрат, пов'язаних із впровадженням нововведень, на динаміку собівартості одиниці реалізованої продукції. Математично ця закономірність обчислюється як добуток трьох ключових індикаторів: питомих витрат на освоєння інновацій у розрахунку на одиницю проданих товарів; коефіцієнта, що відображає пропорцію між сукупними витратами та безпосередніми фінансовими вливаннями в інновації; а також питої ваги доходів від збуту інноваційної продукції у загальному обсязі виручки компанії. Поряд із цим, для оцінки кадрового потенціалу застосовується специфічна модель визначення рівня продуктивності фахівців, які працюють у науково-дослідних та проєктно-конструкторських відділах фірми [13].

Загалом, комплексний аналіз успішності інноваційної діяльності зазвичай розгортається у кількох базових площинах. Він охоплює глибокий аудит науково-інформаційного та наявного технічного статусу суб'єкта господарювання, а також ретельне вимірювання техніко-економічної вигоди від реалізованих інноваційних проєктів [13]. Якщо аналізувати науково-інформаційну складову ефективності, то її рівень діагностується за допомогою низки специфічних критеріїв. До цієї групи відносять загальний науковий потенціал підприємства, глибину та якість інформаційного супроводу діяльності, а також показники конкурентоспроможності розроблених рішень, що слугують інструментом для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Практичне застосування цієї методики також неодмінно вимагає розрахунку коефіцієнта наукомісткості виробничих процесів, який математично визначається як відповідне співвідношення базових економічних величин.

$$K_n = \frac{B_n}{B_z}, \quad (1)$$

де K_n – коефіцієнт наукомісткості виробництва; B_n – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку); B_z – загальна сума витрат виробництва.

Для визначення результативності інноваційних процесів суб'єкта господарювання традиційно застосовують специфічний індикатор – коефіцієнт впровадження внутрішніх розробок, який слугує базисом для підтвердження їхньої економічної та практичної дієвості. По суті, цей показник яскраво ілюструє, наскільки компанія здатна самостійно генерувати наукове підґрунтя та інтелектуальну базу для своєї інноваційної активності. Отримана величина виступає своєрідним маркером для керівництва: вона чітко вказує на те, чи існує наразі гостра потреба у невідкладній стимуляції раціоналізаторських та винахідницьких ініціатив усередині колективу. Зрештою, саме ефективні та практично значущі плоди такої внутрішньої творчої роботи безпосередньо впливають на зростання та підтримку стабільно високих значень цього оціночного коефіцієнта [14].

$$K_{вр} = \frac{N_{вв}}{N_{зв}}, \quad (2)$$

де $K_{вр}$ – коефіцієнт використання власних розробок; $N_{вв}$ – кількість впроваджених власних розробок; $N_{зв}$ – загальна кількість власних розробок, од.

Для всебічної оцінки доцільності залучення зовнішнього інтелектуального капіталу застосовується спеціальний аналітичний індикатор – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок. Розрахунок цього показника надає керівництву компанії можливість об'єктивно виміряти рівень ефективності та раціональності практичного впровадження тих науково-дослідних проєктів, інноваційних ідей і технологічних рішень, які підприємство не генерувало власними силами, а викупило у спеціалізованих сторонніх організацій, дослідницьких інститутів чи зовнішніх підрядників для задоволення власних комерційних або виробничих потреб.

$$K_{cn} = \frac{N_{зв}}{N_{зп}}, \quad (3)$$

де $K_{сп}$ – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок; $N_{зв}$ – загальна кількість власних розробок, $N_{зп}$ – загальна кількість придбаних розробок, од.

Під час проведення аналітичної оцінки інноваційної діяльності суб'єкта господарювання надзвичайно вагомим аспектом є досягнення оптимального балансу між результатами власних інтелектуальних пошуків та тими науково-технічними рішеннями, які були придбані у сторонніх розробників. Ця пропорція традиційно вимірюється за допомогою спеціального коефіцієнта співвідношення внутрішніх і зовнішніх інновацій. Поряд із цим, глибокий комплексний аудит інноваційної сфери підприємства обов'язково вимагає діагностики його поточного технічного статусу, що на практиці найчастіше реалізується через обчислення коефіцієнта оновлення застосовуваних технологій. Базовим критерієм успішності у цьому процесі виступає ступінь гармонізації та узгодженості між діючою організаційно-управлінською архітектурою компанії та фактично впровадженими виробничими технологіями, тобто перевіряється загальна якість технічного та організаційного супроводу.

З метою підсумкового вимірювання економічної віддачі та загальної результативності інноваційних зрушень, фахівці здійснюють обов'язковий розрахунок кількох ключових індикаторів ефективності. Насамперед визначається загальна частка висококонкурентної продукції у товарному портфелі компанії, що безпосередньо свідчить про успішність ринкової адаптації нових розробок. Крім того, обчислюється коефіцієнт оновлення товарного асортименту підприємства. Зазвичай цей економічний показник розраховується як математичне відношення вартості абсолютно нової або глибоко модернізованої продукції до загального обсягу випущених чи реалізованих товарів за визначений період, що дає змогу об'єктивно оцінити темпи та масштаби продуктової модернізації бізнесу.

$$K_{on} = \frac{Q_n}{Q_m}, \quad (4)$$

де K_{on} – коефіцієнт оновлення продукції; Q_n – обсяг випуску нової продукції, грн.; Q_m – обсяг випуску товарної продукції, грн.

Спираючись на отримані результати розрахунку даного економічного індикатора, керівництво компанії отримує можливість зробити обґрунтовані висновки стосовно того, наскільки доцільним та фінансово виправданим є подальше спрямування капіталу в розвиток інноваційної активності. Така логіка базується на тому факті, що щойно розроблена та виведена на ринок продукція здебільшого відрізняється очевидними конкурентними перевагами. Як наслідок, за умови паралельного застосування грамотної та продуманої маркетингової стратегії, будь-які ускладнення з процесом збуту таких новітніх товарів зазвичай зводяться до мінімуму або взагалі не виникають. Водночас для того, щоб максимально об'єктивно та всебічно виміряти поточний технічний статус і загальний рівень матеріальної забезпеченості інноваційної сфери суб'єкта господарювання, аналітикам необхідно обов'язково застосовувати у своїх розрахунках такий спеціалізований інструмент, як коефіцієнт оновлення виробничих технологій.

$$K_{ot} = \frac{N_{nt}}{N_{zt}}, \quad (5)$$

де K_{ot} – коефіцієнт оновлення технології; N_{nt} – кількість впроваджених нових технологічних процесів; N_{zt} – загальна кількість технологічних процесів.

Для об'єктивного визначення результативності інноваційних процесів суб'єкта господарювання традиційно аналізують, яку саме частку в його загальному виробничому обсязі чи асортименті становлять висококонкурентні товари.

$$P_{ксп} = \frac{Q_m - Q_c}{Q_m} \times 100\%, \quad (6)$$

де $P_{ксп}$ – питома вага конкурентоспроможної продукції, %; Q_c – обсяг продукції, що наднормово залежується на складах підприємства, грн; Q_t – загальний обсяг продукції, грн.

Оскільки результативність інноваційних процесів тісно переплітається з успішністю інших напрямів функціонування компанії на різних етапах впровадження нововведень, науковці пропонують розмежовувати індикатори оцінювання. Зокрема, доцільно виокремлювати вхідні критерії, що характеризують наявну ресурсну базу, вихідні параметри, такі як обсяги реалізації, а також підсумкові показники, до яких належать фінансовий прибуток, ступінь задоволеності клієнтів та загальне виконання місії організації [14]. Водночас економічну віддачу від інновацій часто вимірюють через збільшення прибутку, яке досягається завдяки оптимізації матеріальних витрат, зростанню продуктивності праці співробітників та нарощуванню обсягів випуску готової продукції [15].

Значна частина дослідників наголошує на важливості вимірювання ефективності інновацій через призму споживацького сприйняття. У цьому контексті застосовуються різноманітні аналітичні інструменти, серед яких варто виділити модель Розенберга, що допомагає оцінити здатність новітнього товару задовольняти актуальні потреби покупців [16]. Також використовується концепція «товарної системи», призначена для аналізу комплексу потреб, що формують фундамент для створення товарів-конкурентів. Крім того, у нагоді стають класичні методи дослідження ринкового попиту та пропозиції [16].

Для досягнення максимальної об'єктивності експерти радять застосовувати комплексний підхід до діагностики результативності інноваційних зрушень підприємства. Такий підхід вимагає одночасного врахування як абсолютних значень розрахованих показників, так і їхніх вагових коефіцієнтів. Практичний аналіз передбачає використання таких індикаторів, як коефіцієнт ефективності вкладення інвестицій в інноваційну сферу компанії, показник збалансованості фінансових потоків, а також загальний коефіцієнт результативності впровадження нововведень [17].

Сучасна наука пропонує глибоко структуровані системи оцінки, які аналізують інноваційну діяльність одразу з кількох ключових позицій: самого підприємства, його працівників, кінцевих споживачів та інвесторів. Оцінювання з погляду компанії базується на розрахунку інтегрального індексу, що об'єднує показники економічної, науково-технологічної та соціальної ефективності. Якщо ж розглядати інтереси персоналу, то головними критеріями стають індекси екологічної безпеки та соціальної користі. Споживацький вимір аналізується за допомогою спеціальної моделі вибору, яка враховує цінову політику на інноваційний продукт, повноту вирішення проблеми клієнта, експлуатаційні властивості товару, супутню інфраструктуру, а також вплив новинки на здоров'я людей, довкілля та її естетичну привабливість. Натомість для інвесторів ключовими маркерами успішності виступають показники очікуваної норми прибутку від вкладених коштів та динаміка скорочення термінів окупності інноваційного проєкту [18, с. 129].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ “ЕКОПОЛІС”

2.1. Загальна інформація про ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”

ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс” – будівельна компанія, зареєстрована у Львові. Компанія працює на ринку вже понад 10 років (з 2025 року). Розмір статутного капіталу сьогодні становить 10 млн. грн.

Основним видом діяльності компанії є 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель. Юридична адреса компанії – Україна, 79005, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ БОГОМОЛЬЦЯ, будинок 11.

Основні зв’язки ТзВО “Екополіс” зображено на рис. 2.1.

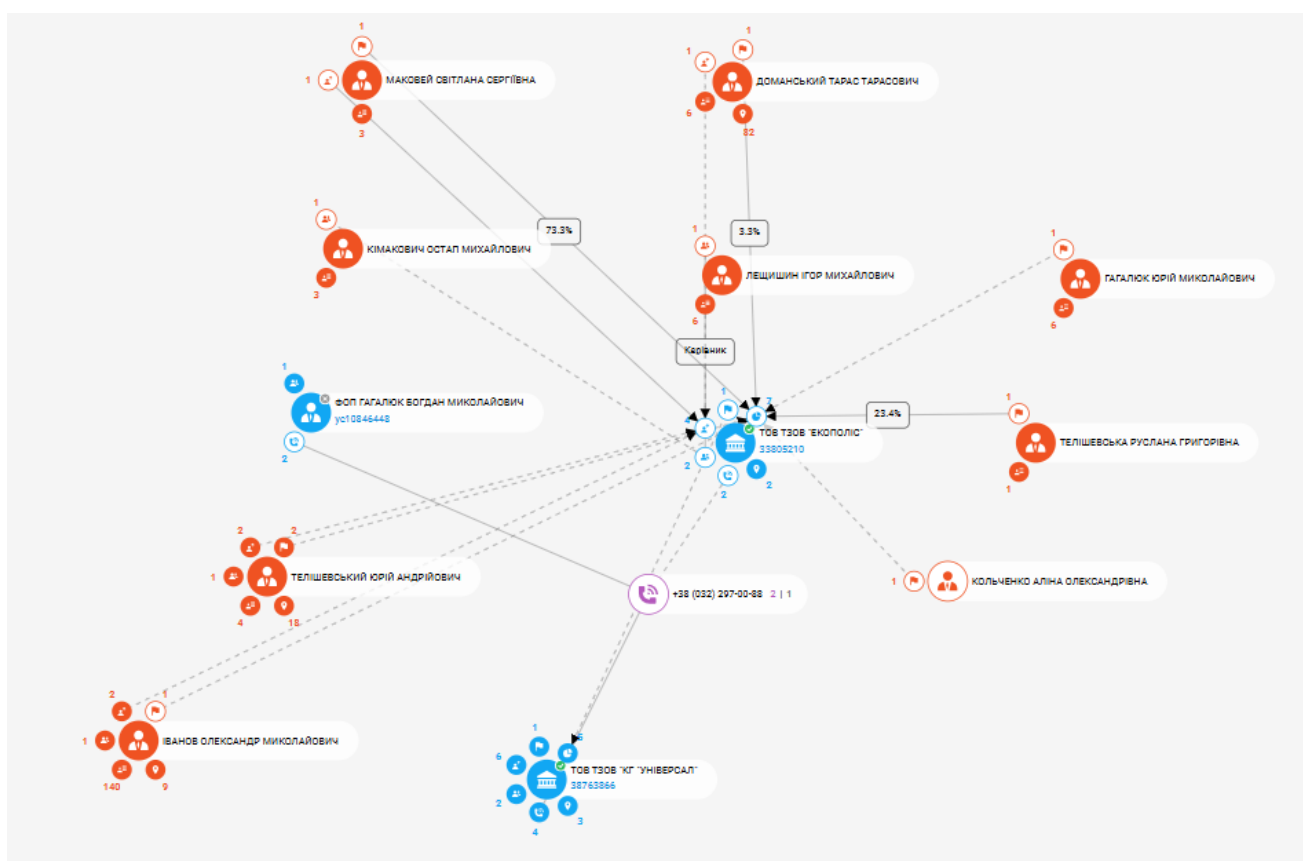


Рис. 2.1. Зв’язки ТзВО “Екополіс” з іншими контрагентами [19]

До повномасштабного вторгнення у компанії працювало 18 осіб, зараз чисельність персоналу скоротилася до 9 осіб. Проте підприємство доволі стабільно тримається на ринку будівельних компаній у фінансовому плані, про що буде описано у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ “Інвестиційно-будівельна компанія “Екополіс”

Для об’єктивної оцінки реального стану підприємства та його здатності до стабільного функціонування в сучасних ринкових умовах необхідно провести комплексне дослідження фінансових показників ТзВО “Екополіс”. Це дозволить ідентифікувати ключові тенденції у формуванні активів і капіталу компанії, а також визначити рівень її фінансової стійкості та платоспроможності.

Ключовим критерієм для ухвалення рішень іноземними інвесторами, а також індикатором внутрішніх можливостей компанії щодо фінансування інноваційних програм, є показники прибутковості. Тому наступним логічним етапом дослідження є аналіз основних показників фінансового стану та прибутковості ТзВО “Екополіс” за останні три роки (таб. 2.1 та рис. 2.1).

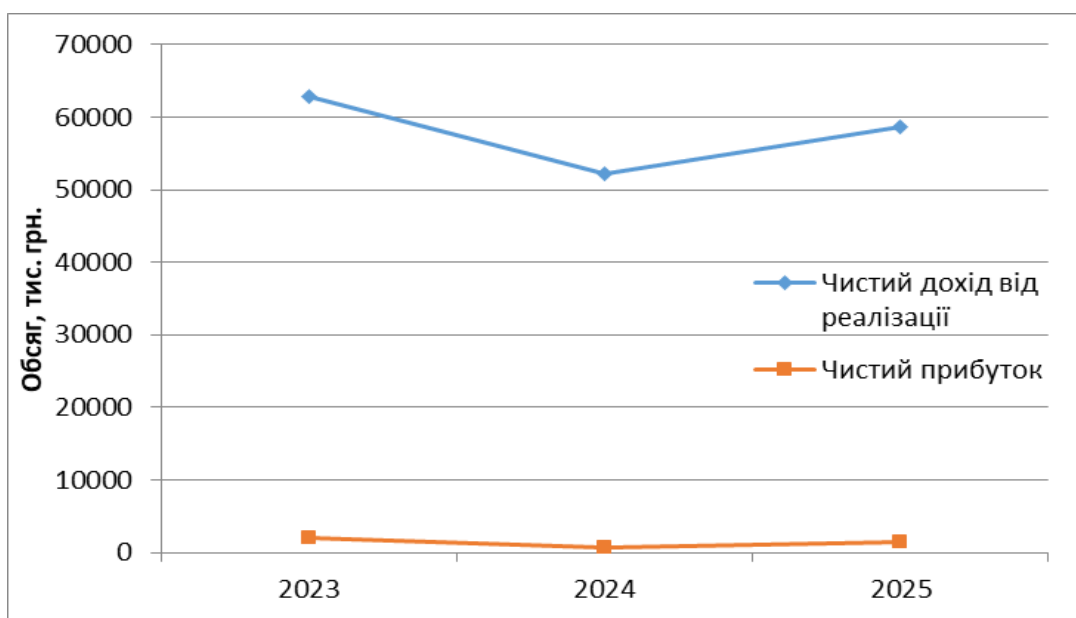


Рис. 2.2. Динаміка прибутків ТзВО “Екополіс”

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.2, динаміка основних фінансових результатів ТОВ «ІБК «Екополіс» протягом 2023–2025 років характеризується значною нестабільністю та має виражений V-подібний характер.

Таблиця 2.1

Базові показники ТзОВ “Екополіс” за 2023-2025 роки

Назва показника	Од. виміру	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення	Темпи росту, %	Темпи росту, %
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	62874,8	52249,2	58712,6	-10625,6	6463,4	83,1	112,4
Собівартість реалізованої	тис.грн.	60019,2	49831,2	56291,7	-10188	6460,5	83,0	113,0
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	61157,9	51691,7	57551,8	-9466,2	5860,1	84,5	111,3
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	2024,6	721,9	1458,3	-1302,7	736,4	35,7	202,0
Чистий прибуток	тис.грн.	2024,6	721,9	1377,5	-1302,7	655,6	35,7	190,8
Чисельність працівників	чол.	22	15	9	-7	-6	68,2	60,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	1635,6	1375,75	2306,1	-259,85	930,35	84,1	167,6
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	6344,3	11148,75	24380,3	4804,45	13231,5	175,7	218,7
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	0,97	0,99	0,98	0,016637	-0,01	101,7	99,1
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	2857,95	3483,28	6523,62	625,3345	3040,34	121,9	187,3
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	9,91	4,69	2,41	-5,22389	-2,28	47,3	51,4
Тривалість обороту	дн.	36,33	76,82	149,49	40,4902	72,67	211,5	194,6

Аналізуючи криву чистого доходу від реалізації, можна спостерігати суттєвий спад обсягів операційної діяльності у 2024 році. Якщо у 2023 році виручка підприємства перебувала на рівні близько 63 000 тис. грн, то у 2024 році цей показник різко просів до позначки орієнтовно 52 000 тис. грн. Таке падіння (майже на 17%) може бути наслідком зменшення кількості будівельних замовлень, погіршення макроекономічної ситуації або складнощів із залученням фінансування. Проте вже у 2025 році компанія продемонструвала позитивну тенденцію до відновлення: чистий дохід зріс, наблизившись до рівня 59 000 тис. грн. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до кризових умов та активізацію його позицій на ринку.

Динаміка чистого прибутку повністю корелює зі змінами обсягів доходу, повторюючи його траєкторію. У 2023 році чистий прибуток становив близько 2 000 тис. грн. У кризовому 2024 році він опустився до мінімальних значень (менше 1 000 тис. грн), що підтверджує значне звуження фінансового резерву компанії. У 2025 році, разом із ростом виручки, відновилося і зростання прибутку (орієнтовно до 1 500 тис. грн), однак підприємству так і не вдалося повернутися до показників базового 2023 року.

Аналітичне оцінювання базових техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «Екополіс» за 2023–2025 роки дозволяє виокремити кілька різноспрямованих тенденцій, що свідчать про складний етап адаптації підприємства до мінливих ринкових умов, який супроводжувався глибокою кризою у 2024 році та спробами відновлення у 2025 році. Динаміка обсягів реалізації продукції має виражений V-подібний характер. Якщо у базовому 2023 році обсяг реалізації становив 62 874,8 тис. грн, то у 2024 році відбувся значний спад на понад 10,6 млн грн (або на 16,9 %), що вказує на суттєве звуження ринків збуту або втрату частини замовлень. Однак уже в 2025 році компанії вдалося переламати цю негативну тенденцію і наростити виручку до 58 712,6 тис. грн (темп росту порівняно з попереднім роком склав 112,4 %), хоча досягти рівня докризового 2023 року так і не вдалося. Синхронно з доходами

змінювалися й показники повної собівартості реалізованої продукції, що свідчить про високу частку змінних витрат у структурі діяльності підприємства.

Критично важливим індикатором ефективності бізнес-моделі є показник витрат на одну гривню реалізованої продукції, який протягом усього аналізованого періоду залишається надзвичайно високим і коливається в межах 0,97–0,99 грн. Це означає, що з кожної заробленої гривні підприємство витрачає від 97 до 99 копійок на покриття витрат, залишаючи мінімальну маржу для формування прибутку. Як наслідок, чистий прибуток компанії зазнав колосальної волатильності: обвалившись із 2 024,6 тис. грн у 2023 році до кризових 721,9 тис. грн у 2024 році (падіння на 64,3 %), він зміг відновитися лише до 1 377,5 тис. грн на кінець досліджуваного періоду.

Особливої уваги в контексті аналізу заслуговує кадрова політика та показники ефективності використання трудових ресурсів. Протягом трьох років спостерігається радикальне та безперервне скорочення штату працівників: з 22 осіб у 2023 році чисельність персоналу впала до 9 осіб у 2025 році. Таке екстремальне скорочення штату (більш ніж удвічі) на тлі відновлення обсягів виробництва у 2025 році призвело до парадоксального, на перший погляд, математичного зростання продуктивності праці. Виробіток на одного працівника стрімко зріс із 2 857,95 тис. грн до 6 523,62 тис. грн. Проте це може свідчити не стільки про впровадження інноваційних технологій, скільки про критичне зростання інтенсивності праці персоналу, що залишився, або ж про перехід компанії на модель аутсорсингу чи залучення субпідрядників для виконання основних робіт. Разом із тим, у 2025 році спостерігається вагоме збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів (до 2 306,1 тис. грн), що є позитивним сигналом та вказує на здійснення певних капітальних інвестицій у модернізацію чи розширення матеріально-технічної бази.

Найбільш тривожною та фінансово небезпечною тенденцією є ситуація, що склалася в системі управління оборотним капіталом ТзОВ «Екополіс». Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів продемонстрували катастрофічне зростання: з 6 344,3 тис. грн у 2023 році вони злетіли до 24 380,3

тис. грн у 2025 році (зростання майже в 4 рази). Таке непропорційне акумулювання коштів призвело до різкого уповільнення ділової активності підприємства. Коефіцієнт оборотності обвалився з 9,91 до 2,41 обороту на рік, а тривалість одного операційного циклу безпрецедентно зросла з прийнятних 36 днів до критичних 149,5 днів. Це означає, що капітал компанії на п'ять місяців «заморожується» у запасах, незавершеному виробництві або дебіторській заборгованості, що неминуче провокує гострий дефіцит ліквідності та касові розриви.

Зниження показників прибутковості, вимагає дослідження операційної ефективності ТзОВ «Екополіс». Ділова активність підприємства є вагомим критерієм для потенційних іноземних інвесторів, оскільки вона демонструє швидкість трансформації активів у реальні грошові потоки. Розглянемо динаміку основних коефіцієнтів оборотності товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТзОВ «Екополіс»

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відхилення	Абс. відхилення
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	4,20	2,35	1,46	-1,85	-0,89
Тривалість обороту активів, дн.	85,81	153,24	247,00	67,43	93,76
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	9,46	4,47	2,31	-4,99	-2,16
Тривалість обороту запасів, дн.	38,05	80,54	155,92	42,49	75,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./кв.	71,91	9166,53	10300,46	9094,62	1133,93
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	5,01	0,04	0,03	-4,97	0,00
Тривалість операційного циклу, дн.	43,06	80,58	155,95	37,52	75,37

Здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями є одним із найголовніших маркерів для іноземних інвесторів при ухваленні рішень щодо фінансування інноваційних проєктів.

Висока ділова активність повинна обов'язково підкріплюватися достатнім рівнем ліквідності, адже імплементація будь-яких інновацій вимагає міцного та стабільного фінансового підґрунтя без ризику раптового банкрутства. Для визначення рівня поточної платоспроможності ТзОВ «Екополіс» та оцінки його спроможності швидко трансформувати активи у грошові кошти, проаналізуємо динаміку відповідних коефіцієнтів у досліджуваному періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності ТзОВ «Екополіс»

Назва показника	2023	2024	2025	Опт. значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	1,04	1,09	1– 3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,00	0,2 – 0,35
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,52	0,52	0,43	0,7 – 0,8
Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	-0,11	0,04	0,08	0,2 – 0,4

Оцінювання показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Екополіс», наведених у таблиці 2.3, дозволяє зробити висновок про складний, структурно незбалансований фінансовий стан підприємства у короткостроковій перспективі, який супроводжується гострим дефіцитом грошових коштів. Єдиним помітним позитивним зрушенням у досліджуваному періоді є поступове зростання коефіцієнта поточної ліквідності, який збільшився з критичної позначки 0,90 у 2023 році до 1,09 у 2025 році. Завдяки цій динаміці показник нарешті перетнув мінімально допустиму межу (одиницю) і увійшов до нижньої межі нормативного діапазону (1-3). Це формально свідчить про те, що до кінця аналізованого періоду загальний обсяг наявних оборотних активів компанії почав перевищувати суму її поточних зобов'язань. Паралельно спостерігається певне покращення у структурі фінансування операційної діяльності: коефіцієнт маневреності обігового капіталу вийшов із від'ємної зони (-0,11 у 2023 році) та досяг значення 0,08 у 2025 році. Цей перехід від мінуса до плюса є важливим сигналом про подолання абсолютного дефіциту власного оборотного капіталу. Втім, досягнутий рівень усе ще залишається далеким від оптимального

нормативу (0,2–0,4), що суттєво обмежує фінансову та операційну гнучкість товариства.

Разом із тим, позірна стабілізація загального покриття боргів супроводжується катастрофічною ситуацією із забезпеченням підприємства найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2023–2024 років перебував на мізерному рівні 0,01, а у 2025 році фактично обвалився до нуля (0,00). Це означає, що ТзОВ «Екополіс» взагалі не має у своєму розпорядженні вільних грошових коштів чи їх еквівалентів для негайного погашення нагальних кредиторських вимог. Такий стан є абсолютно неприйнятним на тлі нормативного орієнтира 0,2–0,35 і свідчить про наявність глибокого та перманентного касового розриву. Цю негативну тенденцію підтверджує і динаміка коефіцієнта критичної (швидкої) ліквідності, який не лише не досягає нормативних значень (0,7–0,8), але й продовжує знижуватися: з 0,52 у 2023–2024 роках до 0,43 у 2025 році. Таке падіння яскраво демонструє, що навіть за умови повного та своєчасного стягнення дебіторської заборгованості з контрагентів, компанія буде спроможна покрити менше половини своїх поточних боргів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що структура оборотного капіталу ТзОВ «Екополіс» є вкрай нераціональною та високоризикованою. Левова частка коштів підприємства жорстко іммобілізована в найменш ліквідних статтях (імовірно, у запасах будівельних матеріалів чи незавершеному виробництві), тоді як компанія потерпає від хронічного «грошового голоду» та перебуває під високим ризиком технічного дефолту. Утримання платоспроможності компанії зараз тотально залежить від швидкості реалізації її запасів. З огляду на тему дослідження, такий вразливий фінансовий стан унеможлиблює самостійне фінансування будь-яких масштабних інноваційних програм компанією. Це робить життєво необхідним залучення зовнішнього фінансування, зокрема іноземних інвестицій, які дозволять не лише поповнити обігові кошти та ліквідувати касові розриви, але й запустити процеси інноваційної модернізації підприємства.

У табл. 2.4 наведено розраховані нами показники фінансової стійкості та стабільності ТЗОВ «Екополіс».

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості та стабільності ТЗОВ «Екополіс»

Назва показника	2023	2024	2025	Відхилення	Відхилення
Коефіцієнт фінансової стійкості	-2597,28	21,04	9,12	2618,32	-11,92
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,00	0,05	0,11	0,05	0,06
Коефіцієнт заборгованості	1,00	0,95	0,89	-0,05	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2341,72	10,17	7,07	2351,89	-3,10

Оцінювання показників фінансової стійкості та стабільності ТЗОВ «Екополіс», що наведені у таблиці 2.4, розкриває вкрай складну, хоча й дещо змінну картину формування структури капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду. У базовому 2023 році компанія перебувала у стані абсолютної фінансової залежності, про що безапеляційно свідчить нульове значення коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) та максимальне значення коефіцієнта заборгованості на рівні 1,0. Це означає, що вся господарська діяльність та активи підприємства стовідсотково фінансувалися за рахунок залучених позикових коштів та кредиторської заборгованості, тоді як власний капітал був практично відсутній або повністю нівельований накопиченими збитками минулих періодів. Проте у наступні роки спостерігається повільна, але позитивна тенденція до поступового нарощування власної ресурсної бази: коефіцієнт фінансової незалежності зріс до 0,05 у 2024 році та до 0,11 у 2025 році. Дзеркально до цього процесу відбулося закономірне зниження коефіцієнта заборгованості до 0,89 на кінець аналізованого періоду. Незважаючи на цю позитивну динаміку та певне послаблення боргового тягаря, підприємство все ще залишається критично залежним від зовнішніх кредиторів. Оскільки 89 % майна товариства продовжує формуватися за рахунок позикових

ресурсів, говорити про досягнення хоча б мінімального рівня довгострокової фінансової безпеки поки що зарано (оптимальне значення незалежності має перевищувати 0,5).

Особливу увагу привертає аномальна та надзвичайно волатильна динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та маневреності власного капіталу. У 2023 році ці індикатори мали катастрофічні від'ємні значення (-2597,28 та -2341,72 відповідно), що є прямим індикатором глибокого дефіциту власного оборотного капіталу та загальної фінансової неспроможності компанії на той момент. Однак уже у 2024 році відбувається різкий математичний стрибок: коефіцієнт фінансової стійкості злітає до позначки 21,04, а маневреності власного капіталу – до 10,17. Такий різкий перехід від глибокого мінуса до аномально великого плюса зазвичай свідчить про радикальну зміну (реструктуризацію) у балансі, коли з'являється мінімальний позитивний власний капітал. Через дуже малу базу порівняння (незначний обсяг власних коштів) відносні показники штучно роздуваються до гігантських розмірів. У 2025 році ці показники дещо корегуються та знижуються до 9,12 та 7,07 відповідно, що все одно вказує на нестандартну структуру балансу. Підсумовуючи, можна констатувати, що хоча керівництво ТзОВ «Екополіс» і здійснило перші кроки назустріч виходу з абсолютної боргової залежності, загальна архітектура капіталу підприємства залишається вкрай нестабільною та вразливою до ризиків. Компанія об'єктивно потребує прямого залучення довгострокового інвестиційного капіталу (зокрема іноземного) для формування надійного фінансового фундаменту, без якого реалізація стратегії інноваційного розвитку та стабільної операційної діяльності є неможливою.

Оцінивши рівень фінансової стійкості та структуру капіталу ТзОВ «Екополіс», логічним кроком є перехід до аналізу його рентабельності. Навіть за умов високого боргового навантаження та дефіциту власних коштів, здатність компанії ефективно генерувати прибуток залишається ключовим фактором її виживання на ринку. Для іноземних інвесторів саме показники рентабельності виступають головним аргументом, що підтверджує життєздатність бізнес-моделі

та доцільність вливання капіталу в інноваційні проєкти. Розглянемо динаміку відносних індикаторів прибутковості підприємства за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники рентабельності ТзОВ «Екополіс»

Назва показника	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації	62874,8	52249,2	58712,6
Повна собівартість реалізованої продукції	61157,9	51691,7	57551,8
Чистий прибуток	2024,6	721,9	1377,5
Вартість власного капіталу	-6,4	1122,45	4672,15
Вартість активів	16622,6	23616,35	42589,85
Рентабельність реалізованої продукції	102,81	101,08	102,02
Чиста рентабельність діяльності	3,31	1,40	2,39
Рентабельність продажу	3,22	1,38	2,35
Рентабельність власного капіталу	-31634,38	64,31	29,48
Рентабельність всього капіталу	12,18	3,06	3,23

Оцінювання основних показників рентабельності ТзОВ «Екополіс» за 2023-2025 роки дозволяє зробити ґрунтовні висновки щодо кінцевої фінансової ефективності його операційної діяльності та здатності генерувати додану вартість. Фундаментальною базою для формування показників прибутковості стала V-подібна динаміка масштабів діяльності: чистий дохід від реалізації знизився з 62 874,8 тис. грн у 2023 році до 52 249,2 тис. грн у кризовому 2024 році, після чого частково відновився до 58 712,6 тис. грн у 2025 році. Оскільки повна собівартість реалізованої продукції змінювалася майже синхронно з доходами, чистий прибуток підприємства зазнав значної волатильності, впавши у 2024 році майже втричі (до 721,9 тис. грн) і зумівши відновитися лише до 1 377,5 тис. грн наприкінці аналізованого періоду. Така динаміка абсолютних показників безпосередньо віддзеркалилася на відносних індикаторах. Зокрема, рентабельність продажу та чиста рентабельність діяльності демонструють критично низький рівень маржинальності бізнесу. У 2023 році компанія отримувала лише близько 3,2 копійки прибутку з кожної гривні реалізованої продукції, у 2024 році цей показник обвалився до 1,38 %, а у 2025 році зріс лише до 2,35 %. Це безапеляційно свідчить про те, що підприємство працює майже на

межі беззбитковості, обтяжене високими операційними витратами, а поточна цінова політика та структура собівартості не здатні забезпечити достатній запас фінансової міцності для самостійного розвитку.

Окремої уваги заслуговує оцінка ефективності використання сформованого капіталу та майна підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається безпрецедентне нарощування загальної вартості активів: з 16 622,6 тис. грн у 2023 році до 42 589,85 тис. грн у 2025 році (зростання у понад 2,5 рази). Паралельно компанія зуміла подолати дефіцит власних коштів, збільшивши вартість власного капіталу з від'ємного значення (-6,4 тис. грн) до 4 672,15 тис. грн. Проте таке екстенсивне нарощування ресурсної бази призвело до різкого падіння ефективності її використання. Рентабельність всього капіталу (активів) стрімко скоротилася з 12,18 % до 3,23 %. Це вказує на те, що нові залучені активи генерують прибуток значно гірше за попередні, тобто загальна інвестиційна віддача майна компанії стрімко деградує. Рентабельність власного капіталу також демонструє спадну тенденцію (після математичної аномалії 2023 року, спричиненої від'ємним значенням капіталу): з 64,31 % у 2024 році до 29,48 % у 2025 році. Це відбувається тому, що темпи зростання власного капіталу суттєво випереджають темпи відновлення чистого прибутку.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТзОВ «Екополіс» перебуває у стані екстенсивного зростання, коли стрімке збільшення обсягів майна не супроводжується адекватним зростанням його прибутковості. Подолати цю стагнацію та вийти на якісно новий рівень прибутковості неможливо без впровадження інноваційних технологій (наприклад, у сфері енергоефективності чи оптимізації управління), що, у свою чергу, вимагає залучення іноземних інвесторів, здатних надати не лише необхідний капітал, але й передовий управлінський досвід.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ЕКОПОЛІС» У КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ

3.1. Формування стратегії залучення іноземних інвестицій для впровадження енергоефективних та «зелених» технологій

Враховуючи виявлену проблему низької маржинальності бізнес-моделі ТОВ «Екополіс», пріоритетним вектором інноваційної політики має стати перехід до девелопменту об'єктів за міжнародними стандартами енергоефективності (LEED, BREEAM). На сьогодні європейські інвестиційні фонди та приватні інвестори надають перевагу проєктам з високим рівнем екологічної відповідальності (ESG-інвестиції).

Для реалізації цього напрямку пропонується:

- ***Розробка інвестиційного кейса «Ecopolis Green Construction»***, який передбачає використання інноваційних теплоізоляційних матеріалів та систем «розумного будинку» для зниження експлуатаційних витрат майбутніх власників на 30-40%. Це дозволить компанії підвищити ціну квадратного метра та відійти від моделі «балансування на межі збитковості».

- ***Створення проєктного офісу з міжнародного фандрейзингу***, завданням якого буде підготовка документації за стандартами IFRS та пошук іноземних партнерів через спеціалізовані платформи (наприклад, Global Real Estate Sustainability Benchmark).

Для подолання кризових явищ та виходу на міжнародний ринок капіталу підприємству необхідно перейти від пасивного очікування інвестицій до активного формування пропозиції. Ключовими кроками у цьому напрямі є розробка спеціалізованого інвестиційного кейса та створення фахового підрозділу для роботи з іноземними партнерами. Витрати на реалізацію запропонованих нами заходів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на заходи спрямовані на залучення іноземних інвестицій
ТзОВ «Екополіс»

№ з/п	Заходи	Вартість реалізації, тис. грн.
1	<i>Розробка інвестиційного кейса «Ecopolis Green Construction»</i>	
	Послуги консультантів з енергоаудиту та сертифікації	180 – 220 тис. грн
	Зовнішній фінансовий аудит та побудова інвестиційної моделі	120 тис. грн
	Юридичний супровід та підготовка «data room» для інвестора	100 тис. грн
	Маркетингове пакування (Pitch Deck, відео-візуалізація об'єктів)	60 тис. грн
	Загальна вартість:	460 – 500 грн.
2	<i>Витрати на утримання проєктного офісу з міжнародного фандрейзингу (на рік)</i>	
	Фонд оплати праці (з податками):	близько 1 500 000 – 1 800 000 грн на рік (виходячи з середньої зарплати спеціаліста такого рівня у 40-50 тис. грн «на руки»)
	Відрядження та участь у форумах	250 тис. грн
	Програмне забезпечення (CRM, аналітичні бази):	80 тис. грн.
	Разом:	близько 1,8 – 2,1 млн грн на рік

Інвестиційний кейс – це не просто презентація, а комплексний пакет документації, який доводить іноземному інвестору технічну реальність, юридичну чистоту та фінансову вигідність інноваційного проєкту. Його розробка для ТзОВ «Екополіс» полягає у наступних етапах:

1. *Техніко-енергетичний аудит та сертифікація*: Проведення незалежної оцінки проєктів компанії на відповідність стандартам BREEAM або LEED. Це підтверджує, що будівлі ТзОВ «Екополіс» є справді «зеленими», що знижує ризики інвестора щодо майбутньої ліквідності об'єкта.

2. *Фінансове моделювання за стандартами IFRS*: Перерахунок існуючих фінансових показників (зокрема, виручки у 58,7 млн грн та прибутку у 1,37 млн

грн) у формат, зрозумілий західним банкам. Модель повинна демонструвати, як впровадження інновацій збільшить маржинальність з поточних 2,35% до цільових показників.

3. Legal Due Diligence: Підготовка висновку про прозорість прав власності на земельні ділянки та відсутність юридичних обтяжень.

Термін реалізації: 4–5 місяців (найбільше часу займає аудит та отримання попередніх екологічних сертифікатів).

Враховуючи, що в штаті компанії наразі працює лише 9 осіб, для системного залучення інвестицій необхідно створити окремий мобільний підрозділ. Цей офіс може функціонувати як окремий відділ або проєктна група під прямим підпорядкуванням директора.

Пропонується штат із 3-х фахівців:

1. *Керівник офісу (Head of Fundraising):* Стратегічне планування, прямі переговори з фондами, нетворкінг.

2. *Інвестиційний аналітик:* Робота з цифрами, підготовка звітів для інвесторів, моніторинг виконання KPI інвестиційних проєктів.

3. *Менеджер з міжнародних комунікацій та комплаєнсу:* Пошук грантів, переписка з іноземними партнерами, перевірка відповідності проєктів міжнародним етичним та екологічним нормам.

Функціональні обов'язки підрозділу:

- Постійний моніторинг програм підтримки відновлення України від міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк).
- Адаптація будівельних проєктів під вимоги конкретних грантодавців.
- Організація «road-show» (презентацій) компанії на міжнародних інвестиційних форумах.
- Управління відносинами з інвесторами (Investor Relations) після залучення коштів.

Незважаючи на те, що ці витрати перевищують чистий прибуток компанії за останній рік (1,37 млн грн), вони є інвестиційними. Створення такого офісу є обов'язковою умовою для отримання інвестицій масштабу 20-50 млн грн, що

дозволить ТзОВ «Екополіс» подолати дефіцит ліквідності та радикально оновити основні фонди, вартість яких наразі складає лише 2,3 млн грн.

3.2. Оптимізація операційних процесів ТзОВ “Екополіс” через імплементацію BIM-технологій та цифрових платформ управління

Глибока криза ліквідності та критичне сповільнення оборотності капіталу (до 149 днів) свідчать про неефективність традиційних методів управління будівництвом. Впровадження технології інформаційного моделювання будівель (BIM) є ключовою інновацією, здатною радикально змінити фінансовий профіль підприємства.

Цифрова трансформація дозволить:

- Мінімізувати помилки на етапі проєктування, що зазвичай складають до 10–15% у структурі перевитрат собівартості. Це допоможе знизити показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції, який наразі наближається до критичної межі 0,99 грн.

- Синхронізувати ланцюги постачання з графіком робіт, що зупинить непропорційне зростання залишків на складах та вивільнить оборотний капітал, який зараз фактично «заморожений».

- Забезпечити прозорість для інвестора: надання іноземному партнеру доступу до цифрової моделі будівництва в режимі реального часу знімає ризики недовіри та підвищує готовність до довгострокового фінансування.

Впровадження технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) у діяльність ТзОВ «Екополіс» становить фундаментальний етап модернізації операційних процесів, що дозволяє перейти від застарілих методів проєктування до створення комплексних цифрових копій об’єктів. Цей процес не обмежується лише тривимірною візуалізацією, а охоплює інтеграцію часових (4D) та вартісних (5D) параметрів, що є критично важливим для подолання виявленої проблеми надвисоких витрат на одиницю продукції. Завдяки використанню єдиного інформаційного середовища всі учасники будівельного циклу – від

архітекторів до підрядників – працюють у синхронізованому просторі, що дозволяє автоматично виявляти просторові колізії та технічні помилки ще на стадії проектування. Це усуває необхідність дороговартісних переробок безпосередньо на будівельному майданчику, які, за статистикою, формують до 15% невиправданих витрат у бюджеті компанії. Таким чином, цифрова трансформація стає прямим інструментом зниження собівартості, що дозволить підприємству відійти від критичного показника витрат у 0,99 грн на кожну гривню доходу та почати формування реального фінансового резерву.

Особливе значення імплементація BIM має для вирішення проблеми вкрай низької оборотності капіталу ТзОВ «Екополіс», де цикл обертання коштів наразі складає близько 149 днів. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати управління ланцюгами постачання, прив'язуючи закупівлю будівельних матеріалів до реального графіка виконання робіт. Це запобігає передчасному та надмірному акумулюванню запасів на складах, яке призводить до «заморожування» ліквідності, та забезпечує принцип поставки «точно в термін». Оптимізація логістичних потоків через цифрові системи моніторингу дає змогу вивільнити оборотні кошти та прискорити операційний цикл, що автоматично покращує показники ділової активності підприємства. Крім того, впровадження хмарних рішень для управління проектами забезпечує керівництво оперативною аналітикою в режимі реального часу, дозволяючи миттєво реагувати на найменші відхилення від плану та уникати касових розривів.

Для іноземних інвесторів перехід ТзОВ «Екополіс» на BIM-технології виступає найвищим гарантом прозорості та підконтрольності інвестицій. Цифрова платформа управління стає спільним інтерфейсом взаємодії, де інвестор може дистанційно відстежувати прогрес будівництва, цільове використання ресурсів та дотримання термінів через доступ до «цифрового двійника» об'єкта. Це знімає бар'єри недовіри, пов'язані зі специфікою вітчизняного будівельного ринку, та підвищує готовність міжнародних фондів до довгострокового партнерства. У підсумку, інтеграція інноваційних IT-рішень

трансформує ТзОВ «Екополіс» із традиційного забудовника на технологічну компанію, здатну забезпечувати високу маржинальність проектів та демонструвати міжнародним партнерам сталу інвестиційну привабливість через мінімізацію операційних ризиків та цифрову точність управління капіталом.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз зміцнення інвестиційної позиції ТзОВ «Екополіс»

Реалізація запропонованих інновацій потребує початкових капіталовкладень, проте їхній ефект дозволить кардинально оздоровити баланс підприємства. Прогнозні розрахунки свідчать, що залучення іноземного капіталу в обсязі близько 15–20% від вартості активів для впровадження BIM-систем та енергоефективних рішень дозволить:

1. Підняти рівень рентабельності продажу з поточних 2,35% до цільових 8-10% за рахунок виходу в преміальний сегмент «зеленого» будівництва.
2. Відновити коефіцієнт абсолютної ліквідності до нормативного рівня (0,2) завдяки припливу інвестиційних коштів та прискоренню реалізації високоліквідних об'єктів.
3. Збалансувати структуру капіталу, знизивши частку заборгованості (яка наразі складає 89%) шляхом збільшення статутного капіталу за рахунок внесків іноземних партнерів.

Економічне обґрунтування запропонованої інноваційної стратегії базується на комплексному синергетичному ефекті від одночасного впровадження інформаційного моделювання будівель (BIM), переходу до стандартів «зеленого» будівництва та активної фандрейзингової діяльності на міжнародних ринках капіталу. Поточний фінансовий стан ТзОВ «Екополіс» характеризується вкрай низькою маржинальністю (рентабельність продажу на рівні 2,35%) та критичним уповільненням оборотності капіталу (149 днів), що робить компанію непривабливою для класичного боргового фінансування і вимагає радикального

реінжинірингу операційної моделі. Залучення іноземних інвестицій виступає не просто джерелом покриття поточних касових розривів, а потужним каталізатором структурних змін, який дозволить трансформувати компанію з локального підрядника у високотехнологічного девелопера європейського зразка.

Головним економічним важелем від впровадження BIM-технологій стане суттєва оптимізація витратної частини підприємства. Завдяки усуненню просторових колізій на етапі цифрового проектування, точному розрахунку обсягів будівельних матеріалів та автоматизації логістики, рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції прогнозовано знизиться з критичних 0,98 грн до 0,92 грн. Зменшення собівартості лише на 6-8% в умовах багатомільйонних оборотів компанії здатне згенерувати додатковий чистий прибуток, який багаторазово перевищує вартість впровадження самого програмного забезпечення. Крім того, синхронізація графіка поставок із реальними темпами будівництва («just-in-time») дозволить ліквідувати надлишкові складські запаси та скоротити тривалість одного операційного циклу зі 149 до орієнтовно 95 днів. Таке вивільнення «заморожених» оборотних коштів автоматично вирішить проблему абсолютної неплатоспроможності підприємства, відновивши його ліквідність до безпечних нормативних значень.

Зі свого боку, сертифікація об'єктів за стандартами енергоефективності (BREEAM/LEED) та розробка інвестиційного кейса «Ecopolis Green Construction» відкриють компанії доступ до так званої «зеленої премії». Нерухомість, що відповідає міжнародним екологічним критеріям, традиційно реалізується на 10-15% дорожче за стандартні аналоги завдяки суттєвій економії на майбутніх комунальних та експлуатаційних витратах для кінцевого споживача. Ця прецедентна цінова надбавка забезпечить стрімке зростання чистого доходу від реалізації без пропорційного збільшення фізичних обсягів будівництва. Водночас системна робота новоствореного проєктного офісу з міжнародного фандрейзингу дозволить замістити дорогі короткострокові кредити вітчизняних банків (чи кредиторську заборгованість) значно дешевшим

і довшим акціонерним або мезонінним капіталом від іноземних інвестиційних фондів. Це кардинально змінить архітектуру балансу ТзОВ «Екополіс», знизивши коефіцієнт заборгованості з небезпечних 89% до прийнятних 60-65%, що забезпечить компанії довгострокову фінансову стійкість та незалежність.

Для наочної демонстрації економічної доцільності розробленої інноваційної політики сформовано прогноз ключових техніко-економічних та фінансових показників ТзОВ «Екополіс», який відображає очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів у перспективі найближчих двох років.

Таблиця 3.2

Прогноз впливу інноваційних заходів на фінансово-економічні показники ТзОВ «Екополіс» (до і після імплементації)

Назва показника	Одиниця виміру	Фактичне значення (2025 рік)	Прогнозне значення (цільовий орієнтир)	Відхилення (+ / -)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	58 712,6	70 500,0	+ 11 787,4	120,1
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	57 551,8	64 860,0	+ 7 308,2	112,7
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн / грн	0,98	0,92	- 0,06	93,8
Чистий прибуток	тис. грн	1 377,5	5 640,0	+ 4 262,5	409,4
Рентабельність продажу	%	2,35	8,00	+ 5,65 п.п.	340,4
Тривалість обороту коштів	дні	149,5	95,0	- 54,5	63,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	коєф.	1,09	1,55	+ 0,46	142,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	0,00	0,20	+ 0,20	-
Коефіцієнт заборгованості	коєф.	0,89	0,65	- 0,24	73,0

Як засвідчують розрахункові дані таблиці 3.2, імплементація цифрових та екологічних інновацій у комплексі із залученням іноземного капіталу здатна вивести ТзОВ «Екополіс» із зони фінансової турбулентності. Прогнозується випереджальне зростання чистого доходу порівняно із собівартістю, що дозволить збільшити чистий прибуток компанії більш ніж у чотири рази (з 1,37 млн грн до 5,64 млн грн). Рентабельність продажу досягне нормативного для європейських девелоперів рівня у 8%, а фінансова модель підприємства стане абсолютно прозорою, ліквідною та високопривабливою для подальшого масштабування бізнесу за участю міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-методичне та практичне дослідження актуальної проблеми – управління інноваційною політикою підприємства в контексті співпраці з іноземними інвесторами (на прикладі ТОВ «Інвестиційно-будівельна компанія «Екополіс»). Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові підходи, виявити критичні проблеми у фінансово-господарській діяльності об'єкта дослідження та розробити обґрунтовану стратегію його інноваційного розвитку, що дає змогу сформулювати такі ґрунтовні висновки.

По-перше, на основі узагальнення теоретичних засад доведено, що в умовах сучасного ринку, який характеризується високою динамічністю та жорсткою конкуренцією, інноваційна політика є безальтернативним інструментом забезпечення життєздатності будівельних підприємств. Особливої гостроти це питання набуває в контексті майбутньої післявоєнної відбудови України, де ключовими вимогами стануть енергоефективність, екологічність та цифровізація. Встановлено, що успішне розгортання інноваційних процесів вимагає наявності потужного інноваційного потенціалу, який формується не лише матеріально-технічною базою, а й висококваліфікованим персоналом з відповідною корпоративною культурою та системою мотивації. Оскільки реалізація масштабних нововведень потребує колосальних капіталовкладень, а можливості внутрішнього фінансування та державного субсидування в Україні наразі вкрай обмежені, залучення іноземних інвестицій стає життєво необхідною умовою. Іноземний капітал сьогодні орієнтується не просто на генерування прибутку, а на дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку (ESG), прозорість операційних процесів та мінімізацію ризиків, що вимагає від вітчизняних компаній радикального перегляду їхніх управлінських підходів.

По-друге, практична діагностика фінансово-економічного стану ТзОВ «Екополіс» за 2023-2025 роки виявила глибоку структурну кризу операційної моделі підприємства, яка маскується за значними обсягами грошових оборотів.

Динаміка виручки має V-подібний характер: після падіння у 2024 році до 52,2 млн грн, у 2025 році дохід відновився до 58,7 млн грн. Проте компанія працює на межі беззбитковості, оскільки рівень витрат на одну гривню реалізованої продукції стабільно тримається на критичній позначці 0,97-0,99 грн. Як наслідок, рентабельність продажу у 2025 році склала мізерні 2,35 %, а чистий прибуток сягнув лише 1,37 млн грн, що є абсолютно недостатнім для самостійного фінансування будь-яких інноваційних зрушень. Екстенсивне нарощування загальної вартості активів (до 42,5 млн грн) супроводжувалося різким падінням віддачі від них – рентабельність всього капіталу впала до 3,23%.

Аналіз ділової активності та ліквідності ТзОВ «Екополіс» засвідчив наявність гострого «грошового голоду» та критичного уповільнення обертання капіталу. Тривалість одного операційного циклу безпрецедентно зросла з 36 до майже 150 днів. Це означає, що ресурси компанії на п'ять місяців «заморожуються» у неліквідних запасах та незавершеному виробництві. Коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до нульової позначки, сигналізуючи про повну відсутність вільних грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Ситуація ускладнюється високою борговою залежністю: коефіцієнт заборгованості у 2025 році становив 0,89, що свідчить про те, що 89 % майна підприємства сформовано за рахунок кредиторів. На тлі скорочення персоналу з 22 до 9 осіб, поточна бізнес-модель компанії визнана виснаженою та непривабливою для класичного боргового фінансування, що вимагає негайного реінжинірингу та пошуку стратегічних партнерів за кордоном.

Для подолання виявлених загроз та виходу на міжнародний ринок капіталу розроблено комплексну стратегію удосконалення інноваційної політики ТзОВ «Екополіс». Пріоритетним вектором визначено перехід до концепції «зеленого» будівництва. Запропоновано розробку інвестиційного кейса «Ecopolis Green Construction», який передбачає сертифікацію об'єктів за стандартами BREEAM/LEED, використання теплоізоляційних інновацій та систем «розумного будинку». Це дозволить компанії претендувати на європейські ESG-інвестиції та реалізовувати нерухомість із так званою «зеленою премією» (на 10-

15% дорожче за ринок). Оскільки поточний штат підприємства неспроможний забезпечити такий рівень комунікації з інвесторами, обґрунтовано необхідність створення спеціалізованого проєктного офісу з міжнародного фандрейзингу (у складі 3 фахівців), який візьме на себе функції фінансового моделювання за стандартами IFRS, юридичного комплаєнсу та прямого пошуку грантів і фондів.

Ключовою операційною інновацією, здатною вирішити проблему низької маржинальності та замороженого капіталу, має стати імплементація BIM-технологій (інформаційного моделювання будівель). Створення цифрових двійників об'єктів (з урахуванням 4D та 5D параметрів) дозволить ліквідувати просторові колізії на етапі проєктування, які традиційно спричиняють до 15 % невинуватених втрат у кошторисі. Цифровізація ланцюгів постачання забезпечить перехід до логістики «точно в термін» (just-in-time), що зупинить накопичення надлишкових запасів і вивільнить оборотні кошти. Для іноземного інвестора хмарна BIM-платформа стане гарантом абсолютної прозорості цільового використання коштів у режимі реального часу.

Економічний ефект від запропонованих нами заходів, включає залучення іноземних інвестицій в обсязі 15-20 % від вартості активів для фінансування цифрової та екологічної трансформації здатне кардинально оздоровити фінансовий стан ТзОВ «Екополіс». Прогнозні розрахунки свідчать, що завдяки зниженню витрат (з 0,98 до 0,92 грн на 1 грн доходу) та виходу в преміальний сегмент, чистий дохід компанії зросте до 70,5 млн грн, а чистий прибуток збільшиться у понад чотири рази – до 5,64 млн грн. Оптимізація логістики дозволить скоротити операційний цикл до 95 днів та відновити абсолютну ліквідність до нормативних значень (0,20). Вхідження іноземного капіталу в структуру власності знизить рівень заборгованості підприємства до безпечних 65%. Реалізація цієї інноваційної стратегії дозволить ТзОВ «Екополіс» трансформуватися з локального підрядника у високотехнологічну девелоперську компанію, забезпечивши їй довгострокову конкуренто-спроможність та інвестиційну привабливість на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямку інноваційного розвитку підприємств. Проблеми науки. 2010. № 4. С. 7–15.
2. Боковець В.В., Швед В.В., Акулов М.Г. Формування інноваційної політики підприємств харчової промисловості Вінницької області: колективна монографія. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 281 с.
3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV. URL: www.zakon.rada.gov.ua
4. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями. Навчальний посібник. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241с.
5. Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г., Ткаченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 270 с.
6. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Мельник Л.І. Соціально-економічна ефективність управління інноваційними процесами: загальнодержавний та регіональний аспект // Збірник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи. Вип. 3. Ч.1. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2004. С. 240–255.
7. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.
8. Статистичні дані України / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Київ, Україна: КНЕУ, 2003.
10. Т. Давила, М. Епштейн, Р. Шелтон, Працююча інновація: як управляти нею, вимірювати її та здобувати з нею вигоду; пер. з англ. Дніпропетровськ, Україна: Баланс Бук, 2007.

11. О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук, «Економічні засади формування потенціалу підприємства», Актуальні проблеми економіки, 7, с. 71– № 76, 2008.
12. В. П. Микитюк, «Оцінювання ефективності інноваційного проекту з позиції інвестиційного аспекту», Вісник Хмельницького нац. ун-ту, № 5, с. 156–161, 2017.
13. В. П. Микитюк, «Методичні підходи до аналізу ефективності інноваційної діяльності підприємства», Економічний аналіз, Вип. 1(17), с. 166–170, 2007.
14. А. С. Полянська, Сучасні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18748/1/37-175-180.pdf>
15. Б. В. Фурдас, «Обґрунтування ефективності інноваційного продукту на основі операційного важеля», Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 18.5, с. 283–287, 2008.
16. І. В. Капітан, «Принципи і методи аналізу в управлінні інноваційною діяльністю при виведенні нових товарів на ринок», Економіка та управління підприємствами, № 7(73), с. 54–62, 2007.
17. В. І. Костевко, Методологічні питання оцінювання ефективності підприємства. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11075/1/10.pdf>
18. М. В. Чорна, С. В. Глухова, Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств. Харків, Україна: ХДУХТ, 2012.
19. Сподіна В.О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. Частина 1 - Львів: ЛЕФ, - 2013 – С. 90-93.
20. Транченко Л. В. Напрями інноваційного розвитку в промисловості України / Л. В. Транченко // Інновації як пріоритетна сфера інвестування в Україні : [колективна монографія] / за ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музиченка. – Київ : НДЕІ, 2010. – С. 387–390.

22.Транченко О. М. Бізнес-планування: навчальний посібник. / Н. О. Лисенко, Л. В. Транченко, Л. Л. Дякон, О. М. Транченко та інші. – Бровари: Видавець «АНФ ГРУП», 2014. – 568 с. 83.Транченко Л. В. Впровадження конкурентоспроможних інноваційних засобів у виробництво / Л. В. Транченко, О. М. Транченко // Наукові записки. Серія «Економіка» зб. наук. праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – Вип. 25. – С. 185–192.

23.Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (16). – С. 89–95.

24. Управління інноваціями в сучасній організації / Під ред. В. А. Евтушевського – К. : Нічлага, 2006. – 359 с. 88. Фатенок–Ткачук А. О. Деякі аспекти обліку інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А.О. Фатенок – Ткачук, В.М. Пронь. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/12.html

25. Череп А.В. Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності [текст] / А.В. Череп, С.В. Маркова // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Тернопіль: ДВНЗ Тернопільський інститут агропромислового виробництва. – 2010. – № 17. – С. 154-158.

ДОДАТКИ