

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО
ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Володимир ЗАЙЧЕНКО

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ
ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ**

(на прикладі ПП «Урса-Транс», м. Кропивницький)»

**«ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING
THE SUSTAINABILITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A
SERVICE SECTOR ENTERPRISE UNDER WARTIME CONDITIONS»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу групи ПТЛ 24-м
ОПП «Підприємництво, торгівля та
логістика»
за спеціальністю 076
«Підприємництво та торгівля»
Шостак О.М.
Керівник роботи: к.е.н., професор
Марія БУГАСВА

**м. Кропивницький
2025 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ОПП «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА ЛОГІСТИКА»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

ШОСТАК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

1. Тема роботи «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ (на прикладі ПП
«Урса-Транс», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту _____ 2025 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах війни на прикладі ПП «Урса-Транс» шляхом теоретичного узагальнення підходів до інноваційного розвитку, діагностики інноваційної стійкості підприємства та обґрунтування практичних напрямів, інструментів і системи моніторингу для підвищення його адаптивності й конкурентоспроможності в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Завдання дослідження: розкрити теоретичні основи інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, уточнити сутність, принципи, напрями, суб'єкти та етапи інноваційних процесів в умовах війни; систематизувати наукові підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку на мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях, визначити їхню роль у формуванні інноваційної стійкості підприємств; проаналізувати фактори турбулентності зовнішнього середовища, спричинені воєнними умовами, та оцінити їхній вплив на стійкість

інноваційного розвитку підприємств сфери послуг; надати загальну характеристику діяльності ПП «Урса-Транс», визначити його спеціалізацію, ринкову позицію та особливості функціонування в умовах війни; провести фінансово-економічний аналіз динаміки ПП «Урса-Транс» у 2022–2024 рр., виявити ключові тенденції, ризики та структурні обмеження розвитку; оцінити рівень інноваційної стійкості та інноваційної спроможності ПП «Урса-Транс», визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; сформувати концептуальні підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища; обґрунтувати напрями та інструменти забезпечення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс», з урахуванням фінансових, цифрових, кадрових, організаційних та партнерських аспектів; розробити систему моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс», визначити її етапи, ключові індикатори та механізми коригування управлінських рішень; сформулювати практичні рекомендації щодо підсилення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс» та підвищення його конкурентоспроможності в умовах війни.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.25-20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.25-30.09.25	
3.	Написання другого розділу	01.10.25-31.10.25	
4.	Написання третього розділу	01.11.25-21.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.25-01.12.25	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.25-01.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.25-09.12.25	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2025 року

Керівник роботи _____ Бугаєва М.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«___» _____ 2025 року

Здобувач _____ Шостак О.М.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шостак О.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах війни (на прикладі ПП «Урса-Транс», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Підприємництво, торгівля та логістика» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 125 с.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах війни на прикладі ПП «Урса-Транс» шляхом теоретичного узагальнення підходів до інноваційного розвитку, діагностики інноваційної стійкості підприємства та обґрунтування практичних напрямів, інструментів і системи моніторингу для підвищення його адаптивності й конкурентоспроможності в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток є системним процесом, який охоплює весь життєвий цикл інновацій – від формування інноваційної спроможності до інституціоналізації та підтримки нововведень. Узагальнення наукових джерел дозволило виокремити понад 20 методологічних підходів до управління інноваціями, що формують комплексну концептуальну основу розвитку підприємств послуг. Проаналізовано специфіку інновацій у сервісному секторі, ключові напрями забезпечення конкурентоспроможності (цифровізація, сервісні інновації, автоматизація, персоналізація, екосистемні взаємодії) та визначено роль мікро-, мезо- та макрорівнів у забезпеченні інноваційної стійкості. Систематизовано фактори турбулентності зовнішнього середовища, зокрема воєнні ризики, технологічні зміни, регуляторні обмеження та соціальні зрушення, які трансформують інноваційні стратегії підприємств сфери послуг.

У другому розділі проведено комплексну діагностику діяльності ПП «Урса-Транс» у 2022–2024 рр. в умовах воєнного стану. Надано характеристику підприємства як регіонального пасажирського перевізника та визначено його роль у забезпеченні транспортної мобільності населення. Встановлено, що підприємство має високу організаційну стабільність, але зазнає значних операційних та інноваційних ризиків. Фінансово-економічний аналіз показав поєднання високої автономії та фінансової стійкості із критичною проблемою ліквідності, низькою оборотністю активів і значним старінням автопарку. Виявлено, що інноваційна спроможність підприємства перебуває на середньо-низькому рівні (індекс – 48% від максимуму), а стійкість інноваційного розвитку має реактивний характер. SWOT-аналіз окреслив ключові проблеми: низький рівень цифровізації, обмежений доступ до фінансування, сервісні та технологічні обмеження, а також високу залежність від кадрового ядра.

У третьому розділі розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс». Запропоновано багаторівневу концептуальну схему (мікро-, мезо-, макро-, мегарівень і краудрівень), яка враховує специфіку транспортної галузі та воєнні ризики. Систематизовано ключові напрями забезпечення стійкості – фінансове забезпечення, інституційна підтримка, кадровий розвиток, цифровізація, партнерства та системний моніторинг. Розроблено семиетапну модель моніторингу інноваційної стійкості, що включає визначення цілей, формування KPI, аналіз даних, внутрішню та зовнішню діагностику, стратегічне планування й коригування рішень. Обґрунтовано необхідність упровадження цифрових сервісів (електронний квиток, GPS-моніторинг, CRM-система), модернізації автопарку, розширення партнерств і диверсифікації джерел фінансування як основи підсилення інноваційної стійкості підприємства у воєнних умовах.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стійкість підприємства, транспортні послуги, ПП «Урса-Транс», інноваційна спроможність, цифровізація, організаційно-економічний механізм, воєнний стан, моніторинг, управління ризиками

ABSTRACT

Shostak O.M. ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE SUSTAINABILITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A SERVICE SECTOR ENTERPRISE UNDER WARTIME CONDITIONS (based on the case of PP “Ursa-Trans”, Kropyvnytskyi): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the Educational and Professional Program “Entrepreneurship, Trade and Logistics”, specialty 076 «Entrepreneurship and trade» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 125 p.

The purpose of the master's thesis is to develop an organizational and economic mechanism for ensuring the resilience of the innovative development of a service-sector enterprise in wartime conditions, using PP “Ursa-Trans” as a case study. This is achieved through theoretical generalization of approaches to innovative development, diagnostics of the enterprise's innovation resilience, and the justification of practical directions, tools, and a monitoring system aimed at enhancing its adaptability and competitiveness in a turbulent external environment.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of innovative development in service-sector enterprises. It substantiates that innovative development is a systemic process covering the entire innovation life cycle—from the formation of innovation capability to institutionalization and long-term support of innovations. A review of academic literature made it possible to identify more than 20 methodological approaches to innovation management, which together constitute a comprehensive conceptual framework for service-sector development. The chapter analyzes the specifics of service innovations, key competitiveness drivers (digitalization, service innovations, automation, personalization, ecosystem partnerships), and the role of micro-, meso-, and macro-levels in ensuring innovation resilience. Factors of external turbulence—such as wartime risks, technological shifts, regulatory constraints, and social changes—are systematized and shown to significantly transform innovation strategies in the service sector.

The second chapter provides a comprehensive diagnostic analysis of PP “Ursa-Trans” in 2022–2024 under wartime conditions. The enterprise is described as a regional passenger carrier that plays an important role in ensuring transportation mobility of the population. The analysis revealed that the company maintains high organizational stability, yet experiences significant operational and innovation-related vulnerabilities. Financial and economic analysis indicates a combination of high autonomy and formal financial stability with critically low liquidity, weak asset turnover, and an aging vehicle fleet. The enterprise's innovation capability is assessed at a medium-low level (index – 48% of the maximum), and its innovation resilience is predominantly reactive. The SWOT analysis highlights key issues: low digitalization, limited access to financing, service and technological constraints, and a high dependence on core personnel.

The third chapter proposes an organizational and economic mechanism for ensuring the innovation resilience of PP “Ursa-Trans”. A multilayer conceptual model (micro-, meso-, macro-, mega-, and crowd-levels) is introduced, taking into account the specifics of the transport sector and wartime risks. Key areas of resilience are systematized—financial support, institutional support, human resource development, digitalization, partnerships, and system monitoring. A seven-stage model for monitoring innovation resilience is developed, including goal-setting, KPI formation, data collection and analysis, internal and external diagnostics, strategic planning, and continuous adjustment. The chapter substantiates the need to implement digital services (e-ticketing, GPS monitoring, CRM systems), modernize the vehicle fleet, expand partnerships, and diversify financing sources as the basis for strengthening innovation resilience under wartime conditions.

Keywords: innovative development, enterprise resilience, transport services, PP “Ursa-Trans”, innovation capability, digitalization, organizational and economic mechanism, wartime conditions, monitoring, risk management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	12
1.1. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: сутнісне наповнення, підходи до трактування, напрямки, етапи та суб'єкти процесу.....	12
1.2. Мікро-, мезо- та макропідходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.....	30
1.3. Фактори турбулентності зовнішнього середовища та їхній вплив на стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг.....	40
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН.....	53
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «УРСА-ТРАНС».....	53
2.2. Фінансово-економічний аналіз динаміки ПП "УРСА-ТРАНС" (2022–2024 рр.).....	60
2.3. Оцінка стійкості інноваційного розвитку та інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах воєнного стану.....	77
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «УРСА-ТРАНС» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	89
3.1. Концептуальні підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.....	89
3.2. Напрями забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах війни.....	94
3.3. Формування системи моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах війни.....	104
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	120
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств сфери послуг в Україні визначаються безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною війною, що торкається усіх аспектів економічної діяльності. Транспортна галузь, як один із ключових сегментів сфери послуг, перебуває під особливим тиском через порушення логістичних ланцюгів, зміну структури попиту, зростання операційних ризиків, ресурсних обмежень та постійні безпекові загрози. У цих умовах забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств набуває стратегічного значення, оскільки від здатності підприємства адаптуватися, оновлювати технології, впроваджувати нові сервіси та ефективно управляти ризиками залежить його конкурентоспроможність і можливість стабільного функціонування.

ПП «Урса-Транс», як представник автотранспортної галузі Кіровоградського регіону, демонструє типові для малого й середнього перевізницького бізнесу проблеми – значний знос рухомого складу, обмеженість фінансового ресурсу, низький рівень цифровізації, зростання витрат на утримання техніки, високу залежність від коливань пасажиропотоку та нестабільність операційного середовища. Воєнний стан суттєво підсилює ці бар'єри, ускладнюючи планування, модернізацію та розвиток сервісу. Водночас підприємство виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи мобільність населення та підтримку регіональної транспортної інфраструктури, що робить питання його стійкості не лише економічним, а й суспільно значущим.

Особливої актуальності набуває формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку, який дозволяє комплексно поєднати кадрові, фінансові, цифрові, управлінські та партнерські інструменти підтримки підприємства. Такий механізм має враховувати як внутрішні особливості ПП «Урса-Транс» (структуру активів, рівень інноваційної готовності, операційну модель), так і зовнішні фактори

(регіональні обмеження, державну політику, безпекове середовище, зміни споживчої поведінки). Впровадження системного підходу до інноваційної стійкості є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до непередбачуваних умов війни.

Крім того, тема дослідження є актуальною у контексті загальнонаціональних пріоритетів України, що передбачають модернізацію транспортної сфери, розвиток цифрових послуг, підвищення рівня безпеки та інтеграцію у європейські стандарти мобільності. Забезпечення інноваційної стійкості підприємств сфери послуг відповідає завданням відновлення економіки, формування стійкої інфраструктури та створення конкурентних умов на ринку транспортних послуг.

Таким чином, дослідження організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» є науково та практично значущим, оскільки спрямоване на пошук рішень, що дозволять підприємству підвищити адаптивність, модернізувати діяльність, зменшити вплив ризиків і забезпечити сталий розвиток в умовах воєнної нестабільності.

Питання забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств привертає значну увагу сучасних дослідників. Українські науковці - Н.А. Добрянська, Л.О. Волощук, К.О. Дорошкевич, О.М. Коваленко, О.Є. Кузьмін, Є.І. Масленніков, М.М. Меркулов, П.П. Микитюк, О.І. Процюк, О.В. Станіславик, В.Т. Сусіденко, Л.І. Федулова, С.В. Філіппова, А.А. Чухно, К.С. Шапошников та ін. - закладають теоретичні засади інноваційного менеджменту та аналізують чинники інноваційного розвитку підприємств. Вагомий внесок у дослідження проблематики роблять і зарубіжні вчені, серед яких Л. Бжезінський, А. Колінський, М.К. Вирвицька, Х. Хуан, Б. Ці, Л. Чень, Є. Войницька-Сич, зосереджуючись на механізмах інноваційного зростання та впливі державного регулювання на інноваційну активність. Попри наявність значної кількості напрацювань, у науковому дискурсі й надалі недостатньо уваги приділяється саме організаційно-економічним засадам забезпечення інноваційної стійкості підприємств сфери послуг. Особливо відчутним є брак

комплексних досліджень, що враховують сучасні виклики мінливого зовнішнього середовища - цифровізацію, зростання ролі краудтехнологій, необхідність багаторівневої координації між учасниками інноваційної екосистеми та посилення адаптивності бізнесу. У цих умовах постає потреба у нових теоретичних і прикладних підходах, що дозволять підприємствам сфери послуг формувати ефективні моделі стійкого інноваційного розвитку в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах війни на прикладі ПП «Урса-Транс» шляхом теоретичного узагальнення підходів до інноваційного розвитку, діагностики інноваційної стійкості підприємства та обґрунтування практичних напрямів, інструментів і системи моніторингу для підвищення його адаптивності й конкурентоспроможності в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, уточнити сутність, принципи, напрями, суб'єкти та етапи інноваційних процесів в умовах війни;

- систематизувати наукові підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку на мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях, визначити їхню роль у формуванні інноваційної стійкості підприємств;

- проаналізувати фактори турбулентності зовнішнього середовища, спричинені воєнними умовами, та оцінити їхній вплив на стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг;

- надати загальну характеристику діяльності ПП «Урса-Транс», визначити його спеціалізацію, ринкову позицію та особливості функціонування в умовах війни;

- провести фінансово-економічний аналіз динаміки ПП «Урса-Транс» у 2022–2024 рр., виявити ключові тенденції, ризики та структурні обмеження розвитку;

- оцінити рівень інноваційної стійкості та інноваційної спроможності ПП «Урса-Транс», визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;

- сформулювати концептуальні підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища;

- обґрунтувати напрями та інструменти забезпечення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс», з урахуванням фінансових, цифрових, кадрових, організаційних та партнерських аспектів;

- розробити систему моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс», визначити її етапи, ключові індикатори та механізми коригування управлінських рішень;

- сформулювати практичні рекомендації щодо підсилення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс» та підвищення його конкурентоспроможності в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах війни.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс», а також інструменти, методи, підходи та управлінські рішення, що формують інноваційну стійкість підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Методами дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано низку дослідницьких методів:

методи теоретичного узагальнення і систематизації – для розкриття сутності інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, уточнення понять, підходів та принципів формування інноваційної стійкості;

аналіз і синтез – для декомпозиції складових стійкого інноваційного розвитку, узагальнення наукових підходів та виокремлення ключових факторів впливу в умовах війни.

індукція та дедукція – для формування логічних висновків щодо тенденцій розвитку підприємства та визначення закономірностей у зміні його інноваційної стійкості;

порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності ПП «Урса-Транс» у різні періоди та з іншими підприємствами галузі, а також для оцінки ефективності використання інноваційних інструментів;

економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників, динаміки доходів, витрат, ліквідності, структури активів, ризиків та інноваційної спроможності підприємства;

SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» у воєнних умовах.

методи структурно-логічного аналізу – для побудови організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної стійкості підприємства;

графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження, динаміки показників, структури ризиків, напрямів та інструментів інноваційної стійкості.

методи експертних оцінок – для визначення рівня інноваційної спроможності підприємства та формування системи моніторингу інноваційної стійкості.

моделювання – для обґрунтування концепції багаторівневого забезпечення інноваційної стійкості та формування цілісного організаційно-економічного механізму.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до формування організаційно-економічного механізму забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємства сфери послуг в умовах війни, а також у розвитку теоретичних, методичних та прикладних положень щодо підвищення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс».

У межах виконаного дослідження отримано такі науково-нові результати:

- уточнено сутність поняття “стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг у воєнних умовах”, яке запропоновано розглядати як здатність підприємства зберігати та відновлювати інноваційний потенціал, адаптувати бізнес-процеси та запроваджувати інновації в умовах різкої турбулентності, ресурсних обмежень та безпекових загроз;

- удосконалено науково-методичний підхід до багаторівневого (мікро-, мезо-, макро-, мегарівень і краудрівень) забезпечення стійкості інноваційного розвитку, що дозволяє комплексно оцінювати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів у період війни та визначати релевантні інструменти підтримки;

- отримано подальший розвиток методика оцінювання інноваційної стійкості підприємства, що включає поєднання фінансово-економічного аналізу, показників інноваційної спроможності, операційної адаптивності та ризикостійкості в умовах воєнного стану;

- вперше для ПП «Урса-Транс» сформовано комплексний профіль інноваційної вразливості та інноваційного потенціалу, що охоплює технічні, фінансові, цифрові, кадрові, сервісні та інституційні компоненти, визначаючи ключові вузькі місця та точки росту;

- удосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційної стійкості підприємства сфери послуг, який відрізняється структурованістю, багаторівневістю, інтеграцією цифрових інструментів, можливістю адаптації до воєнних ризиків та орієнтацією на формування відкритої інноваційної екосистеми;

- розвинуто концептуальний підхід до формування системи моніторингу стійкості інноваційного розвитку підприємства, що включає сім послідовних етапів моніторингу та механізм оперативного коригування управлінських рішень у відповідь на зміни ринку, ризиків та попиту;

- запропоновано практичні напрями зміцнення інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс», серед яких удосконалення цифрових сервісів перевезень,

модернізація автопарку з урахуванням ресурсних обмежень, оптимізація маршрутів у період війни, розвиток партнерств та впровадження системи управління воєнними ризиками.

Інформаційною базою є науково-періодичні видання, монографії, відкриті офіційні джерела – інформації Єдиного державного реєстру підприємств (через сервіси YouControl/Opendatabot), відомості фінансової звітності підприємства за 2020–2024 рр., дані ліцензійного реєстру Мініфраструктури, а також публічні дані про маршрути та діяльність перевізника (автовокзальні розклади, тендерні профілі тощо).

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах III Всеукраїнської науково-практичної конференції на тему «Інструменти підтримки малого та середнього підприємництва: роль держави та приватних ініціатив у розвитку підприємницької діяльності», яка відбулася 5 червня 2025 року у м. Кропивницький, а також у матеріалах міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції «Дев'яносто шості економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки», яка відбулася 29–30 квітня 2025 року у м. Тернопіль на тему «Шостак, О. М. Адаптація логістичних стратегій до змін у глобальних ланцюгах постачання в умовах війни в Україні».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти: робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 125 сторінках друкованого тексту, містить 17 таблиць і 28 рисунків і додатки, 36 джерела списку використаної літератури.

Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти можуть бути рекомендовані для практичного впровадження керівництвом ПП «Урса-Транс» з метою підвищення його інноваційної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає у такому:

- запропонований організаційно-економічний механізм забезпечення стійкості інноваційного розвитку може бути використаний для вдосконалення системи управління підприємством, оптимізації процесів прийняття рішень та формування довгострокової інноваційної політики;

- розроблені напрями й інструменти інноваційної стійкості можуть слугувати основою для оновлення автопарку, підвищення ефективності маршрутної мережі, вдосконалення сервісу та впровадження цифрових технологій (CRM, GPS-моніторинг, електронний квиток);

- система моніторингу стійкості інноваційного розвитку може бути впроваджена як дієвий інструмент контролю за технічним станом транспорту, фінансовими показниками, ризиками воєнного періоду та якістю обслуговування пасажирів.

Практичні рекомендації, сформовані у дослідженні, можуть бути використані керівництвом ПП «Урса-Транс» для:

- коригування маршрутної мережі;
- удосконалення взаємодії з клієнтами й партнерами;
- підвищення цифрової відкритості;
- розробки програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- залучення додаткових фінансових ресурсів (кредити, гранти, партнерські проєкти).

Результати дослідження можуть бути корисними органам місцевого самоврядування, регіональним департаментам транспорту та іншим перевізникам, оскільки містять підходи до підвищення стійкості транспортної інфраструктури в умовах війни.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг: сутнісне наповнення, підходи до трактування, напрямки, етапи та суб'єкти процесу

Інноваційний розвиток є фундаментом стабільного функціонування та прогресу сучасних підприємств в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Він відіграє вирішальну роль у зміцненні конкурентних позицій, забезпеченні економічного зростання та формуванні здатності до швидкої адаптації. Суть інноваційного розвитку полягає у впровадженні нових технологій, ідей, продуктів, сервісів або бізнес-рішень, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей.

На відміну від пасивного реагування на зміни, інноваційно орієнтоване підприємство виступає активним учасником трансформаційного процесу, ініціюючи зміни, що створюють нові можливості для розширення та модернізації. Важливою характеристикою такого розвитку є його безперервність, що зумовлює необхідність системного пошуку нововведень, їх ефективного впровадження та подальшої оцінки результатів. У цьому контексті інноваційна діяльність розглядається як гнучкий та динамічний процес, який потребує адаптивності управлінських, виробничих і організаційних структур підприємства.

Інноваційний розвиток має вагомe стратегічне значення, оскільки забезпечує підприємствам довготривалі конкурентні переваги, сприяє розширенню ринкової присутності, підвищенню рентабельності та зміцненню стійкості бізнесу. В умовах глобалізованої економіки, що характеризується високою динамікою змін, здатність компаній оперативно реагувати на

виклики середовища та ефективно використовувати інноваційний потенціал стає вирішальним чинником успішності. Саме тому інноваційний розвиток виступає необхідною умовою для збереження лідерських позицій на ринку та реалізації стратегічних цілей.

У сучасній економічній науковій літературі зустрічається широкий спектр трактувань поняття «інноваційний розвиток підприємства». Вибір конкретного визначення зазвичай залежить від дослідницького контексту та аналітичних аспектів, які беруться до уваги. З метою глибшого розуміння цього поняття в межах сфери послуг, науковці опираються на різноманітні методологічні підходи, що ілюструється на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Підходи до сутнісного наповнення терміну «інноваційний розвиток підприємства сфери послуг»

**Систематизовано на основі джерел: [1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 25, 28, 29, 33, 36].*

У сучасній системі управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг існує низка концептуальних підходів, кожен із яких орієнтований на конкретні аспекти впровадження інновацій.

Клієнтоорієнтований підхід базується на максимальному врахуванні потреб і очікувань споживачів, формуючи інновації відповідно до вимог цільової аудиторії.

Маркетинговий підхід підкреслює необхідність впровадження інновацій у сфері маркетингових стратегій та комунікацій для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управлінський підхід фокусується на модернізації управлінських структур і практик, підвищуючи ефективність управління інноваційними процесами.

Соціальний підхід розглядає інновації як інструмент забезпечення соціальної значущості бізнесу та зростання суспільного добробуту.

Економічний підхід акцентує увагу на вартісних і ресурсних аспектах реалізації інновацій, аналізуючи їхню економічну доцільність і вигоди.

Організаційний підхід спрямований на впровадження структурних трансформацій у внутрішньому середовищі підприємства з метою забезпечення інноваційної спроможності.

Інтеграційний підхід підкреслює необхідність поєднання управлінських, технологічних, фінансових і соціальних компонентів в єдину інноваційну систему.

Фінансовий підхід зосереджений на питаннях інвестування, оцінювання ризиків і контролю витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Екологічний підхід орієнтований на впровадження технологій та рішень, що мінімізують негативний вплив на довкілля і забезпечують сталий розвиток.

Глобалізаційний підхід досліджує вплив глобальних процесів на розвиток інновацій, зокрема розширення ринків, трансфер технологій і підвищення стандартів якості.

Культурний підхід розглядає інноваційні трансформації крізь призму змін у цінностях, звичках і культурних установках, що впливають на прийняття нововведень.

Емпіричний підхід ґрунтується на практичному досвіді підприємств, які вже впровадили інновації, і дозволяє виявити ефективні моделі змін.

Стратегічний підхід передбачає розроблення довготривалих планів розвитку, інтеграцію інновацій у стратегічне бачення підприємства.

Поведінковий підхід аналізує реакцію персоналу та клієнтів на впровадження нововведень, вивчаючи психологічні й соціальні чинники, що впливають на прийняття інновацій.

Законодавчий підхід зосереджений на регулюванні, нормативній базі, ліцензуванні та дотриманні правових норм у процесі інноваційної діяльності.

Інституційний підхід розкриває значення державних, освітніх та наукових інституцій у стимулюванні інноваційної активності та створенні інноваційної інфраструктури.

Екосистемний підхід акцентує увагу на побудові партнерських взаємодій з постачальниками, споживачами, науковими центрами та іншими зацікавленими сторонами, які формують інноваційне середовище.

Інтернаціональний підхід фокусується на інтеграції міжнародних практик та стандартів, що забезпечує конкурентну перевагу на глобальному ринку.

Мережевий підхід трактує інновації як результат динамічної взаємодії між суб'єктами економічної діяльності в межах професійних або технологічних мереж.

Платформний підхід орієнтований на розроблення цифрових платформ, що дозволяють ефективно надавати послуги, інтегруючи інструменти комунікації, продажу й обслуговування клієнтів.

Дані-орієнтований підхід передбачає активне використання аналітичних даних для прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері інновацій.

Адаптивний підхід вирізняється акцентом на гнучкість організації, її здатність до швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сукупність зазначених підходів формує концептуальну основу інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності, ефективності діяльності та якості обслуговування.

Розвиток інновацій у сфері послуг охоплює низку ключових напрямів, реалізація яких сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств, оптимізації їхньої діяльності та покращенню сервісу. Ці напрями наведено на рисунку 1.2.

Цифровізація та автоматизація	Розробка нових продуктів і послуг	Персоналізація обслуговування	Покращення якості обслуговування	Екологічна стійкість
Управління даними та аналітика	Розвиток інфраструктури	Маркетинг та взаємодія з клієнтами	Співпраця та партнерства	Гнучкість та адаптивність
Географічна експансія	Фінансові інновації	Бізнес-модельні інновації	Соціальна відповідальність	Ефективне управління ризиками
Інновації в маркетингу і продажах	Інновації в клієнтському обслуговуванні	Інновації в управлінні та організації	Інновації в технологіях	Інновації в CRM
Інновації в управлінні персоналом	Інновації в безпеці та кіберзахисті	Інновації в логістиці та постачанні	Інновації в освіті та навчанні	Інновації в управлінських практиках
Інновації в управлінні ризиками та якістю	Інновації у фінансових технологіях	Інновації в культурі підприємства	Інновації в розвитку та управлінні брендом	Інновації в етиці та відповідальності

Рис. 1.2. Основні напрями інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

**Сформовано автором на основі джерел [1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 25, 28, 29, 33, 36].*

Цифровізація та автоматизація є ключовими чинниками трансформації сервісів у сучасних підприємствах. Використання цифрових платформ, мобільних застосунків і автоматизованих систем управління замовленнями дозволяє значно знизити транзакційні витрати, підвищити швидкість обробки звернень та покращити зручність обслуговування. Паралельно з цим

активізується створення нових продуктів і послуг, що краще відповідають запитам клієнтів. Удосконалення вже наявних пропозицій виступає важливим елементом інноваційної адаптації.

Індивідуалізація обслуговування, заснована на аналізі поведінки клієнтів, дозволяє формувати персоналізовані рішення, які покращують рівень задоволеності споживачів. Одночасно підвищення якості сервісу досягається через постійне професійне зростання персоналу та впровадження міжнародних стандартів обслуговування.

На тлі зростаючих екологічних загроз дедалі більшої актуальності набуває екологічна стійкість, що виявляється через впровадження ресурсозберігаючих технологій та екологічно орієнтованих послуг. Компанії все частіше використовують аналітичні інструменти управління даними, які не лише допомагають розуміти поведінку споживачів, а й передбачати зміни попиту за допомогою штучного інтелекту.

Надійна інфраструктура - один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств сфери послуг. Вона охоплює як матеріально-технічну базу (приміщення, логістику), так і цифрову складову (інформаційні системи, хмарні рішення, цифрові сервіси). Системні інвестиції в ці напрями гарантують стабільність, високу якість сервісу та адаптивність до стрімких змін споживчих очікувань і жорсткої ринкової конкуренції.

Інновації у сфері маркетингу та комунікації з клієнтами сприяють зміцненню позицій компаній. Зокрема, використовуються сучасні цифрові інструменти - таргетинг, створення контенту, аналіз поведінки споживачів, а також механізми миттєвого зворотного зв'язку, включно з опитуваннями, оцінками сервісу та аналізом відгуків у реальному часі. Це дозволяє гнучко налаштовувати пропозиції відповідно до змін у попиті. Особлива увага приділяється емоційній складовій бренду, що сприяє формуванню глибокого зв'язку з клієнтами, підвищенню їхньої лояльності та формуванню стійкої прихильності до бренду [19, 27].

В умовах зростаючої ринкової мінливості компанії все більше орієнтуються на стратегічну співпрацю з іншими підприємствами, науковими установами та міжнародними структурами. Така взаємодія сприяє створенню інноваційних екосистем і сприяє поширенню знань. Для підвищення гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, підприємства все активніше впроваджують адаптивне управління й agile-підходи.

Складовою інноваційного поступу є географічне розширення діяльності, що забезпечує вихід на нові ринки та сприяє зниженню залежності від окремих джерел збуту. У сфері фінансів компанії експериментують із новими інструментами для клієнтів і внутрішніх процесів. У результаті суттєвих змін зазнають бізнес-моделі, які все частіше базуються на підписці, цифрових форматах чи мультиплатформеності.

Соціальна відповідальність є ключовим елементом сталого розвитку. Це включає реалізацію програм, орієнтованих на підтримку місцевих громад і дотримання екологічних стандартів. Крім того, підвищується увага до інновацій у сфері управління ризиками. Йдеться про впровадження сучасних цифрових рішень для виявлення та усунення потенційних загроз.

У сфері обслуговування клієнтів стрімко зростає роль інновацій, що проявляється у впровадженні омніканальних рішень. Такі платформи забезпечують стабільну комунікацію з клієнтами через різноманітні цифрові канали - мобільні застосунки, вебсайти, чат-боти, контактні центри — об'єднані спільною інформаційною системою.

Значного поширення набувають інтелектуальні сервіси підтримки, що базуються на технологіях штучного інтелекту. Вони дають змогу автоматизувати обробку клієнтських звернень, формувати індивідуалізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності користувачів.

Водночас активно впроваджуються організаційні новації, серед яких — електронний документообіг, що сприяє економії часу і коштів на обробку інформації. Також спостерігається розвиток гнучких управлінських структур,

здатних оперативно реагувати на зміни та стимулювати активну участь працівників в інноваційних трансформаціях [5, 14, 15].

У сучасних умовах важливе значення мають цифрові технології, зокрема Інтернет речей (IoT) та блокчейн. Їх впровадження забезпечує прозорість, автоматизацію та посилений захист бізнес-процесів. Водночас компанії приділяють все більше уваги персоналізованій взаємодії з клієнтами завдяки CRM-системам, які включають інструменти прогнозованої аналітики.

Сфера управління персоналом також активно модернізується: з'являються нові моделі мотивації, впроваджуються гнучкі форми зайнятості та формуються інноваційні організаційні культури. Не втрачають актуальності й заходи щодо кіберзахисту та безпеки праці, що є запорукою надійної діяльності підприємств у секторі послуг.

У сфері логістики ключовими напрямками інновацій є цифровізація процесів, оптимізація логістичних маршрутів та орієнтація на екологічно чисті підходи («зелена логістика»). Паралельно підприємства інвестують у розвиток персоналу через впровадження онлайн-навчання, освітніх платформ та інструментів, що забезпечують постійне професійне вдосконалення.

Інновації в управлінських підходах охоплюють широкий спектр практик - від стратегічного до корпоративного й проєктного управління, з акцентом на комплексне управління ризиками та якістю. Розвиток фінансових технологій (FinTech) відкрив нові горизонти в автоматизації фінансових розрахунків і оптимізації внутрішніх операцій.

Організаційна культура також трансформується: акцент зміщується на інклюзивність, підтримку творчості й розмаїття. Це створює сприятливі умови для розкриття потенціалу людського капіталу. У сфері брендингу та етики бізнесу інновації спрямовані на зміцнення довіри, формування лояльності клієнтів і утвердження позитивного іміджу компанії.

Отже, інноваційний розвиток у сфері послуг має системний і багаторівневий характер, що охоплює технологічні, управлінські, економічні та соціальні аспекти (рис. 1.3).

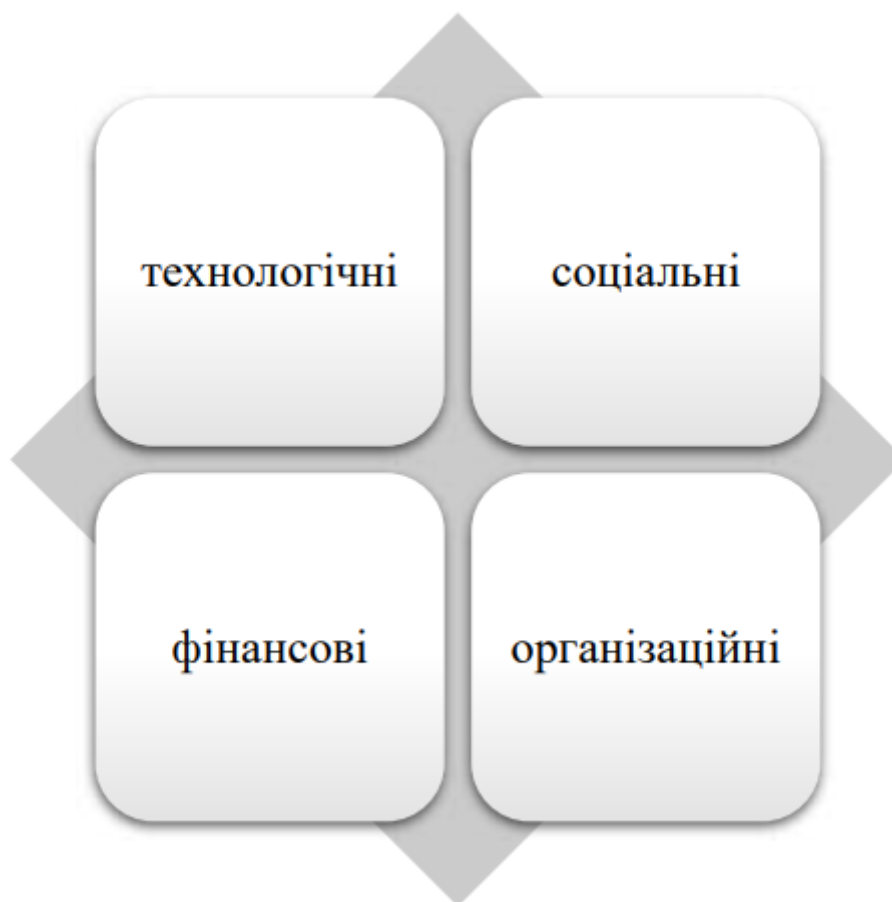


Рис 1.3. Основні вектори інноваційного розвитку підприємств у сфері послуг

* Складено автором на основі джерел [1, 5,9, 16, 19, 28, 29, 33, 36].

Узагальнення ключових напрямів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг не лише систематизує можливі шляхи трансформації, але й поглиблює розуміння особливостей цього процесу. З огляду на це, доцільним є проведення порівняльного аналізу інноваційних підходів у сфері послуг та виробничих секторах. На основі аналізу наукової літератури можна виділити та пояснити ключові відмінності між інноваційним розвитком у сфері послуг та у виробничій галузі за низкою аспектів:

1. *Природа інновацій.* Сфера послуг орієнтується на нематеріальні нововведення: це вдосконалення процесів обслуговування, впровадження нових каналів взаємодії з клієнтами та створення бізнес-моделей, які формують якісний клієнтський досвід.

Виробництво натомість фокусується на матеріальних інноваціях, таких як нові продукти, матеріали та технології, які безпосередньо впливають на фізичний результат.

2. *Фокус на клієнта.* У сфері послуг інновації мають на меті максимальне задоволення індивідуальних потреб споживачів, підвищення рівня їхнього досвіду та якості обслуговування. Виробництво ж концентрується на підвищенні продуктивності, якості продукції та зниженні витрат.

3. *Система доставлення.* Послуги активно впроваджують цифрові інструменти: онлайн-сервіси, мобільні додатки, автоматизацію замовлень. Виробництво застосовує робототехніку, АСУ, модернізацію виробничих ліній і оптимізацію логістики.

4. *Швидкість впровадження.* У сфері послуг інновації можуть реалізовуватись швидко завдяки меншій залежності від матеріальних ресурсів. Такі компанії мають більше гнучкості й адаптивності до змін ринку. Виробничі підприємства часто стикаються з довготривалими процесами впровадження, що вимагають значних інвестицій та часу на випробування нових технологій.

5. *Інтерактивність і персоналізація.* Послуги передбачають високу взаємодію з клієнтами, можливість персоналізації обслуговування й оперативного зворотного зв'язку. У виробництві ключовим є стандартизація, зменшення варіативності й орієнтація на масове виробництво з меншими можливостями персоналізації.

6. *Вимірювання ефективності.* У сфері послуг оцінка результатів ускладнена нематеріальним характером послуг. Вона здебільшого базується на суб'єктивних відгуках клієнтів та індикаторах задоволеності. У виробництві вимірювання є більш точним і базується на конкретних показниках продуктивності, якості, собівартості тощо.

Отже, інноваційний розвиток у сфері послуг і виробництва суттєво відрізняється за формою реалізації, змістовним наповненням та швидкістю впровадження. Послуги орієнтовані на гнучкість, персоналізацію та цифрові

технології взаємодії, тоді як виробництво зосереджене на технологічних і технічних оновленнях, що вимагають тривалої підготовки, капіталовкладень і стандартизації. Ці відмінності визначають специфіку стратегічного планування інновацій у кожній з галузей.

На відміну від інноваційної діяльності, яка зосереджується лише на створенні та впровадженні новацій, інноваційний розвиток охоплює весь цикл - від підготовчих дій до операційних процесів і завершальних (післявпроваджувальних) етапів. Основна мета цього підходу - забезпечити тривалу ефективність і сталість впроваджених змін (див. табл. 1.1, рис. 1.4).

Таблиця 1.1.

Порівняння етапів інноваційного розвитку та інноваційної діяльності

Критерій порівняння	Етапи інноваційної діяльності	Етапи інноваційного розвитку
1. Сутність процесу	Цілеспрямований процес створення, впровадження та комерціалізації нововведень	Ширший процес: охоплює підготовку, реалізацію, підтримку інноваційної здатності підприємства
2. Масштаб і тривалість	Коротко- і середньостроковий характер	Довгостроковий стратегічний характер
3. Структура етапів	Генерація ідей - відбір - розробка - впровадження - комерціалізація	Формування потенціалу - ініціювання - інноваційна діяльність - інституціоналізація - забезпечення стійкості
4. Роль учасників	Виконавці, технічні фахівці, розробники	Керівництво, HR, зовнішні партнери, інвестори, вся організація як учасник інноваційного середовища

*Складено за матеріалами джерел [6, 17, 19, 26].



Рис. 1.4. Ключові відмінності між послідовністю етапів інноваційного розвитку підприємства та етапами здійснення інноваційної діяльності.

*Узагальнено автором на основі джерел [6, 17, 19, 26].

Процес реалізації інновацій в підприємстві можна поділити на п'ять основних етапів. На першому етапі відбувається формування інноваційної здатності організації. Це включає створення сприятливих організаційних, кадрових, ресурсних і культурних умов, які забезпечують готовність до інноваційного оновлення. До ключових дій цього етапу належать розвиток людського потенціалу, укорінення інноваційної культури, впровадження цифрових і сервісних технологій, налагодження зовнішніх партнерств, а також оптимізація управлінських процесів задля забезпечення їхньої гнучкості.

Другий етап зосереджений на виявленні та ініціюванні змін, що базується на вивченні потреб ринку, очікувань споживачів, аналізі технічного прогресу та умов конкуренції. У сфері послуг особливо важливою є участь клієнтів у формуванні інноваційних пропозицій, що свідчить про високий рівень інтерактивної взаємодії між споживачем і надавачем послуг.

Третій етап. На етапі впровадження інноваційної діяльності ключовим завданням стає практична реалізація задумів: розроблення, експериментальна перевірка та подальше впровадження нових рішень. Для підприємств сфери послуг цей процес передбачає не лише застосування сучасних технологічних інновацій, а й удосконалення організаційно-сервісних підходів. Такі зміни спрямовані на підвищення рівня якості послуг, оптимізацію операційних процесів та посилення клієнтоорієнтованості в обслуговуванні.

Четвертий етап - інституціоналізація інновацій - передбачає остаточне закріплення нововведень у внутрішніх процесах підприємства. На цьому етапі інновації стають невід'ємною частиною операційної моделі, інтегруються в щоденні бізнес-процеси, оновлюються стандарти та регламенти роботи. Додатково формується цілісна система управління інноваціями, яка забезпечує їхнє стабільне функціонування та розвиток.

П'ятий етап - підтримка та оновлення інноваційного потенціалу — спрямований на відновлення і розширення інноваційних можливостей підприємства, підготовку до нового циклу розвитку та забезпечення його довгострокової стійкості. Він включає регулярний моніторинг

результативності впроваджених рішень, оцінювання їхнього впливу на стратегічні цілі бізнесу, а також формування нових інноваційних ідей, що ґрунтуються на накопиченому досвіді та зворотному зв'язку від клієнтів.

Узгоджена послідовність етапів інноваційного розвитку відображає не лише логіку управлінських змін, а й зумовлює безперервне оновлення, яке є ключовою складовою конкурентної політики підприємств сфери послуг.

Отже, інноваційна діяльність не обмежується разовим впровадженням нововведень. Вона виступає системним процесом, що потребує комплексної взаємодії управлінських, ресурсних та комунікаційних механізмів. Саме така інтеграційна модель дає змогу підприємству забезпечувати стійкість, адаптивність і довготривале функціонування в інноваційному середовищі.

Отже, інноваційна діяльність не є самодостатнім елементом, а лише однією зі складових ширшого процесу інноваційного розвитку підприємства. Для підтримання його стійкості необхідний комплексний системний підхід, що поєднує управлінські, ресурсні та комунікаційні інструменти. Саме їхня узгоджена дія забезпечує тривале та ефективне функціонування підприємства у форматі інноваційної моделі.

Аналіз логіки та змістового наповнення етапів інноваційного розвитку підприємств сфери послуг підтверджує: результативність інновацій суттєво залежить не стільки від факту здійснення інноваційної діяльності, скільки від здатності підприємства підтримувати її неперервність, досягати стабільних результатів і формувати передумови для самовідтворення нововведень. Такий висновок актуалізує потребу в глибшому теоретичному опрацюванні та чіткому визначенні категорії «стійкість інноваційного розвитку». Це поняття є базовим системоутворювальним елементом, на якому має ґрунтуватися формування ефективних механізмів управління інноваційними процесами у сфері послуг.

Стойкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг в умовах війни набуває нового змісту та значення. У ситуації підвищеної турбулентності, ризиків та різких змін зовнішнього середовища вона

визначається як здатність підприємства забезпечувати неперервний, самовідтворюваний інноваційний процес, незважаючи на зовнішні шоки. Йдеться про систематичне повторення повного циклу інноваційної діяльності - від формування інноваційного потенціалу до впровадження нововведень, їх закріплення та подальшої підтримки, що дозволяє підприємству не просто виживати, а й адаптивно розвиватися в умовах воєнної нестабільності.

На відміну від мирного часу, коли інноваційність була чинником стратегічного розвитку, у період війни вона перетворюється на критичний інструмент забезпечення безперервності функціонування, відновлення операцій та реагування на непередбачувані виклики. Сфера послуг, особливо в умовах воєнної економіки, стикається з високою мінливістю попиту, нестачею ресурсів, міграцією персоналу, логістичними бар'єрами та коливаннями споживчих настроїв. Тому здатність підприємства швидко оновлювати технологічні, організаційні та сервісні рішення стає ключем до збереження стійкості та конкурентних переваг.

Постійна інноваційна активність дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринку, адаптувати бізнес-процеси до умов невизначеності, розширювати спектр послуг, переходити на цифрові платформи, забезпечувати безпеку персоналу та клієнтів. Саме впровадження інновацій у кризових умовах формує основу для позитивної динаміки, зміцнення конкурентних позицій та підвищення стійкості підприємства сфери послуг у коротко- та довгостроковій перспективі.

У воєнний період стійкий інноваційний розвиток неможливий без активної взаємодії з різними суб'єктами інноваційної екосистеми - державними структурами, місцевими громадами, бізнес-партнерами, науковими установами, ІТ-компаніями та донорськими організаціями. Вони формують інституційні, ресурсні, організаційні й інформаційні умови, необхідні для реалізації інноваційних рішень, відновлення зруйнованих процесів та створення нових моделей надання послуг.

Таким чином, у воєнний час стійкість інноваційного розвитку підприємства сфери послуг полягає у здатності системно й неперервно генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації, що компенсують вплив зовнішніх загроз, мінімізують ризики та забезпечують життєздатність бізнесу в екстремальних умовах.

Стійкий інноваційний розвиток підприємств сфери послуг формується лише за умови активної участі широкого кола суб'єктів, які створюють інституційні, ресурсні, організаційні та інформаційні передумови для впровадження інноваційних змін. У сукупності ці актори утворюють інноваційне середовище, що забезпечує можливість системних перетворень та підтримує динаміку розвитку (див. рис. 1.5).

Учасників інноваційного процесу доцільно розглядати у двох групах - внутрішній та зовнішній. Їхня взаємодія забезпечує формування єдиної інноваційної екосистеми, здатної підтримувати неперервність, якість та результативність інноваційних процесів.

До внутрішніх учасників належать власники бізнесу та управлінська ланка. Саме вони визначають стратегічні вектори розвитку, ініціюють впровадження нововведень і формують організаційний простір, у якому ці зміни можуть реалізовуватися. Важливою складовою внутрішнього середовища є персонал - як виконавці, так і ініціатори інновацій. Працівники володіють компетенціями, досвідом і креативним потенціалом, що робить їх важливим джерелом генерування нових ідей. Особливу роль у сфері послуг відіграє фронт-лінійний персонал, оскільки саме він безпосередньо контактує із клієнтами й формує підґрунтя сервісних інновацій.

Зовнішні учасники також істотно впливають на інноваційний розвиток. Насамперед це споживачі, які завдяки своїм потребам, очікуванням та зміні поведінкових моделей визначають напрям модернізації сервісних рішень. Окрім них, важливу роль відіграють інноваційні партнери: наукові установи, IT-компанії, технологічні стартапи, консалтингові структури й брокери знань.

Вони забезпечують доступ до сучасних технологій, методологій та експертних компетенцій, сприяючи прискореному впровадженню інновацій.

Таким чином, поєднання зусиль внутрішніх і зовнішніх учасників створює умови для сталого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, забезпечуючи їх високу адаптивність, здатність до оновлення та підвищення конкурентних переваг (Рис. 1.5).

	СУБ'ЄКТИ	РОЛЬ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ	ПРИКЛАДИ УЧАСНИКІВ
ВНУТРІШНІ	ВЛАСНИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКА КОМАНДА	Визначення стратегічних пріоритетів, ініціювання інновацій, формування умов для реалізації інноваційних змін.	Засновники, топменеджмент, стратегічний комітет, інноваційна рада підприємства
	ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА	Генерація інноваційних ідей, реалізація змін, накопичення та застосування знань і компетенцій.	Керівники середньої ланки, розробники, аналітики, інженери, логісти, маркетологи
	ФРОНТ-ЛІНІЙНИЙ ПЕРСОНАЛ	Взаємодія з клієнтами, формування інноваційного сервісного досвіду, ідентифікація запитів споживачів.	Оператори call-центрів, консультанти, баристи, адміністратори рецепції, кур'єри, агенти підтримки
ЗОВНІШНІ	СПОЖИВАЧІ ПОСЛУГ	Формування запитів, участь у створенні цінності, визначення векторів інновацій через зворотний зв'язок і поведінкові моделі.	Фізичні особи-клієнти, корпоративні замовники, постійні клієнти, учасники лояльності
	ІННОВАЦІЙНІ ПАРТНЕРИ (науково-дослідні установи, стартапи, IT-компанії, брокери, консультанти)	Генерація інноваційних рішень, передача технологій, забезпечення доступу до знань і технічної експертизи.	Інститути НАН України, стартапи (наприклад, у сфері штучного інтелекту), IT-компанії (наприклад, SoftServe, ELEKS), акселератори
	ДЕРЖАВА	Формування регуляторної політики, розробка інструментів державної підтримки, створення сприятливого інституційного середовища.	Мінекономіки України, МОН, Укрінновація, Дія.Бізнес, Фонд розвитку інновацій, місцеві органи влади
	ФІНАНСОВІ ІНСТИТУТИ ТА ІНВЕТОРИ	Фінансування інноваційних проєктів, підтримка на різних етапах інноваційного циклу, зниження ризиків інвестування у сферу послуг.	Банки (наприклад, Ощадбанк, ПриватБанк), венчурні фонди, бізнес-ангели, краудфандингові платформи

Рис. 1.5. Суб'єкти, що забезпечують інноваційний розвиток підприємств сфери послуг

**Сформовано автором за джерелами [3, 4, 5, 8, 14, 20, 22, 26, 28].*

Одним із провідних інституційних учасників інноваційної екосистеми є держава, адже саме вона забезпечує формування умов, необхідних для

розвитку та реалізації інноваційного потенціалу підприємств. Її роль полягає не лише у підтримці інноваційної активності, а й у створенні цілісного регуляторного поля. Передусім держава відповідає за формування нормативно-правового середовища, яке визначає засади функціонування інноваційної діяльності. Йдеться про встановлення чітких правил та стандартів інноваційного процесу, забезпечення ефективного механізму охорони прав інтелектуальної власності, а також регулювання конкурентних умов та параметрів ринку праці. Саме поєднання цих інструментів створює передумови для сталого розвитку інноваційної сфери та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Фінансові інститути та інвестори відіграють ключову роль у забезпеченні ресурсів для інновацій на всіх етапах - від появи ідеї до масштабування продукту. Банки, лізингові компанії та кредитні спілки надають традиційні фінансові інструменти, тоді як венчурні фонди, бізнес-ангели та краудфандингові платформи підтримують ризикові, але перспективні проекти.

Краудфандинг виступає важливим альтернативним механізмом фінансування, поєднуючи залучення коштів, маркетингову підтримку та попередню перевірку ідеї. Його суть полягає у колективному фінансуванні інновацій широкою аудиторією споживачів, ентузіастів та мікроінвесторів через онлайн-платформи. Підприємство створює кампанію, визначає необхідну суму та строки реалізації, а взамін пропонує учасникам різні форми винагород - від раннього доступу до продукту до спеціальних знижок чи унікальних послуг. Краудфандингові платформи відіграють важливу роль в інноваційній екосистемі, оскільки забезпечують доступ до фінансування на ранніх стадіях та підтримують розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Фінансові інститути та інвестори сприяють інноваційному розвитку не лише через фінансову підтримку - вони можуть надавати менторство, консультації та доступ до професійних мереж, що підвищує шанси на комерціалізацію інновацій. Водночас фінансові установи виконують роль

посередників у реалізації державних програм грантової підтримки та співфінансування.

Скоординована взаємодія держави та фінансового сектору є ключовою для формування стійкого інноваційного середовища. Така співпраця підсилює інноваційну активність підприємств сфери послуг, підвищує їхню адаптивність та забезпечує стратегічну стійкість у конкурентному та нестабільному середовищі.

Узагальнюючи проведені дослідження, інноваційний розвиток підприємств сфери послуг в умовах воєнної нестабільності набуває особливої значущості та розглядається як багатовимірний, системно організований процес. Його зміст охоплює не лише традиційні характеристики інноваційної діяльності, а й комплекс наукових підходів до осмислення адаптивності, стійкості та трансформаційної здатності підприємств у кризових умовах.

Інноваційний розвиток у воєнний період формується під впливом нових викликів - порушення логістики, зміни споживчих пріоритетів, цифровізації взаємодії зі споживачами, необхідності оперативного запровадження технологічних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності сервісу та збереження клієнтського досвіду. Послідовна логіка реалізації інновацій передбачає швидке реагування на зовнішні загрози, перебудову бізнес-моделей, інтеграцію гнучких управлінських підходів та активну взаємодію з внутрішніми і зовнішніми учасниками інноваційного процесу, зокрема державними інституціями, цифровими платформами та фінансовими партнерами.

У таких умовах інноваційний розвиток стає критичним механізмом забезпечення життєздатності та конкурентних переваг підприємств сфери послуг. Він сприяє безперервному оновленню продуктів та сервісів, підвищує стратегічну адаптивність до різких ринкових змін, стимулює впровадження цифрових і технологічних новацій, розширює можливості персоналізованого обслуговування та зміцнює інноваційну культуру, здатну підтримувати підприємство в умовах тривалої турбулентності.

Таким чином, інноваційний розвиток у воєнний період виступає не просто вектором модернізації, а ключовою умовою стійкого функціонування, відновлення та стратегічного зростання підприємств сфери послуг у посткризовій перспективі.

1.2. Мікро-, мезо- та макропідходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

В умовах динамічного та непередбачуваного ринку послуг стійкість інноваційного розвитку підприємств залежить від здатності системно координувати інноваційні зміни та адаптуватися до зовнішніх викликів. Інноваційний розвиток у сфері послуг є багатофакторним процесом, що вимагає узгоджених управлінських рішень, інтеграції технологічних та організаційних перетворень і безперервного вдосконалення сервісних моделей.

Для забезпечення інноваційної стійкості доцільно розмежовувати етапи інноваційного розвитку та етапи управління інноваціями, оскільки вони виконують різні аналітичні функції. Етапи розвитку описують внутрішні трансформації підприємства - технологічні, сервісні та організаційні - що формують базу для його інноваційної спроможності. Натомість етапи управління відображають механізми координації, контролю та підтримки інноваційних змін, необхідних для їх стабільного функціонування.

Змістовна послідовність інноваційного розвитку дає змогу визначити, як підприємство поступово переходить до стійкого інноваційного стану, у якому забезпечується адаптивність до змін ринку, впровадження нових технологій та підвищення якості сервісу. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну модель управління, спрямовану на підтримку довготривалої інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг є складним процесом, що вимагає узгодженого застосування управлінських

функцій на всіх етапах трансформацій. Для забезпечення стійкості інноваційного розвитку важливо визначати ключові управлінські дії, які є пріоритетними на кожній фазі, оскільки саме вони впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін і підтримувати інноваційну активність.

Кожен етап інноваційного розвитку потребує комплексного супроводу - від аналізу та планування до контролю й коригування. На ранніх етапах першочерговим завданням є створення умов для формування інноваційної спроможності підприємства, а на наступних - забезпечення стабільності змін, їх узгодження зі стратегічними орієнтирами та реагування на виклики ринкового середовища.

Управлінські процеси мають циклічний характер: аналітика, планування, організація та контроль повторюються на кожній фазі, забезпечуючи безперервність інноваційного розвитку та підвищуючи стійкість підприємства до коливань попиту, технологічних змін і конкурентного тиску. Саме така повторюваність управлінських дій дозволяє підприємствам сфери послуг підтримувати стратегічну життєздатність, відновлюваність та інноваційну динаміку навіть в умовах нестабільності.

Таблиця 1.2 узагальнює логіку взаємозв'язку між етапами інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та управлінськими механізмами, що забезпечують їх стійкість в умовах підвищеної турбулентності ринку, зокрема в умовах воєнного стану. Представлений підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток не лише як послідовність технологічних чи організаційних змін, а як цілісну систему управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, безперервності та життєздатності підприємства.

Перший етап - формування інноваційної спроможності - відіграє базову роль у побудові стійкого інноваційного розвитку. В умовах війни, коли зовнішнє середовище характеризується високими ризиками, невизначеністю та частими шоками, саме глибокий аналіз вразливостей, доступних ресурсів і можливостей дає підприємству змогу сформулювати стратегічне бачення розвитку та визначити напрями, здатні забезпечити його стійкість.

Таблиця 1.2.

Співвідношення етапів управління інноваційним розвитком та механізмів забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

Етапи інноваційного розвитку	Управлінські дії, спрямовані на стійкість інноваційного розвитку	Сутнісна характеристика у контексті стійкості
1.Формування інноваційної спроможності	Аналіз середовища, визначення вразливостей і стратегічних пріоритетів	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінювання інноваційного потенціалу, формування бачення стійкого розвитку
2.Ідентифікація та ініціювання інновацій	Планування інноваційних рішень з урахуванням ризиків та адаптивності	Розробка інноваційних ініціатив, що підвищують стійкість: цифровізація, гнучкі бізнес-моделі, послуги з високою адаптивністю
3.Реалізація інноваційної діяльності	Організація виконання, забезпечення ресурсної та функціональної стійкості	Ефективна координація дій, мобілізація персоналу, забезпечення безперервності операцій в умовах нестабільності
4.Інституціоналізація інновацій	Моніторинг, контроль відхилень, регламентація стандартів стійкого розвитку	Оцінювання результативності інновацій, формування стабільних процедур, відповідність стандартам якості й безпеки
5.Підтримка та оновлення інноваційного потенціалу	Коригування стратегій, гнучке планування, стимулювання постійної інноваційної активності	Адаптація до змін ринку та середовища, оновлення планів, підтримка циклічної інноваційності, розвиток стійких сервісних практик

**Розроблено автором на основі джерел [1, 3, 4, 10, 19, 21, 25, 32].*

Другий етап, пов'язаний з ідентифікацією та ініціюванням інновацій, передбачає розроблення рішень, які не лише відповідають сучасним потребам клієнтів, а й здатні підтримати підприємство в умовах обмежень та ризиків. У період війни особливо важливими стають цифрові інструменти, гнучкі бізнес-моделі, розширення дистанційних форматів обслуговування, а також інновації, спрямовані на ресурсну економію та операційну безпеку.

На етапі реалізації інноваційної діяльності визначальними факторами стійкості є мобілізація персоналу, ефективна координація процесів та забезпечення безперебійності ключових операцій навіть за умов перебоїв інфраструктури, нестачі ресурсів або зміни логістичних ланцюгів.

Підприємства сфери послуг змушені адаптувати операційну діяльність до ризиків, пов'язаних із безпекою, переміщенням персоналу та коливаннями попиту. Інституціоналізація інновацій як четвертий етап передбачає закріплення нових практик, їх стандартизацію та інтеграцію у щоденну діяльність підприємства. У воєнних умовах особливого значення набуває створення внутрішніх регламентів, які гарантують безпеку клієнтів і персоналу, відповідність нових сервісних моделей вимогам стабільності та контроль за якістю в умовах постійних зовнішніх змін.

П'ятий етап - підтримка та оновлення інноваційного потенціалу - забезпечує довготривалу інноваційну активність. В умовах війни цей етап стає критично важливим, оскільки підприємства мають швидко адаптувати свої рішення до змін ринку, відновлювати втрачені ресурси, розширювати канали взаємодії з клієнтами та формувати інноваційні практики, орієнтовані на стійкість. Гнучке планування, оперативне коригування стратегій та безперервний пошук нових можливостей стають ключовими умовами виживання.

Загалом представлена таблиця відображає системний підхід до управління інноваційним розвитком, який дозволяє підприємствам сфери послуг зберігати життєздатність і конкурентні позиції навіть у надзвичайних умовах війни. Її зміст демонструє, що стійкість інноваційного розвитку формується не стихійно, а як результат узгоджених управлінських дій, спрямованих на підтримку гнучкості, відновлюваності та стратегічної адаптації підприємства.

Важливо підкреслити, що взаємодія між етапами інноваційного розвитку підприємства та етапами управління цим процесом не має жорстко лінійної або одномірної структури (рис. 1.6). У контексті забезпечення стійкості інноваційного розвитку ці етапи взаємопов'язані, циклічні та здатні відтворюватися повторно залежно від динаміки зовнішнього середовища.

Оскільки інноваційний розвиток підприємств сфери послуг у сучасних умовах – це багаторівневий, системний і безперервний процес, виникає

потреба в ефективному багаторівневому управлінні. Саме багаторівнева модель дає змогу узгоджувати діяльність різних суб'єктів інноваційної екосистеми, що є ключовим чинником стійкості інноваційного розвитку, особливо в умовах частих шоків, криз і невизначеності.

Такий підхід передбачає виокремлення трьох рівнів управління стійкістю інноваційного розвитку - мікро-, мезо- та макрорівня, кожен з яких виконує специфічні функції. Їхня взаємоузгодженість посилює здатність підприємств сфери послуг підтримувати інноваційну активність у нестабільних умовах.

- Мікропідхід зосереджується на рівні окремого підприємства й передбачає цілеспрямований вплив на внутрішні процеси: структуру, управлінські механізми, ресурси, персонал та інноваційну спроможність організації. Основна увага приділяється формуванню стійких конкурентних переваг через впровадження інноваційних продуктів і сервісів, які залишаються ефективними за умов ринкової волатильності.

- Мезорівень забезпечує координацію підприємств у межах регіону, галузі чи кластеру, формуючи синергетичні ефекти. На цьому рівні важливою є роль бізнес-асоціацій, кластерних організацій, місцевих органів влади у підтримці стійкого інноваційного розвитку.

- Макрорівень охоплює державні регуляторні інструменти, законодавчу підтримку інновацій та політики, що стимулюють розвиток сервісної економіки навіть в умовах війни та кризи.

Таким чином, багаторівнева побудова інноваційного розвитку дозволяє підприємствам сфери послуг забезпечувати стійкість, підтримувати адаптивність, відновлювати інноваційний потенціал та формувати нові конкурентні моделі навіть у надзвичайно турбулентному середовищі.

Цей рисунок акцентує не лише послідовність етапів, а й те, як вони забезпечують стійкість підприємства, його здатність протистояти зовнішнім викликам і підтримувати інноваційність у довгостроковій перспективі.

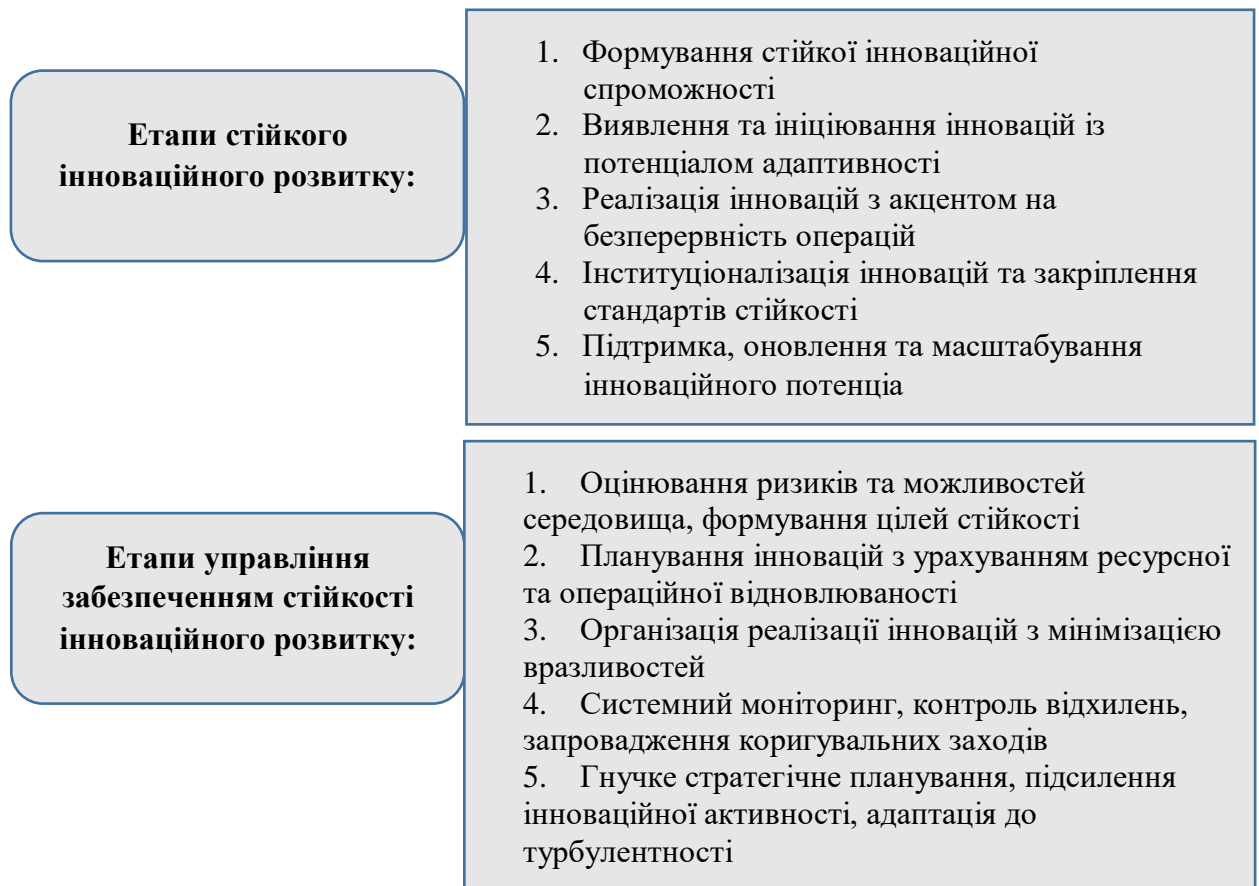


Рис.1.6. Складові стійкого інноваційного розвитку підприємств сфери послуг та управлінські етапи його забезпечення

**Складено автором*

Стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг значною мірою залежить від ефективної взаємодії між різними рівнями управління інноваційним процесом. На мікрорівні ключовим завданням є максимальна мобілізація внутрішнього потенціалу підприємства - ресурсного, організаційного, технологічного та кадрового. Саме цей рівень забезпечує постійну адаптацію бізнес-моделі до нових умов, удосконалення сервісних процесів і підтримання конкурентних переваг, що формує фундамент для стабільного функціонування й розвитку навіть у періоди зовнішньої турбулентності.

Мезорівень зосереджується на галузевій та регіональній підтримці інноваційного розвитку й відіграє вагомую роль у забезпеченні його стійкості. Скоординована співпраця підприємств сфери послуг із науково-дослідними установами, освітнім середовищем, органами місцевої влади та

інфраструктурними структурами створює сприятливий інноваційний простір. Такий формат взаємодії дозволяє швидше поширювати нові знання, технології та управлінські практики, що особливо важливо у сфері послуг, де інновації мають нематеріальний, клієнтоорієнтований і високодинамічний характер.

. Макрорівень управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг охоплює загальнонаціональні механізми формування стратегічних, інституційних та нормативних умов, необхідних для довгострокової стійкості інноваційних процесів. Ключова роль у цьому належить державі, яка формує політику розвитку інновацій, створює правове підґрунтя для захисту інтелектуальної власності, інвестує в освіту, науку та цифрову інфраструктуру, а також забезпечує залучення України до міжнародного науково-технічного співробітництва.

Одним із центральних завдань державної політики є розробка національних стратегій та програм підтримки інноваційного розвитку, що охоплюють стимулювання досліджень, експериментальних розробок, розвиток наукових хабів та сервісних інновацій. Такі інструменти спрямовані на формування сприятливого інноваційного клімату, усунення бар'єрів для інноваційної діяльності та зміцнення інноваційної активності підприємств сфери послуг.

Особливого значення макрорівневі заходи набувають в умовах війни, коли підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю, логістичними обмеженнями та ресурсними ризиками. Державне регулювання, зокрема оновлення законодавства, надання грантів, податкових стимулів, цифровізація державних сервісів та підтримка наукових установ, стає критично важливим для забезпечення стійкості інноваційного розвитку та відновлення сервісної сфери.

У цьому контексті макрорівневі інструменти виконують системоутворювальну роль: вони формують умови, у яких підприємства сфери послуг можуть впроваджувати інновації, адаптувати бізнес-моделі та забезпечувати їх стійкість у довгостроковій перспективі.

Три підходи - мікро-, мезо- та макрорівневий - перебувають у взаємозв'язку й доповнюють один одного, формуючи цілісну систему забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Їх узгоджене застосування дозволяє не лише підтримувати інноваційну активність, але й забезпечувати адаптивність до швидких змін ринку, технологічних викликів та умов воєнного часу.

Стійкість інноваційного розвитку досягається завдяки ефективному управлінню на всіх рівнях. На мікрорівні управлінські дії спрямовані на активізацію внутрішнього потенціалу підприємства, оптимізацію ресурсів, цифровізацію процесів та підвищення здатності до швидкого оновлення. Мезорівень забезпечує інституційну підтримку, розвиток горизонтальних зв'язків, партнерств та доступ до інноваційної інфраструктури, що особливо важливо для сервісної сфери в умовах високої динаміки попиту й нестабільності. Макрорівень формує нормативне, фінансове й стратегічне підґрунтя, необхідне для довгострокового інноваційного зростання та відновлення підприємств послуг у період війни.

Кожен рівень виконує специфічні функції у підтримці ключових етапів інноваційного розвитку - від формування інноваційної спроможності до впровадження й інституціоналізації змін. Розуміння того, які саме механізми забезпечення діють на кожному рівні, є необхідною умовою формування ефективної системи управління, здатної гарантувати стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг навіть у кризових умовах.

Запропонована таблиця відображає системний підхід до забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг на різних рівнях економічної взаємодії - мікро-, мезо- та макрорівні. Така багаторівнева структура є критично важливою в умовах воєнного часу, коли підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, ресурсних обмежень та постійних змін ринкових потреб. Кожен рівень відіграє власну роль у підтримці інноваційного циклу та формуванні умов для безперервності й адаптивності інноваційного розвитку.

Таблиця 1.3.

Способи забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг на мікро-, мезо- та макрорівнях

Етапи інноваційного розвитку	Мікропідхід (всередині підприємства)	Мезопідхід (галузевий / регіональний рівень)	Макропідхід (загальнонаціональний рівень)
1. Формування інноваційної спроможності	Розвиток внутрішньої інноваційної культури; навчання персоналу з урахуванням воєнних ризиків; цифровізація ключових процесів; створення резервів стійкості	Доступ до кластерів, хабів підтримки бізнесу під час війни; галузеві програми розвитку людського капіталу; регіональна інфраструктура підтримки інновацій	Державні програми підтримки підприємництва у воєнний час; інвестиції в людський капітал; національні стратегії відновлення та інноваційної трансформації
2. Ідентифікація та ініціювання інновацій	Моніторинг потреб клієнтів в умовах кризи; використання CRM і цифрової аналітики; залучення персоналу до генерації інновацій	Платформи для обміну знаннями; аналітичні центри; галузеві консультаційні сервіси	Національні дослідницькі програми; державна інформаційно-аналітична підтримка інновацій; відкриті національні дані
3. Реалізація інноваційної діяльності	Швидке впровадження нових послуг; використання low-cost інновацій; автоматизація та ІТ-рішення для безперебійної роботи	Технопарки, акселератори, регіональні програми цифрової трансформації; доступ до спільного обладнання та експертизи	Податкові стимули; державні та міжнародні гранти; програми підтримки державно-приватних інноваційних партнерств
4. Інституціоналізація інновацій	Включення інновацій стратегічні документи підприємства; стандартизація процесів; адаптація до вимог безпеки та якості	Регіональна сертифікація; впровадження галузевих стандартів; участь у професійних об'єднаннях та асоціаціях	Законодавча база, захист ІВ, регуляторні стимули, державна політика інноваційного розвитку
5. Підтримка та оновлення інноваційного потенціалу	Постійний моніторинг ефективності; ревізія інновацій; навчання в умовах змін; повторна генерація ідей	Участь МСП у кластерах; циклічна підтримка регіональних програм; інноваційні форуми та проекти	Міжнародна співпраця; стабільне фінансування інновацій; включення бізнесу у програми відбудови та глобальні інноваційні мережі

*Складено автором

На мікрорівні основний акцент робиться на зміцненні внутрішніх можливостей підприємства. Це передбачає формування інноваційної культури, розвиток компетентностей персоналу, цифровізацію процесів та оперативну реакцію на зміни попиту. Саме внутрішня стійкість і гнучкість дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до викликів війни, забезпечувати безперервність роботи та створювати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів.

Мезорівень забезпечує організаційно-інституційну підтримку інновацій, що виходить за межі окремого підприємства. Галузеві асоціації, бізнес-кластери, технопарки, інкубатори, регіональні програми розвитку формують середовище, у якому підприємства можуть отримувати доступ до консультативних, інформаційних, технологічних та фінансових ресурсів. У воєнних умовах особливого значення набуває регіональна координація, що сприяє обміну досвідом, швидкій трансферизації знань та залученню підприємств сфери послуг до регіональних проєктів відновлення.

На макрорівні визначальну роль відіграє державна політика, спрямована на створення умов для інноваційного розвитку та економічної стійкості. Це охоплює формування національних стратегій і програм підтримки підприємництва у воєнний та повоєнний періоди, надання грантів, податкових стимулів, забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, а також інтеграцію України у міжнародні інноваційні мережі. Державні рішення визначають рамкове середовище, в якому формуються можливості для реалізації інноваційних проєктів, особливо тих, що пов'язані з цифровою трансформацією, сервісними технологіями та розвитком людського капіталу.

Таким чином, мікро-, мезо- та макропідходи не існують ізольовано - вони формують єдиний взаємопов'язаний механізм забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Синергія між рівнями дозволяє підтримувати безперервність інноваційного процесу, підвищувати адаптивність бізнесу до зовнішніх ризиків і забезпечувати зростання конкурентних переваг у надзвичайно складних умовах воєнної економіки.

Таблиця узагальнює ключові інструменти та напрями дій, які повинні застосовуватися на кожному рівні управління для досягнення високої інноваційної стійкості підприємств сфери послуг.

Отже, забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг вимагає не лише впровадження багаторівневої моделі управління, а й подолання структурних, організаційних та інституційних бар'єрів, що послаблюють здатність підприємств до довготривалого інноваційного зростання. Стійкість формується тоді, коли мікро-, мезо- та макrorівні управління взаємодіють як єдина система, компенсуючи ризики один одного та забезпечуючи безперервність інноваційних процесів. Узгодженість дій усіх рівнів управління дозволяє підприємствам підтримувати інноваційну активність навіть за умов зовнішньої нестабільності, швидких ринкових змін та ресурсних обмежень. Такий підхід підсилює адаптивність підприємств, забезпечує відновлення їхнього інноваційного потенціалу та створює основу для стабільної конкурентоспроможності на довгострокову перспективу. Таким чином, стійкість інноваційного розвитку у сфері послуг досягається завдяки системній координації управлінських рішень, інтеграції з інституційними механізмами підтримки та здатності підприємств оперативно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, не втрачаючи інноваційної траєкторії.

1.3. Фактори турбулентності зовнішнього середовища та їхній вплив на стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг

У сучасних умовах функціонування підприємств сфери послуг, зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю, що зумовлена поєднанням економічних, соціальних, технологічних, політичних та безпекових чинників. Особливої гостроти ці процеси набувають у період воєнних дій, коли ринкова нестабільність, непередбачувані зміни у споживчій поведінці, логістичні розриви, дефіцит ресурсів та загрози безпеці формують

багатовимірний простір ризиків. За таких умов інноваційна діяльність підприємств сфери послуг перестає бути лише інструментом розвитку — вона трансформується у ключовий механізм забезпечення стійкості, адаптивності та здатності підприємства до тривалого функціонування.

Підвищений рівень невизначеності вимагає від підприємств переходу до більш гнучких моделей управління інноваційним розвитком, здатних забезпечувати безперервність інноваційних процесів навіть за умов різких зовнішніх збурень. Фактори турбулентності, такі як зміна регуляторної політики, трансформація ринку праці, цифровізація, формування нових стандартів безпеки, воєнні ризики та соціально-економічна нестабільність, по-різному впливають на можливості підприємств генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації.

У цьому контексті важливим є не лише ідентифікація ключових детермінант зовнішнього середовища, але й аналіз того, яким чином вони впливають на здатність підприємства зберігати та відтворювати стійкість інноваційного розвитку. Саме розуміння природи цих впливів дозволяє формувати ефективні управлінські рішення, адаптувати інноваційні стратегії до сучасних викликів та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

У контексті забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг особливої актуальності набуває комплексне дослідження факторів турбулентності зовнішнього середовища. Їх систематизація та оцінка специфічного впливу дає змогу визначити, які саме зміни середовища посилюють або, навпаки, стримують інноваційну активність підприємств. Такий аналіз є ключовою передумовою формування адаптивних управлінських стратегій, здатних забезпечити результативність інноваційних процесів у нестабільних ринкових умовах.

Підвищена мінливість економічних, соціальних, технологічних та безпекових чинників формує для підприємств сфери послуг багатовимірні ризики, що потребують дієвих механізмів адаптації інноваційної діяльності на

всіх рівнях управління - мікрорівні (в межах окремого підприємства), мезорівні (галузевому та регіональному), макрорівні (національному) та квазіінституційному рівні (взаємодія з кластерами, мережами, екосистемами).

Аналіз факторів у багаторівневому вимірі дозволяє виявити диференційований характер їхнього впливу на стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Зокрема, на мікрорівні домінують чинники, що прямо впливають на операційну діяльність підприємств: зміни попиту, трансформація поведінки споживачів, інтенсивність конкуренції, доступність цифрових технологій, рівень кадрового потенціалу, організаційна культура та внутрішня гнучкість. Саме цей рівень виявляється найбільш чутливим до короткострокових коливань ринку, що зумовлює швидку реакцію підприємств на зовнішні виклики та можливості.

Таблиця 1.4

Позитивні та негативні чинники зовнішнього середовища інноваційної діяльності за рівнями керування

Рівень	Позитивні фактори	Негативні фактори
1.Мікро	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень цифрової зрілості підприємства – кваліфікований персонал з інноваційними компетенціями – гнучка організаційна структура – високий рівень клієнтоорієнтованості – наявність внутрішньої технічної інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень цифрових ресурсів – дефіцит компетентного персоналу – консерватизм організаційної культури – обмеженість фінансових ресурсів – проблеми з енергозабезпеченням
2.Мезо	<ul style="list-style-type: none"> –розвинена регіональна інноваційна інфраструктура –ефективна підтримка малого та середнього бізнесу –наявність функціональних кластерів –сприятлива регіональна політика цифровізації –відкритий доступ до інформаційних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> –інституційна фрагментованість –недостатній розвиток інфраструктури підтримки –відсутність сталої регіональної політики –нерівномірність розподілу ресурсів
3.Макро	<ul style="list-style-type: none"> –пріоритетність інновацій у національній стратегії –наявність законодавчої бази для підтримки інновацій –системна підтримка освіти та науки –інтеграція до міжнародних науково-технологічних програм 	<ul style="list-style-type: none"> –політична нестабільність та воєнні загрози –бюрократичні перепони у реалізації інноваційної політики –недостатній захист прав інтелектуальної власності –вразливість енергетичної інфраструктури

*Складено автором на основі джерел [11, 18, 23, 30, 35]

Представлена таблиця відображає систематизований аналіз позитивних і негативних факторів зовнішнього середовища, які впливають на стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг на різних рівнях управління - мікро-, мезо- та макрорівні. Такий багаторівневий підхід дає змогу всебічно оцінити умови, у яких функціонують підприємства, та визначити ключові рушійні сили й бар'єри інноваційної активності в умовах турбулентності та зростаючої невизначеності ринку.

1. Мікрорівень (рівень окремого підприємства). На цьому рівні позитивні фактори пов'язані передусім із внутрішнім потенціалом підприємства: цифровою зрілістю, професійністю персоналу, організаційною гнучкістю, клієнтоорієнтованістю та наявністю технологічної інфраструктури. Вони формують основу для швидкого реагування на виклики та оперативного впровадження інновацій.

Водночас негативні чинники, такі як дефіцит цифрових ресурсів, недостатня компетентність персоналу, слабка організаційна культура чи обмеженість фінансів, підсилюють вразливість підприємства до зовнішніх шоків та ускладнюють процеси інноваційного оновлення.

2. Мезорівень (галузевий та регіональний рівень). Цей рівень охоплює умови функціонування підприємств у межах регіону або галузі й значною мірою визначає можливості для міжорганізаційної взаємодії. Позитивні фактори включають розвиток кластерів, технопарків, галузевих інноваційних сервісів, наявність регіональної політики підтримки та доступ до актуальної інформації.

Негативні чинники проявляються через нестачу сталих регіональних програм, фрагментованість інституційної підтримки, нерівномірність розподілу ресурсів, що знижує синергійний ефект від взаємодії підприємств та уповільнює інноваційні процеси.

3. Макрорівень (національний рівень). Національний рівень формує системні рамки, у межах яких здійснюється інноваційна діяльність. Серед позитивних факторів - політична підтримка інновацій, інвестиції в освіту і

науку, національні стратегії розвитку, інтеграція у міжнародні програми. Ці умови створюють фундамент для довгострокового інноваційного зростання підприємств сфери послуг.

Негативні фактори переважно пов'язані з нестабільністю: воєнні загрози, правова невизначеність, недосконалість інтелектуального захисту, фінансові ризики, вразливість енергетичної інфраструктури. Усі ці чинники істотно підвищують рівень турбулентності та ускладнюють здатність підприємств забезпечувати стійкість інноваційного розвитку.

Отже, таблиця демонструє, що стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів різних рівнів. Позитивні чинники створюють простір для інноваційного зростання, тоді як негативні посилюють ризики та визначають потребу в адаптивних управлінських рішеннях. Їх системний аналіз є критично важливим для розробки ефективних стратегій функціонування підприємств у турбулентному середовищі, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Результати проведеного дослідження свідчать, що турбулентність зовнішнього середовища формує широкий спектр чинників, які по-різному впливають на інноваційну активність підприємств сфери послуг. Ці фактори можуть виступати як каталізаторами інноваційних процесів, так і стримуючими елементами, знижуючи адаптивність і здатність підприємства до стійкого розвитку.

Для формування дієвих управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню стійкості інноваційного розвитку, необхідно не лише констатувати вплив цих чинників, а й здійснити їхню глибоку класифікацію. Такий підхід дозволяє структурувати інформацію, визначити ключові драйвери та бар'єри інноваційної діяльності, а також надати системну основу для адаптивного управління в умовах високої невизначеності, що і відображено на рис. 1.7.

За рівнем прояву	• Мікро, мезо, макро, крауд
За характером впливу	• Позитивні, негативні, амбівалентні
За джерелом походження	• Внутрішні, зовнішні
За тривалістю впливу	• Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За прогнозованістю	• Прогнозовані, непередбачувані
За сферою впливу	• Економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, інформаційні, правові
За рівнем управлінської дії	• Підконтрольні, частково контрольовані, неконтрольовані
За ступенем ризику	• Низькоризикові, середньоризикові, високоризикові
За інституційною спрямованістю	• Регуляторні, ринкові, інфраструктурні, кадрові, технологічні
За виміром цифрової зрілості	• Цифрові, до цифрові
За рівнем участі користувачів	• Крауд-фактори, традиційні
За строком регулювання	• Адміністративні, ринкові, саморегульовані
За географічним покриттям	• Локальні, регіональні, національні, глобальні
За впливом на бізнес-модель	• Трансформаційні, підтримуючі, руйнівні
За спрямуванням інвестицій	• Операційні, стратегічні, соціальні, технологічні
За інтенсивністю змін	• Повільні, помірні, стрімкі
За впливом на клієнтську поведінку	• Стабілізуючі, стимулюючі, дестабілізуючі
За рівнем технологічного оновлення	• Інкрементальні, радикальні
За типом взаємодії із зовнішнім середовищем	• Одностороння адаптація, двосторонній обмін
За масштабом організаційних трансформацій	• Локальні, функціональні, системні

Рис. 1.7. Систематизація факторів турбулентності зовнішнього середовища

**Узагальнено та структуровано на основі джерел [11, 18, 23, 30, 35].*

Представлена систематизація факторів турбулентності зовнішнього середовища відображає багатовимірний характер впливів, що формують умови функціонування та стійкість інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Класифікація охоплює широкий спектр ознак - від рівня прояву факторів (мікро-, мезо-, макро- та крауд-рівні) до їх тривалості, прогнозованості, сфери впливу та ступеня ризику.

Фактори диференційовано як внутрішні та зовнішні, позитивні, негативні або амбівалентні, а також за коротко-, середньо- і довгостроковою

дією. Окремі групи охоплюють економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, інформаційні та правові впливи, що підкреслює їх комплексний та взаємопов'язаний характер. Важливим є також поділ за інституційною спрямованістю (регуляторні, ринкові, інфраструктурні, кадрові, технологічні), рівнем цифрової зрілості, ступенем контролю та типом взаємодії із зовнішнім середовищем.

Додатково систематизація враховує інтенсивність змін, вплив на бізнес-модель, спрямованість інвестицій, типи клієнтської поведінки, а також масштаб організаційних трансформацій. Такий підхід забезпечує широку аналітичну базу для оцінки природи турбулентності та її наслідків для інноваційної активності підприємств сфери послуг, дозволяючи формувати більш адаптивні та стійкі моделі управління.

В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг вимагає не лише ефективної внутрішньої координації інноваційних процесів, а й здатності підприємства оперативно адаптуватися до зовнішніх змін. Швидкі коливання економічних, технологічних, соціальних, політичних та регуляторних факторів формують як ризики, так і можливості для інноваційної активності, суттєво впливаючи на спроможність підприємств підтримувати стабільні траєкторії розвитку.

У цьому контексті надзвичайної ваги набуває не тільки моніторинг зовнішніх впливів, а й своєчасна ідентифікація тих факторів, які можуть сприяти збереженню та зміцненню інноваційної стійкості. Аналізування позитивних і негативних впливів дозволяє підприємствам формувати адаптивні стратегії, що мінімізують загрози та посилюють здатність до інноваційного зростання в умовах невизначеності.

Саме тому поряд із виявленням турбулентних чинників особливого значення набуває пошук інструментів їхнього конструктивного використання, а також розробка механізмів, спрямованих на нівелювання негативного впливу та підтримання безперервності інноваційних процесів. Такі підходи формують

основу забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, що відображено в таблиці 1.5.

Запропонований підхід забезпечує перехід від описового трактування інноваційних процесів до глибокого функціонального розуміння взаємодії між зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом підприємства. Це створює основу для формування стійкої моделі інноваційного розвитку підприємств сфери послуг, здатної протистояти турбулентності ринку та зберігати конкурентні позиції.

Таблиця 1.5

Підходи до використання позитивних та мінімізації негативних впливів факторів зовнішнього середовища на інноваційну діяльність підприємств сфери послуг, структуровані відповідно до різних рівнів управління.

Рівень	Використання можливостей	Нівелювання загроз
1.Мікро	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження цифрових технологій; – розвиток інноваційних компетенцій персоналу; – побудова гнучких організаційних структур; – посилення клієнтоорієнтованості; 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестування у цифрові ресурси; – розвиток кадрового потенціалу; – зміна організаційної культури; – диверсифікація фінансування та оптимізація витрат;
2.Мезо	<ul style="list-style-type: none"> – участь у регіональних кластерах; – використання інфраструктури підтримки (технопарки, бізнес-інкубатори); – співпраця з НДІ та ВНЗ; 	<ul style="list-style-type: none"> – активна взаємодія з регіональною владою; – ініціювання спільних проєктів; – адаптація до регіональної політики та залучення до програм розвитку;
3.Макро	<ul style="list-style-type: none"> – використання національних програм підтримки інновацій; – залучення грантів та пільг; – участь у міжнародних програмах та проєктах; 	<ul style="list-style-type: none"> – лобіювання інтересів галузі у формуванні політики; – адаптація до змін правового поля; – формування асоціацій для спільного захисту інтересів;
4.Крауд	<ul style="list-style-type: none"> – використання краудфандингу для фінансування проєктів; – краудсорсинг для збору ідей; – тестування продуктів у краудспільнотах. 	<ul style="list-style-type: none"> – інвестиції в цифрову інфраструктуру; – підвищення цифрової грамотності персоналу; – забезпечення кібербезпеки та захисту ІВ.

**Матеріал систематизовано за результатами опрацювання джерел [2, 13, 23, 24, 30, 35,].*

Мікрорівень: внутрішня стійкість підприємства. На рівні окремого підприємства ключовим завданням є розвиток внутрішньої інноваційної культури. Вона передбачає:

- системне навчання персоналу та розвиток навичок роботи з цифровими технологіями;
- розширення клієнтоорієнтованих методів обслуговування;
- створення гнучкої, відкритої до змін моделі управління.

Зміцнення внутрішньої стійкості потребує використання інструментів ризик-менеджменту, регулярної оцінки цифрової зрілості та диверсифікації джерел фінансування інноваційної діяльності. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх загроз і швидше реагувати на коливання ринку.

Мезорівень: регіональна інноваційна екосистема. На галузевому та регіональному рівнях важливою передумовою стійкого інноваційного розвитку є формування партнерських мереж. До таких мереж належать:

- науково-дослідні та освітні установи,
- органи місцевого самоврядування,
- інноваційна інфраструктура (хаби, технопарки, бізнес-інкубатори),
- регіональні програми підтримки МСП.

Кластеризація та участь у регіональних інноваційних платформах знижують інституційні бар'єри та розширюють доступ до ресурсів. Водночас комунікаційна відкритість сприяє інтеграції підприємств у регіональні стратегічні процеси та формуванню синергійних ефектів.

Макрорівень: державна підтримка та нормативна база. На загальнодержавному рівні стійкість інноваційного розвитку забезпечується через:

- державні програми підтримки інновацій та цифрової трансформації,
- податкові та фінансові стимули,
- розвиток освітніх і наукових проєктів,
- зміцнення правового захисту інтелектуальної власності.

Зменшення регуляторних бар'єрів, підвищення прозорості державної політики та розвиток інституцій довіри є критично важливими для інноваційної активності підприємств сфери послуг.

Отже, узгоджена взаємодія мікро-, мезо- та макrorівнів формує комплексну систему забезпечення стійкості інноваційного розвитку. Лише за умови поєднання внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми можливостями регіонального та національного рівнів можна досягти тривалого інноваційного зростання, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

Висновки до розділу 1

У розділі обґрунтовано, що інноваційний розвиток є системно організованим процесом, який охоплює весь життєвий цикл інновацій – від формування потенціалу до впровадження, інституціоналізації та підтримки нововведень. На відміну від власне інноваційної діяльності, що зосереджується на створенні та запровадженні новацій, інноваційний розвиток включає також підготовчі й післявпроваджувальні етапи, забезпечуючи тривалу ефективність та сталість змін. Він виступає фундаментом стійкого функціонування підприємств сфери послуг у мінливому середовищі та ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності.

Показано, що інноваційний розвиток підприємств сфери послуг суттєво відрізняється від аналогічних процесів у виробничій сфері за змістом та формою реалізації. Підприємства послуг переважно орієнтуються на нематеріальні інновації (покращення процесів обслуговування, створення нових сервісів, персоналізація взаємодії), швидке впровадження й високий рівень взаємодії з клієнтами. Для них характерна гнучкість та можливість оперативно реагувати на зміни. Натомість виробничі підприємства зосереджуються на матеріальних нововведеннях, що потребують тривалої підготовки та капіталовкладень, стандартизації та масштабування.

Узагальнення літератури дозволило виділити 20+ методологічних підходів, що розкривають різні аспекти інноваційної діяльності: клієнтоорієнтований, маркетинговий, управлінський, соціальний, економічний, організаційний, інтеграційний, фінансовий, екологічний, глобалізаційний, культурний, емпіричний, стратегічний, поведінковий, законодавчий, інституційний, екосистемний, інтернаціональний, мережевий, платформний, data-орієнтований та адаптивний. Сукупність цих підходів формує багатокomпонентну концептуальну основу інноваційного розвитку підприємств сфери послуг і вказує на необхідність інтеграції управлінських, технологічних, фінансових і соціальних компонентів.

Визначено ключові напрями, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств: цифровізація та автоматизація сервісів; створення нових продуктів та удосконалення існуючих; індивідуалізація обслуговування; підвищення якості та швидкості обробки звернень; забезпечення екологічної стійкості; розвиток аналітики даних (AI, ML); формування надійної матеріальної й цифрової інфраструктури; інновації в маркетингу та комунікаціях; стратегічні партнерства та екосистемні взаємодії; адаптивні управлінські моделі (Agile); географічна диверсифікація; фінансові інновації; розвиток організаційної культури; зміцнення бренду та етики бізнесу. Інноваційні стратегії мають враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні можливості ринків та технологічних трансформацій.

Запропоновано структуровану модель, що включає: (1) формування інноваційної спроможності; (2) ідентифікацію та ініціювання інновацій; (3) реалізацію інноваційної діяльності; (4) інституціоналізацію інновацій; (5) підтримку та оновлення інноваційного потенціалу. Кожен етап потребує специфічних управлінських дій: від аналізу середовища й планування до організації, контролю, моніторингу й адаптації. Показано, що у воєнних умовах особливого значення набувають забезпечення безпеки та безперервності операцій, адаптація до обмежень і швидке відновлення ресурсів.

Інноваційний розвиток у сфері послуг забезпечують як внутрішні (власники, управлінська команда, персонал), так і зовнішні учасники (споживачі, наукові установи, ІТ-компанії, стартапи, консалтингові структури, брокери знань). Синергія між цими групами створює умови для сталого розвитку, оскільки внутрішні учасники визначають стратегію та генерують ідеї, а зовнішні - забезпечують доступ до сучасних технологій, фінансування та нових ринків. Особливу роль відіграє держава як регулятор, що формує правове поле, розробляє стратегії та програми підтримки, захищає інтелектуальні права, стимулює інноваційні проекти й інвестиції в освіту та науку. Мікро-, мезо- та макрорівні забезпечення стійкості. Показано, що стійкість інноваційного розвитку формується завдяки узгодженій взаємодії трьох наслідних рівнів. Мікрорівень зосереджується на внутрішній стійкості підприємства: розвитку персоналу, цифровізації, клієнтоорієнтованості, ризик-менеджменті й диверсифікації фінансування. Мезорівень забезпечує координацію на регіональному та галузевому рівнях, використовуючи кластери, хаби, технопарки, програми підтримки МСП та інші інструменти, що створюють середовище для обміну знаннями, доступу до ресурсів і розвитку партнерств. Макрорівень охоплює державну політику: національні стратегії, закони, програми підтримки інновацій, інвестиції в людський капітал, стимулювання досліджень, цифрову трансформацію та інтеграцію до міжнародних інноваційних мереж. Державна підтримка стає особливо важливою в умовах війни для відновлення сервісної сфери та забезпечення довгострокової стійкості. Систематизовано фактори, що визначають турбулентність, за різними ознаками: рівнем прояву (мікро-, мезо-, макро-, crowd-), характером впливу (позитивні, негативні, амбівалентні), джерелом (внутрішні, зовнішні), прогнозованістю (прогнозовані, непередбачувані), сферою впливу (економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, інформаційні, правові), ступенем ризику (низько-, середньо-, високоризикові) тощо. Ця класифікація дозволяє виявити основні драйвери та бар'єри

інноваційної активності, сформувати адаптивні стратегії та визначити інструменти використання позитивних і нейтралізації негативних факторів.

Висвітлено, що в умовах воєнної нестабільності інноваційний розвиток трансформується зі стратегії зростання у необхідний механізм забезпечення життєздатності. Безперервність інноваційних процесів, швидка адаптація бізнес-моделей, цифровізація, дистанційне обслуговування, ресурсна економія та безпекові рішення стають визначальними. Війна посилює значення партнерств, кластерних взаємодій, державної підтримки, фінансових інструментів і міжнародної співпраці, що формують інституційні, ресурсні та інформаційні умови для відновлення та розвитку.

Комплексні управлінські рекомендації. Для забезпечення стійкості інноваційного розвитку підприємств сфери послуг необхідно: інтегрувати різнорівневі управлінські дії в єдину систему; посилювати внутрішню інноваційну спроможність через навчання персоналу, цифрову трансформацію, ризик-менеджмент, диверсифікацію фінансування; розширювати партнерські мережі на регіональному рівні, долучатися до кластерів, технопарків, програми МСП, залучати експертне середовище; брати участь у національних програмах підтримки інновацій, слідкувати за змінами законодавства, користуватися податковими стимулюючими програмами й грантовою підтримкою; проводити регулярний моніторинг зовнішніх факторів, класифікувати ризики й можливості, застосовувати адаптивні та проактивні стратегії реагування; забезпечувати безперервність інноваційних циклів у мирний і воєнний час.

Узагальнено, інноваційний розвиток сфери послуг має системний, мультифакторний характер. Його стійкість ґрунтується на постійному оновленні, мультипартнерських взаємодіях, інтеграції цифрових технологій та узгодженій роботі мікро-, мезо- та макрорівнів управління. У воєнний період інновації стають ключовим інструментом витривалості та відновлення, забезпечуючи підприємствам здатність не лише вижити, а й розвиватися, формуючи основу для довгострокового зростання після кризи.

РОЗДІЛ 2. . ДІАГНОСТИКА СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАН

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «УРСА-ТРАНС»

Організаційно-правова форма та структура підприємства. Приватне підприємство «УРСА-ТРАНС» засноване у 2009 році як суб'єкт малого бізнесу (дата реєстрації – 01.10.2009) [34]. Організаційно-правова форма – приватне підприємство, що характерно для невеликих сімейних компаній в Україні. Засновниками та співвласниками підприємства є Шостак Олег Миколайович (він же обіймає посаду директора) та Ситник Тетяна Миколаївна – кожен володіє 50% статутного капіталу [31].

Управлінська структура компанії є відносно простою та лінійною. Вищим керівником виступає директор, який здійснює оперативне управління та стратегічне планування діяльності. Йому підпорядковуються функціональні підрозділи: диспетчерська служба, що відповідає за планування маршрутів і розклад руху; відділ експлуатації транспорту (водії та контролери), а також технічна служба, яка забезпечує обслуговування й ремонт автопарку. Облік і фінанси підприємства ведуться невеликою бухгалтерською групою. Така організаційна структура характерна для автотранспортних підприємств середнього рівня, де власник безпосередньо залучений до управління, а кількість адміністративного персоналу обмежена мінімумом, необхідним для координації роботи ~30–60 співробітників.

Види послуг та основні напрямки діяльності. Головним напрямком діяльності ПП «УРСА-ТРАНС» є надання автотранспортних послуг з перевезення пасажирів на регулярних міських та приміських маршрутах. Згідно з даними Єдиного держреєстру, основний вид діяльності підприємства визначено як пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення (КВЕД 49.31) [31]. Підприємство має діючу ліцензію на внутрішні

пасажи́рські перевезення – як автобусами на маршрутах, так і легковими автомобілями на замовлення. Це означає, що «УРСА-ТРАНС» легально здійснює регулярні автобусні рейси та, за потреби, надає послуги замовних перевезень (наприклад, трансфери, орендовані автобуси чи таксі).

Основні послуги підприємства зосереджені в сфері транспортної логістики пасажирів. Компанія обслуговує ряд автобусних маршрутів, що з'єднують м. Кропивницький з населеними пунктами Кіровоградської області та сусідніх регіонів. Зокрема, «УРСА-ТРАНС» виступає перевізником на приміських та міжміських маршрутах із обласного центру до таких міст і селищ, як Світловодськ, Мала Виска, Новомиргород, Олександрівка, Жовті Води, Оситняжка, Суботці, Червоний Яр та ін. (за даними системи автобусних квитків та розкладу руху). Маршрути обслуговуються переважно середньо- та мало-місткими автобусами українського виробництва (моделі типу БАЗ-А079 «Еталон», «Рута», I-VAN тощо) та мікроавтобусами іноземного виробництва (наприклад, на окремих рейсах використовується Volkswagen та IVECO) – це забезпечує гнучкість у перевезенні різних обсягів пасажиропотоку.

Окрім регулярних пасажирських перевезень, ПП «УРСА-ТРАНС» має зареєстрований спектр супутніх видів діяльності, що дозволяють диверсифікувати послуги та підтримувати основний бізнес. Зокрема, підприємство офіційно здійснює технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів (КВЕД 45.20), оптову та роздрібну торгівлю запасними частинами для автомобілів (КВЕД 45.31, 45.32), надає послуги оренди автомобілів і легкового автотранспорту (КВЕД 77.11), а також має право проводити допоміжне обслуговування наземного транспорту (КВЕД 52.21) [31]. Практично це означає, що при компанії може діяти власна ремонтно-механічна майстерня для обслуговування автобусів, склад запчастин, а також, ймовірно, надаються послуги з оренди чи лізингу транспорту (наприклад, автобусів для разових перевезень або легковиків з водієм). Такий набір діяльності є типовим для автотранспортних підприємств,

які прагнуть забезпечити повний цикл транспортних послуг та ефективно використання своєї інфраструктури.

Варто підкреслити, що вантажні перевезення як окремий напрям не вказані серед основних КВЕД компанії. Отже, станом на 2022–2024 рр. ПП «УРСА-ТРАНС» зосереджується переважно на пасажирській логістиці, а не на вантажному транспорті. Проте елементи логістичного менеджменту притаманні діяльності підприємства: планування оптимальних маршрутів і розкладу руху, управління автопарком і водіями, контроль за технічним станом транспорту та забезпечення своєчасності перевезень – усе це складає логістичну складову роботи компанії. Таким чином, логістичні послуги підприємства реалізуються передусім у сфері організації пасажирських потоків та експлуатації транспорту, а не у класичному розумінні вантажної логістики.

Основні ринки збуту та географія обслуговування. Ринком надання послуг ПП «УРСА-ТРАНС» є пасажирів Кіровоградського регіону, які користуються автобусним сполученням між населеними пунктами області. Географічно діяльність компанії охоплює переважно Кіровоградську область – маршрути з центром у місті Кропивницький та радіусом охоплення до районних центрів і сіл області. Як згадувалося, підприємство забезпечує транспортне сполучення між Кропивницьким та іншими містами регіону: на півночі – до м. Світловодськ (на березі Кременчуцького водосховища), на заході – до м. Мала Виска, на півдні та сході – до менших міст і селищ (Новомиргород, Олександрівка, Побузьке, Знам'янський район та ін.). Окремі рейси виходять за межі області – наприклад, маршрут Кропивницький – Жовті Води з'єднує обласний центр із містом у сусідній Дніпропетровській області. Таким чином, географія надання послуг підприємством охоплює центральну частину України, концентруючись на перевезеннях усередині області та ближньому міжобласному сполученні.

ПП «УРСА-ТРАНС» працює у тісній взаємодії з інфраструктурою автостанцій регіону. Більшість рейсів відправляються від автовокзалу

«Кропивницький-2» (друга міська автостанція, яка обслуговує приміські та деякі міжміські маршрути). Продаж квитків на маршрути здійснюється як через каси автостанцій, так і через сучасні онлайн-системи бронювання (зокрема, рейси перевізника доступні для придбання на агрегаторах автобусних квитків на кшталт BlaBlaCar Bus, Busfor тощотablo.bus-ua.info). Наявність компанії в електронних системах продажів свідчить про її інтегрованість у ринок пасажирських перевезень та прозорість діяльності для споживачів. Основними клієнтськими сегментами є мешканці області, які здійснюють регулярні поїздки (робітники, студенти, підприємці), а також соціальні категорії населення, що користуються автобусом як доступним видом транспорту. Конкурентне середовище формується іншими приватними перевізниками та комунальними АТП, проте «УРСА-ТРАНС» займає свою нішу завдяки напрацьованим маршрутним мережам і ліцензіям на перевезення пасажирів на конкретних напрямках.

В період 2022–2025 рр. ринкові умови діяльності підприємства значно впливалися зовнішніми чинниками – передусім, воєнними діями та економічною ситуацією в країні. Початок повномасштабної війни у 2022 році призвів до тимчасового спаду пасажирських перевезень через запровадження воєнного стану, комендантської години та скорочення мобільності населення. Приміські маршрути могли частково призупинятись або виконуватись з меншим завантаженням у першій половині 2022 року. Однак Кіровоградська область залишалась тиловим регіоном, тому вже у другому півріччі 2022-го пасажиропотік почав відновлюватись. У 2023 році підприємство продовжило обслуговувати ключові напрямки, адаптувавши графіки руху до поточної ситуації (наприклад, враховуючи обмеження світломаскування чи дефіцит пального, що спостерігався певний час). Загалом, географія роботи залишилась незмінною, хоча інтенсивність рейсів могла тимчасово коригуватись відповідно до попиту та безпекових умов.

Кадровий склад та трудові ресурси. Кадровий потенціал ПП «УРСА-ТРАНС» відповідає масштабам його діяльності. За даними фінансової

звітності, у 2022 році на підприємстві було зайнято близько 34 працівників, у 2023 році – 33, а станом на 2025 рік чисельність персоналу становила 31 особу. Спостерігається тенденція до незначного скорочення штату протягом 2022–2025 рр., що може бути пов'язано як із оптимізацією діяльності в умовах війни та економічного спаду, так і з природним відтоком кадрів (наприклад, мобілізація водіїв до ЗСУ або міграція населення). Для порівняння, деякі відкриті бізнес-довідники наводять цифру ~60 працівників у 2025 році, але, ймовірно, ця інформація є застарілою або відображає максимальну чисельність з урахуванням непостійних/сумісних співробітників. Реальні ж показники середньооблікової чисельності персоналу ближчі до трьох десятків осіб.

Структура кадрів підприємства включає декілька категорій. Основний виробничий персонал – це водії автобусів, яких у компанії декілька десятків (відповідно до кількості маршрутів і транспортних засобів, з урахуванням змінної роботи та резерву). Кожен водій, як правило, відповідає за виконання рейсів на закріпленому маршруті та дотримання розкладу. Допоміжний персонал складають механіки та слюсарі, зайняті в обслуговуванні і ремонті рухомого складу: вони забезпечують технічну готовність автобусів, щоденні огляди, планові ТО, дрібні ремонти. Невід'ємною частиною колективу є диспетчери (диспетчерська служба), які координують випуск автобусів на лінії, слідкують за графіком руху, ведуть облік рейсів і вирішують оперативні питання на маршрутах. Адміністративно-управлінський персонал в «УРСА-ТРАНС» нечисленний: окрім директора, є два менеджери середньої ланки (головний інженер та начальник автоколони, який курує водіїв і технічну службу) та бухгалтери, що ведуть фінансову звітність і розрахунки. Відповідальність за стратегічні рішення, маркетинг (роботу з автостанціями, участь у тендерах на маршрути) та взаємодію з контролюючими органами лежить безпосередньо на директорі як співвласнику бізнесу.

Важливо відзначити, що кадровий склад підприємства в останні роки зберіг професійну стабільність попри виклики воєнного часу. Компанія

продовжувала виконувати свої зобов'язання перед працівниками, виплачуючи заробітну плату та зберігаючи ключових спеціалістів. Частина персоналу могла бути залучена до оборонних потреб або територіальної оборони у 2022 році, але завдяки відносно безпечній ситуації в регіоні більшість працівників лишилися на місцях. Факт утримання позитивного фінансового результату у 2022–2025 роках (детально буде розглянуто нижче) опосередковано свідчить про збереження кадрового потенціалу та продуктивності праці.

Оподаткування та офіційний статус. ПП «УРСА-ТРАНС» зареєстроване на загальній системі оподаткування та є платником податку на додану вартість (ПДВ). До середини 2023 року підприємство користувалося спрощеною системою (єдиний податок), проте свідоцтво платника єдиного податку було скасоване 31.07.2023 – через перевищення ліміту доходу або власне рішення керівництва, пов'язане з розширенням діяльності. Перехід на загальну систему оподаткування означає підвищення прозорості фінансів та обов'язковість сплати ПДВ, що може підвищити довіру з боку ділових партнерів (наприклад, при участі у держзакупівлях). Дійсно, підприємство час від часу бере участь у публічних закупівлях як постачальник транспортних послуг. За даними системи Prozorro, «УРСА-ТРАНС» виступало переможцем у низці невеликих тендерів у 2023 році (суми контрактів – від кількох тисяч до десятків тисяч гривень) на перевезення пасажирів для потреб місцевих установ [7]. Це підтверджує ділову репутацію компанії та її здатність конкурувати на ринку послуг перевезень.

Матеріально-технічна база. Підприємство володіє або орендує автопарк, достатній для виконання своїх маршрутів. Точна кількість транспортних засобів не вказана у публічних джерелах, але опосередковано її можна оцінити на рівні 10–20 автобусів/мікроавтобусів. Такий висновок впливає з кількості маршрутів і рейсів на добу, а також із чисельності водіїв. У державних реєстрах фіксується, що за ПП «УРСА-ТРАНС» у різний час було закріплено до 150 одиниць автотранспорту [31]. На практиці ж активний парк, ймовірно, менший і складається з техніки середньої місткості,

приспорованої до приміських доріг. Більшість автобусів підприємства – це стандартні для регіону моделі класу «маршрутне таксі» (мікроавтобуси на 18–21 місце, такі як РУТА-20 чи БАЗ-2215 «Дельфін») та автобуси малого класу (БАЗ А079 «Еталон» на ~26–30 місць). Використання саме таких транспортних засобів зумовлене економічною доцільністю: вони мають відносно невеликий витрат пального і достатню місткість для типового пасажиропотоку на районних напрямках.

Матеріальна інфраструктура включає також виробничу базу в м. Кропивницькому. Юридична адреса компанії – м. Кропивницький, вул. Садова, 61. [34]. За цією адресою може розташовуватися офіс підприємства, диспетчерський пункт та стоянка транспорту. Крім того, для технічного обслуговування транспортних засобів підприємство має власну або орендовану ремонтну майстерню. Наявність у переліку видів діяльності ремонту автотранспорту та випробування техніки свідчить про спроможність компанії самостійно підтримувати справність свого автопарку. Це важливо з огляду на безпеку перевезень: регулярний технічний огляд і ремонт дозволяють уникати аварійних ситуацій та простоїв. Також підприємство має складські запаси запчастин (підтверджено відповідними видами діяльності з торгівлі деталями), що прискорює ремонтні роботи і знижує залежність від зовнішніх постачальників.

Отже, ПП «УРСА-ТРАНС» станом на 2024 р. є сталим перевізником регіонального рівня, з відпрацьованою матеріально-технічною базою для надання транспортних послуг. Компанія інтегрована в транспортну систему області (співпрацює з автостанціями, обслуговує соціально важливі маршрути), має власні ресурси для експлуатації та обслуговування автотранспорту. При відносно невеликому масштабі бізнесу підприємство демонструє ознаки диверсифікації (суміжні послуги) та фінансової стійкості. Це створює основу для подальшого розвитку – зокрема, після стабілізації ситуації в країні очікується поступове відновлення попиту на пасажирські перевезення, що відкриває можливості для нарощування обсягів перевезень і

модернізації автопарку. В аналітичному розрізі діяльність «УРСА-ТРАНС» може слугувати прикладом адаптації малого транспортного підприємства до кризових умов, збереження працездатності та підтримання балансу між соціальною функцією (доступні перевезення для населення) і комерційною доцільністю.

2.2. Фінансово-економічний аналіз динаміки ПП "УРСА-ТРАНС" (2022–2024 рр.)

Об'єктом цього експертного звіту є Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС", ідентифікаційний код ЄДРПОУ 36654072. Підприємство спеціалізується на пасажирському наземному транспорті міського та приміського сполучення (КВЕД 49.31). Аналіз охоплює три повні звітні періоди: 2022, 2023 та 2024 роки. Вся фінансова звітність надана у форматі спрощеної фінансової звітності малого підприємства (Форма № 1-м та № 2-м), з одиницею виміру – тисячі гривень (тис. грн.) з одним десятковим знаком. (Додаток А).

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки проводиться в умовах значних зовнішніх економічних та військових викликів в Україні, які могли суттєво вплинути на операційні обсяги, логістику та фінансові потоки суб'єкта господарювання. За цей період середня кількість працівників підприємства скоротилася з 34 осіб у 2022 році до 31 особи у 2024 році.

Для всебічної оцінки динаміки основних фінансових показників застосовувалися наступні методи:

- горизонтальний (динамічний) аналіз: оцінка абсолютних та відносних змін показників Балансу та Звіту про фінансові результати за три роки;

- вертикальний (структурний) аналіз: визначення частки ключових статей у загальному підсумку, що дозволяє оцінити якість активів та структуру капіталу;

- коефіцієнтний аналіз: оозрахунок інтегральних показників для діагностики фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності.

Динамічний та структурний аналіз балансу.

Зведена динаміка активів, капіталу та зобов'язань. Загальна валюта балансу (активи) ПП "УРСА-ТРАНС" демонструє помірне скорочення протягом аналізованого періоду, зменшившись із 2 373,6 тис. грн. на кінець 2022 року до 2 236,3 тис. грн. на кінець 2024 року, що відповідає зниженню на 5,8%. Незважаючи на незначне абсолютне зменшення, внутрішня структура як активу, так і пасиву зазнала значних трансформацій.

Таблиця 2.1

Зведена динаміка балансу (тис. грн.)

Показник	Код	Кінець 2022 р.	Кінець 2023 р.	Кінець 2024 р.	Абс. зміна (24/22)	Т. зрост. (24/22), %
І. Необоротні активи	1095	13,5	242,0	373,1	359,6	2768,9%
ІІ. Оборотні активи	1195	2 360,1	1 954,3	1 863,2	-496,9	78,9%
ВАЛЮТА БАЛАНСУ	1300	2 373,6	2 196,3	2 236,3	-137,3	94,2%
І. Власний капітал	1495	1 747,4	1 818,0	1 895,9	148,5	108,5%
ІІІ. Поточні зобов'язання	1695	626,2	378,3	340,4	-285,8	54,4%
БАЛАНС	1900	2 373,6	2 196,3	2 236,3	-137,3	94,2%

Необоротні активи. Спостерігається різке зростання з 13,5 тис. грн у 2022 р. до 242,0 тис. грн у 2023 р. та 373,1 тис. грн у 2024 р. – збільшення пояснюється нарощуванням інвестицій у довгострокові активи (Рис.2.1).

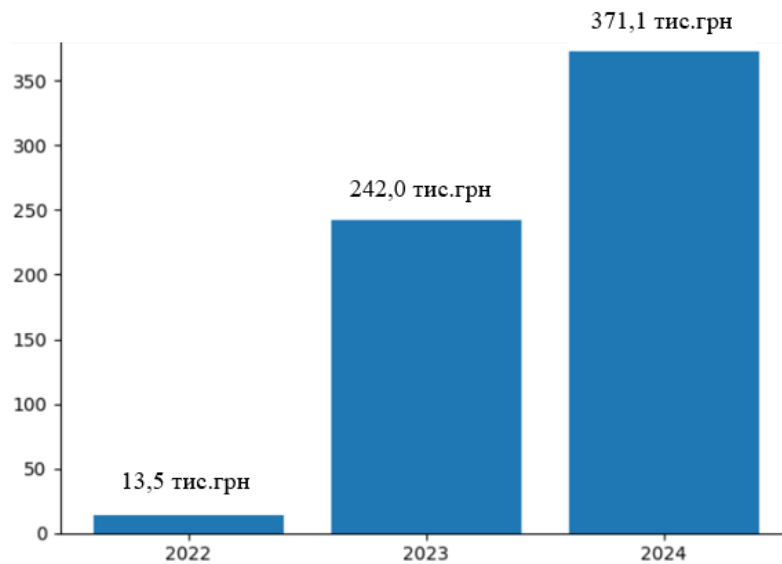


Рис. 2.1. Динаміка необоротних активів у 2022-2024 рр.

Оборотні активи. Показують спад: з 2 360,1 тис. грн у 2022 р. до 1 954,3 тис. грн у 2023 р. і 1 863,2 тис. грн у 2024 р. – ймовірно, через зменшення запасів або скорочення дебіторської заборгованості (Рис.2.9).

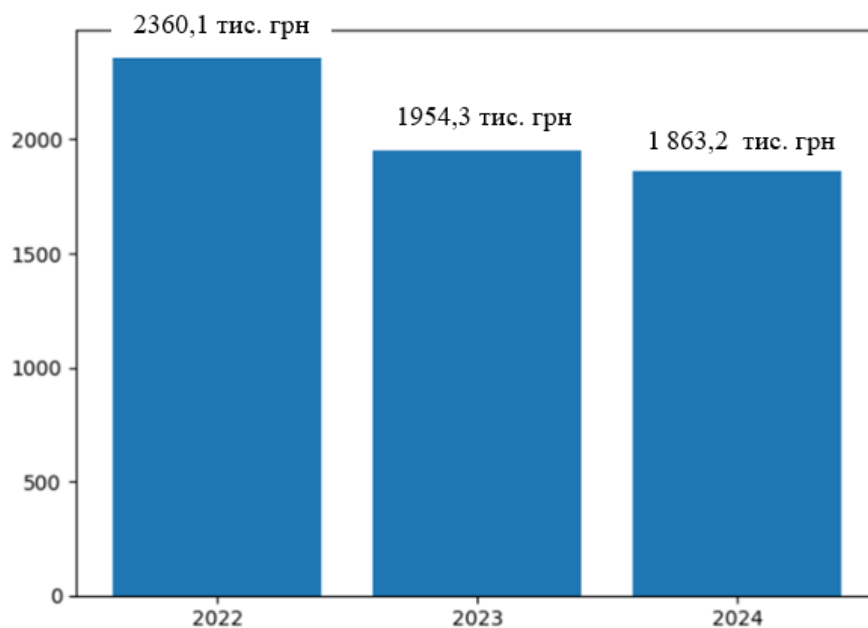


Рис. 2.2. Динаміка оборотних активів у 2022-2024 рр.

Валюта балансу. Загальна величина активів/пасивів знизилася з 2 373,6 тис. грн у 2022 р. до 2 196,3 тис. грн у 2023 р. і дещо відновилася до 2 236,3 тис. грн у 2024 р., що свідчить про коливання обсягу діяльності (Рис.2.3.).

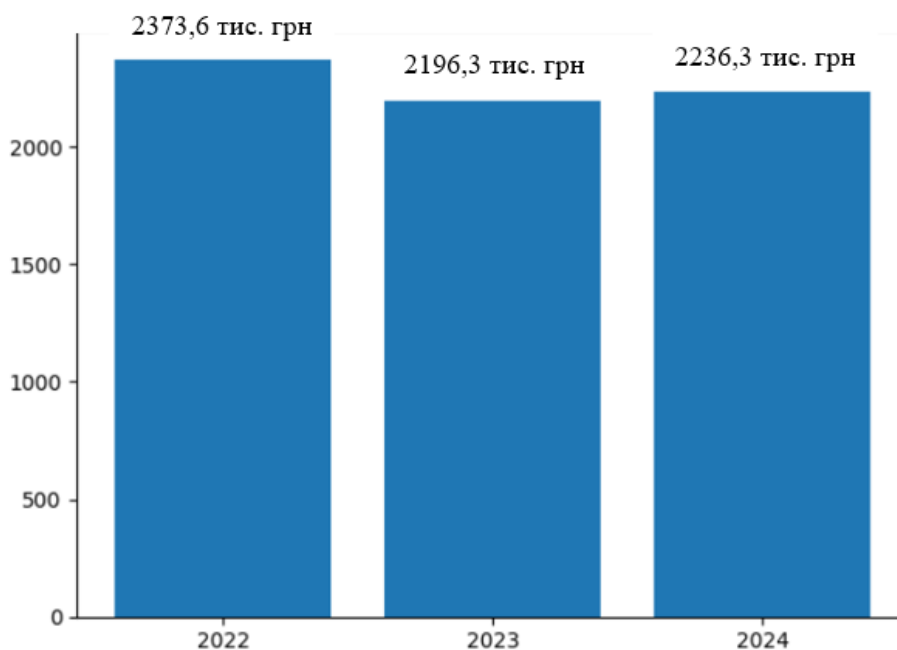


Рис.2.3. Динаміка валюти балансу у 2022-2024 рр.

Власний капітал. Поступове зростання: 1 747,4 тис. грн (2022 р.), 1 818,0 тис. грн (2023 р.), 1 895,9 тис. грн (2024 р.) – компанія нарощує власні ресурси, що позитивно впливає на фінансову стійкість (Рис.2.4).

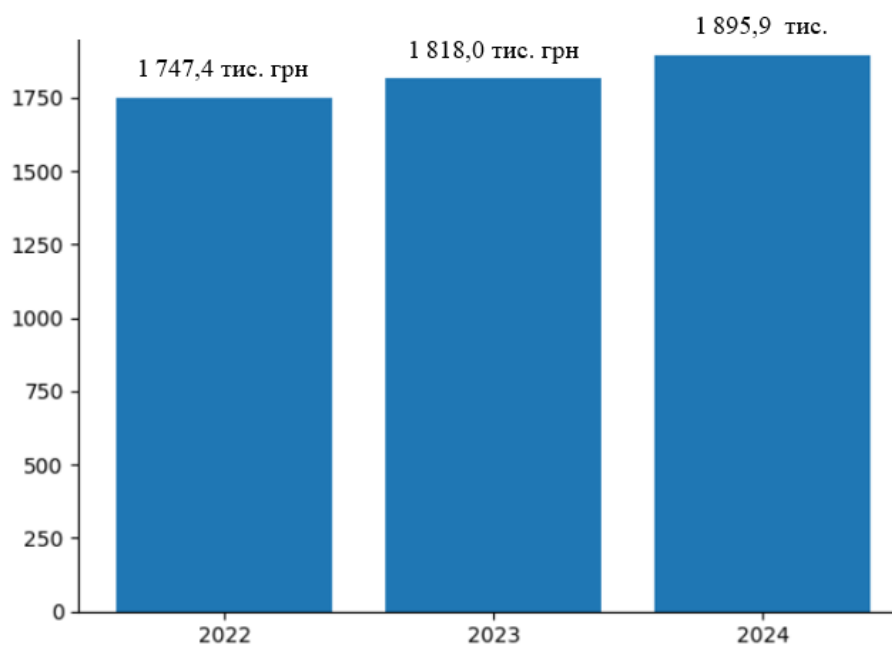


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу у 2022-2024 рр.

Поточні зобов'язання. Значно зменшилися – з 626,2 тис. грн у 2022 р. до 378,3 тис. грн у 2023 р. та 340,4 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про погашення

кредиторської заборгованості або оптимізацію короткострокових позик (Рис.2.5).

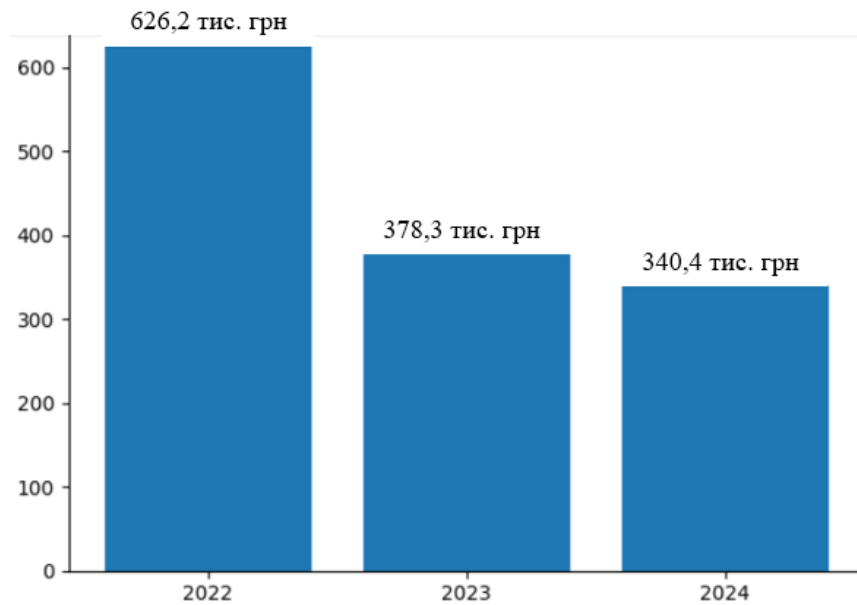


Рис. 2.5. Динаміка поточних зобов'язань у 2022-2024 рр.

Баланс. Як і валюта балансу, сумарні активи/пасиви за три роки скоротилися з 2 373,6 тис. грн до 2 236,3 тис. грн, що відображає загальне скорочення масштабу діяльності компанії (Рис.2.6).

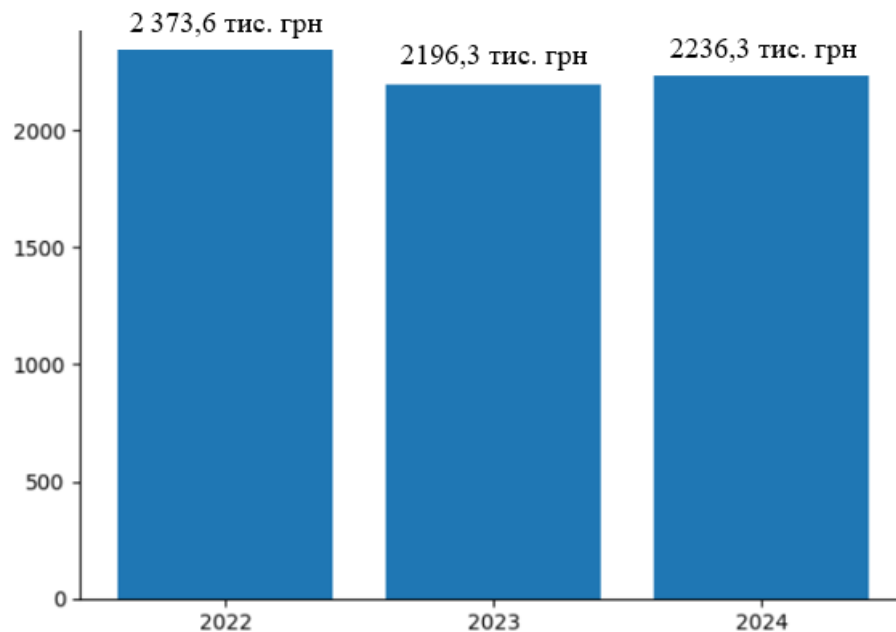


Рис. 2.6. Динаміка балансу ПП «Урса-Транс» за 2022-2024 рр.

Аналіз структури активів та їх якості.

Необоротні активи. Найбільш помітною зміною у структурі активів є колосальне зростання залишкової вартості необоротних активів (р. 1095). Цей показник зріс із мінімальних 13,5 тис. грн. у 2022 році до 373,1 тис. грн. у 2024 році, що становить зростання на 2768,9%.

У 2022 році залишкова вартість основних засобів (р. 1010) складала 13,5 тис. грн., при первісній вартості 2443,9 тис. грн. та зносі 2430,4 тис. грн.. Це означало ступінь зносу близько 99,4%. До кінця 2024 року, незважаючи на невелике зниження первісної вартості до 2298,1 тис. грн., залишкова вартість зросла до 373,1 тис. грн., а знос зменшився до 1925,0 тис. грн.. Це призвело до зниження ступеня зносу до 83,8%. Такий розрив і різке зростання залишкової вартості на тлі зниження первісної вартості є надійним індикатором того, що підприємство провело масштабну переоцінку (дооцінку) своїх основних засобів (ймовірно, транспортного парку) протягом 2023–2024 років. Ця дооцінка покращує балансову якість активів та надає більшу заставну спроможність. У 2024 році частка необоротних активів у валюті балансу зросла з менш ніж 1% до 16,7%.

Оборотні активи. Загальний обсяг оборотних активів (р. 1195) скоротився на 20,2%, з 2 360,1 тис. грн. у 2022 році до 1 863,2 тис. грн. у 2024 році.

Критичний аналіз структури оборотних активів показує високу концентрацію ризику:

Запаси (р. 1100) скоротилися з 184,3 тис. грн. (2022) до 78,5 тис. грн. (2024).

Грошові кошти (р. 1165) були нестабільними, становлячи 28,5 тис. грн. у 2022 році, лише 1,0 тис. грн. у 2023 році, і зросли до 45,4 тис. грн. у 2024 році.

Сукупна дебіторська заборгованість (р. 1125 та р. 1155) у 2024 році склала 1 739,3 тис. грн. (1301.3 + 438.0). Це становить 93,3% від усіх оборотних активів (1739.3 / 1863.2).

Надзвичайно висока частка дебіторської заборгованості створює значний ризик "мертвого" капіталу. Оскільки дебіторська заборгованість майже дорівнює річному чистому доходу від реалізації у 2024 році (1739.3 тис. грн. проти 2536.1 тис. грн.), це свідчить або про украй повільну оборотність, або про значну частку заборгованості, яка може бути сумнівною, що негативно впливає на реальну ліквідність.

Аналіз структури капіталу та зобов'язань (Пасив).

Власний капітал. Власний капітал (р. 1495) продемонстрував стійке зростання, збільшившись з 1 747,4 тис. грн. у 2022 році до 1 895,9 тис. грн. у 2024 році. Це зростання на 8,5% відбулося майже повністю за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (р. 1420), який зріс з 1 747,2 тис. грн. до 1 893,9 тис. грн. за цей період. Ця динаміка підкреслює високу самостійність фінансування підприємства, оскільки зареєстрований капітал є мінімальним і стабільним (0,2 тис. грн. у 2022 р. до 2,0 тис. грн. у 2024 р., з мінімальним збільшенням у 2024 році).

Поточні зобов'язання. Найбільш позитивна динаміка в пасиві спостерігається у статті "Поточні зобов'язання" (р. 1695), які скоротилися на 45,6% - з 626,2 тис. грн. на кінець 2022 року до 340,4 тис. грн. на кінець 2024 року.

Це скорочення було досягнуто за рахунок зменшення ключових статей кредиторської заборгованості:

Заборгованість за товари, роботи, послуги (р. 1615) знизилася з 173,1 тис. грн. (2022) до 102,4 тис. грн. (2024).

Заборгованість за розрахунками з оплати праці (р. 1630) зменшилася з 282,6 тис. грн. (2022) до 196,6 тис. грн. (2024).

Заборгованість за розрахунками з бюджетом (р. 1620) різко знизилася з 96,5 тис. грн. (2022) до 22,2 тис. грн. (2024).

Ефективне управління зобов'язаннями та їх значне скорочення є головним чинником підвищення фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Скорочення зобов'язань з оплати праці корелює зі зниженням

середньої кількості працівників (з 34 до 31 особи), що підтверджує загальну тенденцію до оптимізації витрат на персонал та зменшення операційної бази.

Аналіз Фінансових Результатів та Операційної Ефективності.

Динаміка та структура доходів і витрат: Виявлення операційної кризи.

Аналіз Звіту про фінансові результати (Форма № 2) виявляє критичні тенденції в операційній діяльності підприємства.

Таблиця 2.2.

Зведена динаміка звіту про фінансові результати (тис. грн.)

Показник	Код	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. зміна (24/22)	Т. зрост. (24/22), %
Чистий дохід (Реалізація)	2000	5109,6	4533,2	2536,1	-2573,5	49,6%
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0	1712,0	1712,0	Н/Д
Разом доходи	2280	5109,6	4533,2	4248,1	-861,5	83,1%
Собівартість реалізації	2050	(949,6)	(294,0)	(93,0)	856,6	9,8%
Інші операційні витрати	2180	(3952,6)	(4073,3)	(4062,3)	-109,7	102,8%
Разом витрати	2285	(4966,1)	(4367,3)	(4155,3)	810,8	83,7%
Фінансовий результат до оп.	2290	143,5	100,5	92,8	-50,7	64,7%
Чистий прибуток	2350	106,2	70,6	76,1	-30,1	71,7%

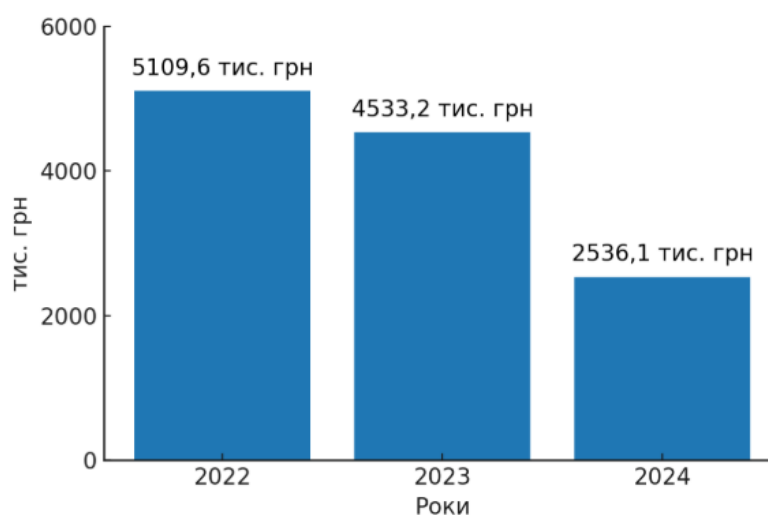


Рис. 2.7. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг за 2022-2024 рр.

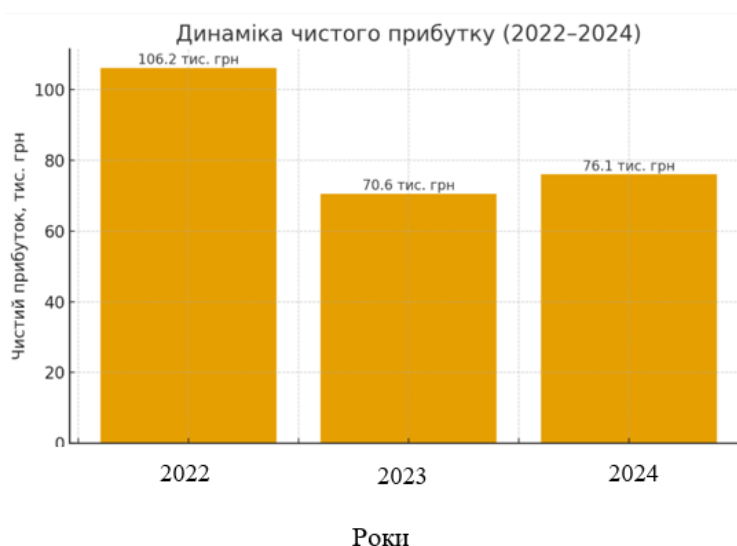


Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку за 2022-2024 рр.

Чистий дохід від реалізації (р. 2000) скоротився більш ніж удвічі (на 50,4%) за аналізований період, знизившись з 5 109,6 тис. грн. у 2022 році до 2 536,1 тис. грн. у 2024 році.¹ Це свідчить про глибоке падіння обсягів основної діяльності (пасажирських перевезень). Незважаючи на це катастрофічне падіння, підприємство змогло утримати позитивний чистий прибуток, який у 2024 році становив 76,1 тис. грн. Це утримання позитивного результату є прямим наслідком появи значної суми Інших операційних доходів (р. 2120) у розмірі 1 712,0 тис. грн. у 2024 році, тоді як у попередні роки цей рядок був нульовим.¹ Якщо виключити цей нерегулярний або неосновний дохід, фактична операційна діяльність підприємства у 2024 році демонструє глибоку

збитковість. Операційний збиток, розрахований на основі чистого доходу від реалізації та операційних витрат, становить:

$$\text{Чистий дохід (2000)} - \text{Собівартість (2050)} - \text{Інші операційні витрати (2180)} = 2536,1 - 93,0 - 4062,3 = -1619,2 \text{ тис. грн.}$$

Цей факт свідчить про кризу сталості (Going Concern Risk). Основна діяльність підприємства є високо збитковою, а позитивний фінансовий результат до оподаткування (92,8 тис. грн.) досягнутий виключно за рахунок компенсаційних або одноразових доходів. Крім того, структура витрат є нетиповою. Собівартість реалізації (р. 2050) скоротилася майже вдесятеро (з 949,6 тис. грн. до 93,0 тис. грн.). Водночас, "Інші операційні витрати" (р. 2180), які, ймовірно, включають адміністративні, збутові та значну частину постійних витрат, залишалися стабільно високими (близько 4,0 млн грн.), навіть попри різке падіння виручки.¹ У 2024 році ці інші операційні витрати становлять 96% від усіх сукупних витрат (4062,3 тис. грн. із 4155,3 тис. грн.).¹ Це підтверджує високу частку постійних витрат у діяльності транспортного підприємства, які не можуть бути швидко скорочені відповідно до падіння обсягів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.

Скорочення персоналу на 8,8% (з 34 до 31 особи) не змогло компенсувати падіння виручки. Це призвело до значного зниження показника продуктивності праці.

Таблиця 2.3

Ефективність праці

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 24/22
Середня кількість працівників (осіб)	34	33	31	-8,8%
Чистий дохід (тис. грн.)	5 109,6	4 533,2	2 536,1	-50,4%
Виручка на 1 працівника (тис. грн/ос.)	150,3	137,4	81,8	-45,6%

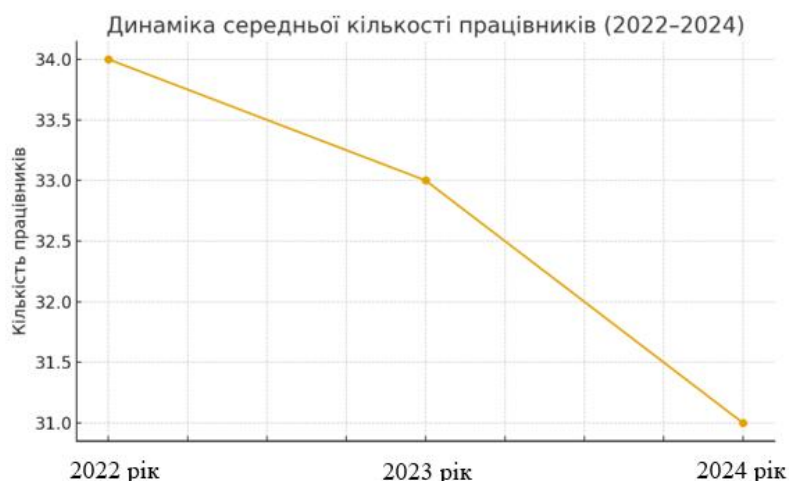


Рис. 2.9. Динаміка кількості працівників за 2022-2024 рр.



Рис. 2.10. Динаміка виручки на 1 працівника (тис. грн/ос.)

Продуктивність праці, виміряна чистим доходом на одного працівника, впала на 45,6% за три роки. Цей показник є прямим підтвердженням неефективного використання ресурсів у поточній операційній моделі та відображає кризу попиту на основні послуги підприємства.

Динамічний аналіз ключових фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнтний аналіз дозволяє оцінити фінансове здоров'я підприємства та виявити парадоксальну ситуацію, коли висока стійкість поєднується з низькою діловою активністю.

Коефіцієнти фінансової стійкості (Solvency)

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості

Коефіцієнт	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Орієнт. норм.
Коефіцієнт автономії (Ка)	1495 / 1300	0,74	0,83	0,85	> 0,5
Коефіцієнт фінанс. левериджу (Кфл)	$(1300 - 1495) / 1495$	0,36	0,21	0,18	< 1,0

Фінансова стійкість ПП "УРСА-ТРАНС" є надзвичайно високою і постійно покращувалася. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальних активах) зріс з 0,74 до 0,85, що значно перевищує нормативне значення 0,5. Це означає, що 85% активів фінансується власними джерелами, а частка позикового капіталу є мінімальною.

Відповідно, коефіцієнт фінансового левериджу знизився до 0,18, демонструючи вкрай низьку залежність від кредиторів. Підприємство має значний запас фінансової стійкості та високий кредитний потенціал для залучення позикових коштів у майбутньому, якщо це буде необхідно для інвестицій.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності (Liquidity).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнт	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Орієнт. норм.
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1195 / 1695	3,77	5,17	5,47	1,5 – 2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$(1195 - 1100) / 1695$	3,59	4,96	5,25	0,8 – 1,0

Коефіцієнти ліквідності свідчать про формальний надлишок платоспроможності. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) зріс з 3,77 до 5,47,

що вказує на те, що оборотні активи більш ніж уп'ятеро перевищують поточні зобов'язання. Це зростання є прямим наслідком успішного скорочення поточних зобов'язань (на 45,6%) протягом аналізованого періоду.

Проте, ці високі показники Кпл і Кшл можуть бути фіктивними через низьку якість оборотних активів. Оскільки понад 93% оборотних активів становить дебіторська заборгованість, фактична здатність підприємства швидко генерувати грошові кошти для погашення зобов'язань критично залежить від швидкості та повноти погашення боргів дебіторами. Якщо дебіторська заборгованість є проблемною, високі коефіцієнти ліквідності не відображають реального фінансового стану.

Коефіцієнти ділової активності (Activity).

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ділової активності

Коефіцієнт	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка
Оборотність активів (разів)	2000 / Середня ВБ	2,15	2,05	1,12	Падіння
Оборотність дебіторської заб. (днів)	(Середня Деб. заб. / 2000) * 365	165,0	185,5	243,7	Різка уповільнення

Аналіз ділової активності підтверджує кризу основної діяльності. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,15 до 1,12. Це означає, що ефективність використання активів для генерації основного доходу знизилася майже удвічі, що є прямим наслідком падіння чистого доходу.

Особливо тривожним є різке уповільнення циклу інкасації. Термін оборотності дебіторської заборгованості зріс із 165,0 днів (близько 5,5 місяців) у 2022 році до 243,7 днів (приблизно 8 місяців) у 2024 році. Такий тривалий цикл інкасації для транспортної компанії створює значний ризик розриву грошових потоків. Це критично підтверджує, що дебіторська заборгованість є найбільш вразливою статтею в активі, оскільки вона не може бути швидко конвертована в грошові кошти.

Коефіцієнти рентабельності (Profitability).

Таблиця 2.7

Коефіцієнти рентабельності

Коефіцієнт	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка
Рентабельність активів (ROA)	2350 / Середня ВБ	4,47%	3,21%	3,42%	Зниження
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2350 / Середній ВК	6,09%	3,96%	4,11%	Зниження
Рентабельність продажів (ROS)	2350 / 2000	2,08%	1,56%	3,00%	Викривлений ріст

Загальна рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) знизилася за аналізований період, незважаючи на позитивний чистий прибуток. Зниження ROA з 4,47% до 3,42% пояснюється як зменшенням чистого прибутку, так і зростанням бази активів (через дооцінку основних засобів).

Рентабельність продажів (ROS), розрахована на основі чистого доходу від реалізації (р. 2000), демонструє парадоксальне зростання до 3,00% у 2024 році. Цей показник є викривленим, оскільки чистий прибуток (76,1 тис. грн.) формується не тільки за рахунок чистого доходу від реалізації (2 536,1 тис. грн.), але й за рахунок 1 712,0 тис. грн. інших операційних доходів (р. 2120). Якщо б підприємство покладалося виключно на основну діяльність, його операційна рентабельність була б глибоко негативною, що свідчить про низьку фінансову ефективність бізнес-моделі.

Економічне обґрунтування динаміки та оцінка ризиків.

1. Синтез причинно-наслідкових зв'язків та дисбалансу.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ПП "УРСА-ТРАНС" виявляє глибокий структурний дисбаланс, де висока фінансова стабільність маскує критичну операційну неефективність.

Ланцюг деградації операційної моделі:

Зниження ринкового попиту: першопричина - падіння чистого доходу (р. 2000) на 50,4%, що спричинило падіння продуктивності праці та оборотності активів.

Неефективна структура витрат: незважаючи на падіння виручки, обсяг постійних "Інших операційних витрат" (р. 2180) залишається стабільно високим (близько 4,0 млн грн.), що призвело до глибокого операційного збитку в розмірі 1 619,2 тис. грн. у 2024 році (без урахування нерегулярних доходів).

Критичний оборотний капітал: уповільнення інкасації до 243,7 днів підтверджує накопичення високоризикової дебіторської заборгованості, що значно знижує якість ліквідності, незважаючи на формально високі коефіцієнти ($K_{тл} = 5,47$).

Парадокс стійкості: висока фінансова стійкість ($K_a = 0,85$) та ліквідність досягнуті не завдяки поточній успішній діяльності, а за рахунок історично накопиченого капіталу (нерозподіленого прибутку) та суттєвого скорочення боргового навантаження. Це консервативна фінансова структура, яка не є життєздатною, якщо основна діяльність продовжуватиме генерувати збитки.

2. Оцінка ризиків, пов'язаних з неосновними доходами

Позитивний чистий прибуток у 2024 році (76,1 тис. грн.) залежить від 1 712,0 тис. грн. "Інших операційних доходів" (р. 2120). Якщо ці доходи мають нерегулярний характер (наприклад, компенсації від держави, гранти, продаж необоротних активів, які не відображені в окремому рядку 1090), підприємство стикається з високим ризиком нестабільності доходу.

Відсутність цих доходів у наступних періодах (2025 рік) автоматично призведе до суттєвого чистого збитку. З погляду аудиту, виникає вимога щодо детального розкриття економічної суті цього доходу. Якщо це цільове фінансування чи субсидії, це підтверджує, що компанія, по суті, фінансово залежить від зовнішньої підтримки для покриття операційних збитків.

3. Оцінка платоспроможності та фінансової незалежності

Підприємство залишається фінансово незалежним (низький леверидж) та довгостроково платоспроможним (відсутність довгострокових зобов'язань). Однак, існує гострий ризик грошових потоків.

Низький залишок грошових коштів у 2023 році (1,0 тис. грн.) підкреслює вразливість підприємства до затримок платежів. Надзвичайно повільна інкасація (243,7 днів) свідчить про те, що платоспроможність у реальному часі може бути під загрозою, незважаючи на високі показники ліквідності на балансі. В умовах тривалого циклу оплати, фінансове здоров'я підприємства залежить від надійності та графіку погашення боргів його основними дебіторами.

Висновки та рекомендації. ПП "УРСА-ТРАНС" знаходиться у стані фінансової дихотомії: з одного боку, воно демонструє високу фінансову стійкість, низьку боргову залежність та значне скорочення поточних зобов'язань. Ці позитивні структурні зрушення створюють потужний запас міцності. З іншого боку, підприємство переживає глибоку операційну кризу, що характеризується падінням основного чистого доходу на 50,4% та генеруванням суттєвого операційного збитку (близько 1,6 млн грн. у 2024 році), який був замаскований масивними нерегулярними доходами (1,7 млн грн.). Крім того, критично сповільнилася оборотність дебіторської заборгованості, що ставить під сумнів якість оборотних активів.

Таким чином, фінансовий стан є формально стабільним, але операційно нежиттєздатним без зовнішньої або нерегулярної підтримки.

Для відновлення операційної стійкості та мінімізації ризиків, підприємству рекомендується здійснити наступні кроки:

1. Стратегічне відновлення операційної стійкості. Визначення природи доходу 2120: Провести негайний аналіз економічної суті "Інших операційних доходів" (1712,0 тис. грн. у 2024 р.). Якщо ці доходи є одноразовими, керівництву необхідно розробити план покриття очікуваного операційного збитку у 2025 році.

Управління постійними витратами: здійснити детальний аудит "Інших операційних витрат" (р. 2180), які залишаються стабільно високими (понад 4,0 млн грн.), незважаючи на падіння виручки. Необхідно вжити заходів для перетворення частини цих витрат на змінні або їх радикального скорочення для зниження точки беззбитковості.

Відновлення чистого доходу: Розробити стратегію відновлення обсягів пасажирських перевезень або диверсифікації діяльності, оскільки поточний рівень виручки не покриває постійних витрат.

2. Тактичне управління оборотним капіталом та ліквідністю.

Інтенсифікація інкасації: вжити жорстких заходів для скорочення циклу оборотності дебіторської заборгованості з 243,7 днів до рівня, що відповідає галузевим стандартам (60–90 днів). Це включає перегляд умов договорів та посилення роботи з основними дебіторами.

Оцінка якості дебіторської заборгованості: провести інвентаризацію заборгованості за термінами виникнення та оцінку ймовірності погашення. Накопичення сумнівних боргів вимагатиме формування резервів, що матиме прямий негативний вплив на чистий прибуток у майбутньому.

Утримання грошового запасу: забезпечити підтримку мінімально необхідного буфера грошових коштів (р. 1165) для уникнення ризику миттєвої неплатоспроможності, який був критичним у 2023 році (1,0 тис. грн.), та гарантування безперервності операційної діяльності.

Висока фінансова незалежність є вагомим позитивним фактором, що може бути використаний як база для залучення інвестицій або кредитування (враховуючи низький фінансовий леверидж) з метою модернізації або реструктуризації бізнесу для подолання поточної операційної кризи.

2.3. Оцінка стійкості інноваційного розвитку та інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах воєнного стану

Вплив воєнного стану на інноваційну діяльність підприємства.

Повномасштабна війна 2022 року кардинально змінила умови роботи транспорту в Україні. Для ПП «УРСА-ТРАНС» – приватного перевізника міжміських автобусних маршрутів – воєнні дії створили низку зовнішніх викликів. По-перше, різко зросли ризики для безпеки перевезень та збереження інфраструктури (руйнування доріг, мостів тощо), що ускладнило логістику та змусило переглядати маршрути. По-друге, спостерігалися перебої з постачанням пального та матеріалів, а ціни на пальне суттєво зросли – це підвищило витрати компанії і знизило прибутковість рейсів. По-третє, відбулися різкі зміни попиту: частина населення виїхала за кордон або перемістилася в західні області, зменшивши звичні пасажиропотоки, натомість з'явився попит на евакуаційні рейси та гуманітарні перевезення. Кропивницький та регіон загалом не були окуповані, але переживали ракетні удари й наплив внутрішньо переміщених осіб, що вплинуло на структуру попиту. Політичні та регуляторні фактори також далися взнаки. У країні було запроваджено воєнний стан, комендантську годину та обмеження на пересування вночі, що змусило УРСА-ТРАНС коригувати розклад рейсів (напр., нічні маршрути довелося перевести на денний час). Частина водіїв та технічного персоналу могла бути мобілізована до війська, що створило дефіцит кадрів. Уряд водночас визначав автоперевізників критично важливими для економіки, дозволяючи ключовим працівникам отримати бронювання від призову. Це стало можливістю для компанії зберегти ядро кваліфікованих кадрів. Внутрішніми сильними сторонами УРСА-ТРАНС у цій ситуації стали гнучкість малого бізнесу та досвід роботи: підприємство засновано у 2009 році, має налагоджені маршрути й клієнтську базу, а також власну технічну базу для обслуговування транспорту. Додатковою перевагою є диверсифікація видів діяльності – окрім перевезень, фірма займається

техобслуговуванням та ремонтом автотранспорту, торгівлею запчастинами тощо. Ця диверсифікація допомагає отримувати дохід навіть при спадах пасажирських перевезень.

Водночас війна виявила і вразливості підприємства. Через невеликий розмір УРСА-ТРАНС має обмежені фінансові ресурси та резерви. У 2022–2025 рр. компанія була змушена відкласти або скоротити заплановані інвестиції в оновлення автопарку та впровадження нових технологій. Це негативно позначилося на її здатності швидко адаптуватися до нових умов і може знизити довгострокову конкурентоспроможність. Фінансові показники підтверджують ці труднощі: дохід УРСА-ТРАНС у 2021 році становив ~5,82 млн грн, а у 2022 році знизився до ~5,11 млн грн; у 2023 році – до ~4,53 млн грн, і далі до ~4,25 млн грн у 2024 році. Чистий прибуток впав з 237 тис. грн (2021) до лише 70–76 тис. грн у 2023–2024 рр., тобто маржа зменшилася до мінімальних 1–2%. Скорочення обсягів діяльності змусило оптимізувати штат: чисельність працівників зменшилася з 39 осіб у 2021 р. до 31 у 2024 р. Ці факти свідчать про невисоку стійкість фінансових результатів під час шоку – компанія втрималася на плаву і лишилася прибутковою, але її фінансовий стан погіршився. На рисунку 2.11 представлений SWOT-аналіз інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» у воєнний період.



Рис. 2.11. SWOT-аналіз інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» у воєнний період

*Складено автором

Сильні сторони: досвід роботи на ринку пасажирських перевезень, знання внутрішньообласних маршрутів і потреб клієнтів; власна матеріально-технічна база (ремонтна майстерня, парк автобусів); гнучкість малого підприємства у прийнятті рішень (можливість швидко змінювати графік чи напрямки перевезень); налагоджені зв'язки з автостанціями та агрегаторами квитків (компанія співпрацює з онлайн-сервісами продажу квитків, що забезпечує притік клієнтів через інтернет).

Слабкі сторони: обмежені фінансові можливості для інновацій (низький запас обігових коштів і прибутків на модернізацію автобуса чи ІТ-рішень); відносно застарілий автопарк (більшість автобусів середнього класу, придбані до 2020 р., знос техніки збільшується, а оновлення відкладається); відсутність власної розвинутої ІТ-інфраструктури (немає власного мобільного додатку чи системи трекінгу – продаж квитків йде через сторонні платформи); залежність від ключових працівників (водії-універсали, механіки – втрата навіть кількох може паралізувати окремі маршрути); слабка маркетингова активність (компанія мало відома за межами своїх традиційних напрямків, не інвестує у бренд чи рекламу).

Можливості: зміна ринкової кон'юнктури через війну відкрила нові ніші – зросла роль внутрішніх перевезень у центральні та західні регіони, перевезень для ВПО та волонтерських потреб. УРСА-ТРАНС може переорієнтувати частину маршрутів на напрямки з підвищеним попитом (наприклад, сполучення з західними областями або транспорт для гуманітарних місій). Також зменшення конкуренції на окремих напрямках (деякі малі перевізники припинили діяльність через війну) дає шанс зайняти їхню частку ринку. Держава і міжнародні фонди почали програми підтримки бізнесу у воєнний час – підприємство може отримати гранти або пільгові кредити на відновлення та інновації. Наприклад, є попит на модернізацію транспорту (перехід на економніше паливо чи електробуси у майбутньому) та на підвищення безпеки перевезень, що може бути співфінансовано державою після війни. Партнерство з більшими фірмами або участь у галузевих

об'єднаннях (асоціаціях автоперевізників) відкриває доступ до нових технологій і навчання персоналу.

Загрози: тривалий воєнний конфлікт продовжує пригнічувати ринок – подальше зниження платоспроможності населення скорочує пасажиропотік на комерційних маршрутах. Ризик прямих втрат залишається: ворожі обстріли можуть пошкодити транспорт чи інфраструктуру в будь-який момент, що призведе до перебоїв у роботі. Також високою є конкуренція з боку нелегальних перевізників (тіньові маршрутки, що з'явилися для евакуацій чи перевезень без ліцензій) – офіційні компанії, як УРСА-ТРАНС, потерпають від демпінгу нелегалів і втрачають частину клієнтів. Великі гравці ринку, навпаки, активно впроваджують інновації і можуть переманювати клієнтів якіснішим сервісом. Наприклад, компанії-лідери впроваджують сучасні технології обслуговування (онлайн-продаж, програми лояльності) і підвищують комфорт, що створює високі очікування у пасажирів. Якщо УРСА-ТРАНС не встигатиме за цими трендами, вона ризикує втратити конкурентні позиції у післявоєнний період.

Інноваційна спроможність: індекс та бенчмаркінг. Для кількісної оцінки здатності підприємства до інновацій запропонуємо інтегральний показник – умовний *індекс інноваційної спроможності*. Він враховує ключові критерії, що визначають потенціал УРСА-ТРАНС до інноваційного розвитку, і дозволяє зіставити їх з аналогічними показниками конкурентів. Подібні методики рекомендовані в наукових підходах (напр., модель Innovation Capability Maturity Model або інтегральні індекси інноваційної активності) для оцінки готовності підприємства до змін. У нашому випадку виділено п'ять критеріїв:

- рівень технологічної цифровізації і автоматизації процесів;
- впровадження нових продуктів і послуг (нові маршрути, сервіси для клієнтів);
- гнучкість та адаптивність організації (швидкість прийняття рішень, реакція на зміни);

- кадровий та фінансовий потенціал для інновацій (кваліфікація персоналу, доступність фінансування);
- партнерства та підтримка (співпраця з іншими фірмами, участь у програмах, державна підтримка).

Кожен критерій оцінимо за п'ятибальною шкалою (від 1 – дуже слабо, до 5 – дуже добре) для УРСА-ТРАНС, а також для одного з галузевих лідерів (для порівняння). В якості бенчмарку візьмемо компанію «KLR Bus» – відомого українського перевізника, який під час війни став лідером у впровадженні інновацій. Результати оцінки представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Критерій	УРСА-ТРАНС	Конкурент (KLR Bus)
Цифрові технології та IT-рішення	2/5	5/5
Нові послуги та маршрути	3/5	5/5
Гнучкість та швидкість адаптації	3/5	5/5
Кадри і фінансові ресурси	2/5	4/5
Партнерства та підтримка	2/5	4/5
Індекс інноваційної спроможності (середній бал)	2,4 (48%)	4,4 (88%)

**Примітка: оцінка експертна, за даними про діяльність підприємств у 2022–2025 рр. (авторська оцінка).*

Як видно з таблиці 2.8, інтегральний показник інноваційної спроможності УРСА-ТРАНС становить приблизно 48% від максимуму (2,4 бали з 5). Це помітно нижче, ніж у провідного конкурента (у KLR Bus – ~88%, або 4,4 бали з 5). Найбільше відставання спостерігається за критеріями цифровізації та сервісних інновацій. Якщо УРСА-ТРАНС наразі лише частково використовує IT (наприклад, продає квитки через сторонні онлайн-платформи і має базовий сайт/телефонний сервіс), то конкурент створив повноцінну цифрову екосистему: власний мобільний застосунок, онлайн-бронювання, GPS-трекінг автобусів, автоматичні повідомлення для клієнтів, програму лояльності тощо. В умовах війни такі цифрові рішення стали імперативом виживання транспортної галузі, адже забезпечують і безпеку, і швидкість, і комфорт для пасажирів. Показник гнучкості/адаптивності в УРСА-ТРАНС оцінений відносно непогано (3/5) – як мале підприємство, вона

продемонструвала здатність швидко перебудувати маршрути та графік під потреби воєнного часу. Компанія, зокрема, оптимізувала маршрути перевезень згідно з новими потоками (наприклад, могла зосередитися на внутрішніх перевезеннях, коли міжнародні рейси було припинено) та шукала альтернативні шляхи сполучення, коли основні дороги небезпечні. Однак гнучкість конкурента ще вища (5/5), оскільки великий гравець не лише адаптувався, а й проактивно розширив бізнес: KLR Bus відкрив нові регулярні маршрути до Німеччини, Чехії, Польщі та інших країн ЄС, відкрив власний міжнародний автобусний термінал у м. Хмельницькому, планує ще один у Львові. Така експансія під час кризи свідчить про високу стійкість та спроможність до інноваційного розвитку – компанія знайшла можливості там, де інші зазнавали спадів. Низькі бали ПП «УРСА-ТРАНС» за фінансово-кадровим критерієм та партнерством відображають реальність: обмежені прибутки 2022–2023 рр. не дозволяли суттєво інвестувати в нововведення, а невелика фірма не має легкого доступу до масштабних кредитів чи інвесторів. Водночас кадровий потенціал теж під тиском – хоча персонал досвідчений, компанія не може дозволити собі утримувати окремий відділ розвитку чи ІТ-фахівців. На противагу, конкуренти залучають інвестиції та партнерів: наприклад, KLR Bus будує власну сервісну інфраструктуру європейського рівня і навіть надає послуги іншим перевізникам, планує запустити страхові та логістичні сервіси, розглядає механізми державно-приватного партнерства для розвитку мережі терміналів. Це означає, що великі гравці вибудовують екосистему партнерств і отримують підтримку, тоді як УРСА-ТРАНС наразі діє більш ізольовано.

Отже, аналіз показав, що ПП «УРСА-ТРАНС» попри безпрецедентні виклики війни зуміло зберегти діяльність і частково пристосуватися до нових умов, однак інноваційний розвиток підприємства в цей період був вразливим та уповільненим. Стійкість інноваційного розвитку виявилася обмеженою: компанія скоротила інвестиції та фактично законсервувала деякі розвиткові проєкти, зосередившись на операційному виживанні. Це підтверджують

фінансові тренди (поступове падіння доходів і прибутків) та низький індекс інноваційної спроможності (близько 48%). Разом з тим, УРСА-ТРАНС продемонструвала життєздатність і гнучкість, що є основою для відновлення. Малий і середній бізнес відіграє зростаючу роль у підтримці локальної логістики в умовах війни, і досвід УРСА-ТРАНС це підтверджує.

Для підвищення стійкості інноваційного розвитку підприємству рекомендується реалізувати такі заходи:

1. Прискорена цифровізація процесів. Впровадити сучасні ІТ-рішення в обслуговування клієнтів та управління перевезеннями. Зокрема, доцільно створити власну онлайн-платформу або мобільний додаток для продажу квитків, відстеження рейсів та комунікації з пасажиром. Цифровізація є необхідною умовою виживання транспорту під час війни і стане фундаментом післявоєнного відновлення. Навіть з обмеженими ресурсами, УРСА-ТРАНС може скористатися готовими рішеннями (наприклад, підключитися до існуючих систем е-квитка, GPS-моніторингу) або об'єднати зусилля з іншими перевізниками регіону для спільного впровадження недорогих технологій. Це підвищить якість сервісу (пасажирів зараз очікують live-трекінг, цифрової оплати, 24/7 підтримки і дозволить конкурувати з більш технологічними фірмами).

2. Оновлення та диверсифікація послуг. Компанії варто переглянути маршрутну мережу з урахуванням змін попиту. Доцільно розвивати нові напрямки перевезень, які виникли під час війни. Наприклад, організувати регулярні рейси з центрального регіону до західних областей або прикордонних хабів, де є сталий потік пасажирів (евакуація, волонтери, бізнес-логістика). Можна розглянути співпрацю з логістичними компаніями для комбінованих пасажирсько-вантажних перевезень (доставка посилок на рейсових автобусах, що вже практикується деякими операторами). Розвиток нових послуг підвищить інноваційну активність і створить додаткові джерела доходу, підвищуючи резильєнтність бізнесу.

3. Інвестиції в рухомий склад та безпеку. Хоча великі капіталовкладення зараз ускладнені, ПП «УРСА-ТРАНС» слід планувати поетапне оновлення автопарку. Першочергово – провести модернізацію існуючих автобусів (покращити паливну ефективність, обладнати системами безпеки, наприклад, GPS-трекерами, камерами), що може частково фінансуватись через державні програми підтримки перевізників. Після стабілізації ситуації – інвестувати в нові автобуси, бажано з кращими екологічними та комфортними характеристиками, щоб відповідати європейським стандартам. Це не лише інновація, а й вимога часу: після війни очікується інтеграція України до європейської транспортної системи, де діятимуть суворіші вимоги до екологічності та якості транспорту.

4. Розвиток кадрового потенціалу та управлінських компетенцій. Стійкість інновацій багато в чому залежить від людського капіталу. Рекомендується провести навчання персоналу новим технологіям (наприклад, навчити водіїв користуватися цифровими системами продажу квитків, GPS-навігації, основам англійської мови для міжнародних маршрутів тощо). Доцільно запровадити елементи інноваційної культури: заохочувати водіїв та диспетчерів вносити пропозиції щодо покращення сервісу, впровадити систему мотивації за якісну роботу та економію ресурсів. Керівництву підприємства варто перейняти сучасні методи менеджменту, спираючись на досвід конкурентів: використовувати аналіз даних (попиту, завантаженості рейсів) для прийняття рішень, планувати стратегію розвитку з використанням SWOT-аналізу та збалансованих показників діяльності.

5. Пошук партнерств і участь у програмах підтримки. ПП «УРСА-ТРАНС» слід активніше інтегруватися в галузеве середовище. Вступ до асоціацій автоперевізників дасть доступ до інформації про гранти, навчальні програми, спільні проекти. Варто ініціювати партнерство з місцевою владою та міжнародними донорами для відновлення транспортної інфраструктури регіону – наприклад, запропонувати пілотний проект “розумної зупинки” чи “безбар’єрного маршруту” у Кропивницькому (уряд уже фінансує такі проекти

в регіонах. Співпраця з більш технологічними компаніями (на умовах франчайзингу чи субпідряду) могла б прискорити трансфер технологій: напряду запозичити у того ж KLR Bus практики онлайн-сервісу чи підключитися до їхнього страхового сервісу KLR Insurance, коли він запусниться. Державна служба з безпеки на транспорті та Мінінфраструктури впроваджують електронні дозволи, єдине вікно для перевізників і інші цифрові платформи – ПП «УРСА-ТРАНС» слід проактивно впроваджувати ці нововведення, щоб отримати конкурентні переваги і державні преференції.

На завершення, стійкість інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» можна підвищити лише поєднанням адаптивності та проактивності. Війна поставила підприємство у жорсткі умови виживання, проте також стимулювала галузь до швидких змін – від оптимізації маршрутів до цифрової трансформації. Щоб не залишитися позаду, ПП «УРСА-ТРАНС» має переходити від вимушеної реакції до стратегічного розвитку, інвестуючи (навіть мінімально) в інновації вже зараз. Кроки з цифровізації, оновлення послуг та співпраці дадуть змогу компанії не тільки пережити воєнний час, а й увійти в післявоєнний період більш конкурентоспроможною, заклавши основу для зростання. Як зазначає засновник одного з лідерів ринку, після перемоги України транспортна галузь може стати «серцем мобільності Східної Європи», і щоб посісти в ній гідне місце, перевізникам треба вже сьогодні впроваджувати найкращі інноваційні практики і зберігати оптимізм щодо майбутнього.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у розділі 2 дослідження діяльності ПП «УРСА-ТРАНС» у 2022–2024 рр. в умовах воєнного стану можна сформулювати такі узагальнюючі висновки. ПП «УРСА-ТРАНС» є сталим регіональним перевізником з чітко окресленою ринковою нішою. Підприємство функціонує у форматі невеликого приватного автотранспортного бізнесу, орієнтованого на пасажирські перевезення на

міських, приміських та міжміських маршрутах Кіровоградської області та сусідніх регіонів. Воно інтегроване в транспортну інфраструктуру області (автостанції, онлайн-агрегатори квитків) та виконує важливу соціальну функцію забезпечення мобільності населення.

Організаційна та кадрова структура підприємства відповідає моделям малого/середнього АТП і забезпечує базову операційну стійкість. Лінійна структура управління з високим ступенем залучення власника до прийняття рішень, наявність диспетчерської служби, технічної служби та невеликої бухгалтерії дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища. Незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу (з 34 до 31 особи), підприємству вдалося зберегти ключові професійні кадри (водії, механіки, диспетчери), що є важливим фактором стійкості в умовах війни.

Матеріально-технічна база підприємства є функціонально достатньою, але структурно вразливою з точки зору довгострокової модернізації. Наявність власної або орендованої виробничої бази, ремонтної майстерні, складу запчастин і парку автобусів малого та середнього класу забезпечує автономність технічного обслуговування й можливість надання повного циклу транспортних послуг. Водночас значний ступінь зносу основних засобів у 2022 р. та вимушена переоцінка (дооцінка) у 2023–2024 рр. свідчать про структурну проблему старіння автопарку та обмеженість ресурсів для його системного оновлення. Фінансово-економічна динаміка підприємства характеризується поєднанням структурної фінансової стійкості та операційної вразливості. Загальна валюта балансу за 2022–2024 рр. скоротилася на 5,8%, при цьому відбулося суттєве зростання частки необоротних активів за рахунок переоцінки основних засобів і паралельне зменшення оборотних активів. Власний капітал зростав, а поточні зобов'язання істотно скоротилися, що формально посилює фінансову стійкість. Структура оборотних активів виявляє критичну проблему якості ліквідності. Понад 90% оборотних активів у 2024 р. припадає на дебіторську заборгованість, обсяг якої майже дорівнює річному чистому доходу від реалізації. Така концентрація «замороженого»

капіталу поєднується з різким уповільненням оборотності дебіторської заборгованості (до ~8 місяців), що створює значні ризики для грошових потоків і реальної платоспроможності, попри формально високі значення коефіцієнтів ліквідності. Капітал підприємства відзначається надзвичайно високою автономією та низьким рівнем боргового навантаження. Коефіцієнт автономії перевищує 0,8, а фінансовий леверидж знижується до 0,18, що свідчить про фінансування активів переважно за рахунок власного капіталу та обмежену залежність від кредиторів. Це створює значний резерв фінансової стійкості та потенційно високий кредитний потенціал для майбутніх інвестицій, але одночасно маскує проблеми операційної ефективності. Результати аналізу фінансових результатів засвідчують глибоку кризу операційної діяльності при формальному збереженні прибутковості. Чистий дохід від реалізації скоротився більш ніж удвічі, тоді як структура витрат залишилася жорстко фіксованою: «інші операційні витрати» залишаються на рівні близько 4 млн грн на рік, незалежно від падіння виручки. Позитивний чистий прибуток у 2024 р. забезпечений переважно за рахунок значного обсягу інших операційних доходів, а не результатом основної діяльності. Без цих нерегулярних або компенсаційних доходів операційна модель є збитковою, що ставить під сумнів довгострокову здатність підприємства продовжувати діяльність без структурних змін (ризик «going concern»). Показники ділової активності та продуктивності праці підтверджують деградацію ефективності використання ресурсів. Оборотність активів скоротилася майже вдвічі, а виручка на одного працівника зменшилася майже на половину. Це свідчить, що наявні ресурси (як матеріальні, так і трудові) використовуються менш ефективно, ніж у докризовий період, а організаційна модель не адаптована до зниження попиту та змін ринку.

Вплив воєнного стану на діяльність підприємства виявився двояким: шоковим на початку і адаптивним у середньостроковій перспективі. У 2022 р. війна спричинила різке зниження пасажиропотоку, часткову зупинку окремих маршрутів, перебої з паливом і зростання витрат. Проте завдяки тиловому розташуванню регіону пасажиропотік почав поступово відновлюватися,

підприємство скоригувало графіки руху, оптимізувало кадрову структуру та зберегло базовий рівень прибутковості. Таким чином, ПП «УРСА-ТРАНС» продемонструвало певну адаптивність до шоккових умов, однак без достатнього інвестиційного ресурсу для повноцінної модернізації. SWOT-аналіз інноваційної спроможності показав потенціал до інноваційного розвитку, але зафіксував його низьку реалізованість на практиці. До сильних сторін віднесено досвід роботи, знання ринку, власну технічну базу, гнучкість малого підприємства та наявність диверсифікованих видів діяльності. Водночас слабкі сторони – обмежені фінансові ресурси, застарілий автопарк, низький рівень цифровізації та маркетингу, залежність від ключових працівників – суттєво стримують активне впровадження інновацій.

Кількісна оцінка інноваційної спроможності засвідчила середньо-низький рівень готовності до інноваційних змін у порівнянні з галузевими лідерами. Розрахований інтегральний індекс інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» на рівні близько 48% від максимуму (2,4 бала з 5) свідчить про наявність базового потенціалу при суттєвому відставанні від інноваційно активних конкурентів (приблизно 88% у KLR Bus). Ключовими сферами відставання є цифрові технології, сервісні інновації, партнерства та доступ до фінансування. Стійкість інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як обмежену, переважно реактивну, а не проактивну. Підприємство зосередилося на операційному виживанні й скороченні витрат, фактично консервуючи інноваційні проєкти та відтермінуючи оновлення автопарку та IT-рішень. Водночас збереження діяльності, кадрового ядра, власної технічної бази та часткова інтеграція в цифрові платформи (онлайн-продаж квитків) створюють основу для майбутнього інноваційного ривка за умови реалізації запропонованих у розділі рекомендацій.

Узагальнюючи, ПП «УРСА-ТРАНС» перебуває у стані «подвійної» стійкості: фінансово структурно воно є відносно стійким і малозалежним від кредиторів, однак операційно та інноваційно – вразливим. Подальший розвиток підприємства вимагає переходу від пасивного пристосування до активної стратегії інноваційного оновлення, спрямованої на: покращення якості оборотного капіталу, зменшення операційної збитковості, прискорену цифровізацію, диверсифікацію послуг та модернізацію рухомого складу. Лише за таких умов ПП зможе не лише зберегти стійкість в умовах війни, але й посилити конкурентні позиції у післявоєнний період, трансформувавши наявний потенціал у реальні інноваційні переваги.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПП «УРСА- ТРАНС» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Концептуальні підходи до забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища

Управління інноваційним розвитком у сфері послуг має багаторівневу природу, тому концепція забезпечення його стійкості повинна базуватися на взаємодії різних ієрархічних рівнів – від мікро- до мезо-, макро-, мега- та краудрівня (див. рис. 3.1). Кожен із них функціонує як самостійна підсистема з притаманними їй обмеженнями, специфікою реагування на зовнішні зміни та власними управлінськими інструментами. Водночас ефективність інноваційного розвитку визначається не стільки процесами всередині окремих рівнів, скільки узгодженістю їхньої взаємодії, що формує цілісність та адаптивність інноваційної екосистеми підприємства.

На мікрорівні, де формується базова інноваційна активність, ключовим завданням є підвищення спроможності підприємства до самостійного інноваційного розвитку. Це включає цифровізацію управлінських процесів, нарощування знаннєвого капіталу персоналу, використання інструментів відкритих інновацій, краудінтелекту та практик безперервного навчання. У стратегічній перспективі підприємство має трансформуватися на відкриту інноваційну платформу, здатну не лише створювати нові ідеї, а й активно взаємодіяти з учасниками зовнішнього інноваційного середовища, розширюючи свої можливості через кооперацію.

На мезорівні функціонує регіональна інноваційна екосистема, основою якої є взаємодія різних секторів та інституцій. Тут ключовим завданням виступає узгодження дій між учасниками екосистеми, розвиток спеціалізованої інфраструктури підтримки інновацій - технопарків, бізнес-

інкубаторів, регіональних агентств розвитку та інших організацій, що забезпечують середовище для спільної діяльності. Важливо також формувати простір для міжгалузевої, професійної та інституційної кооперації.

Стратегічна політика мезорівня має бути спрямована на подолання територіальних диспропорцій, активізацію локальних інноваційних кластерів і розбудову стійких крос-секторальних взаємозв'язків, які підсилюють інноваційну динаміку регіонів.

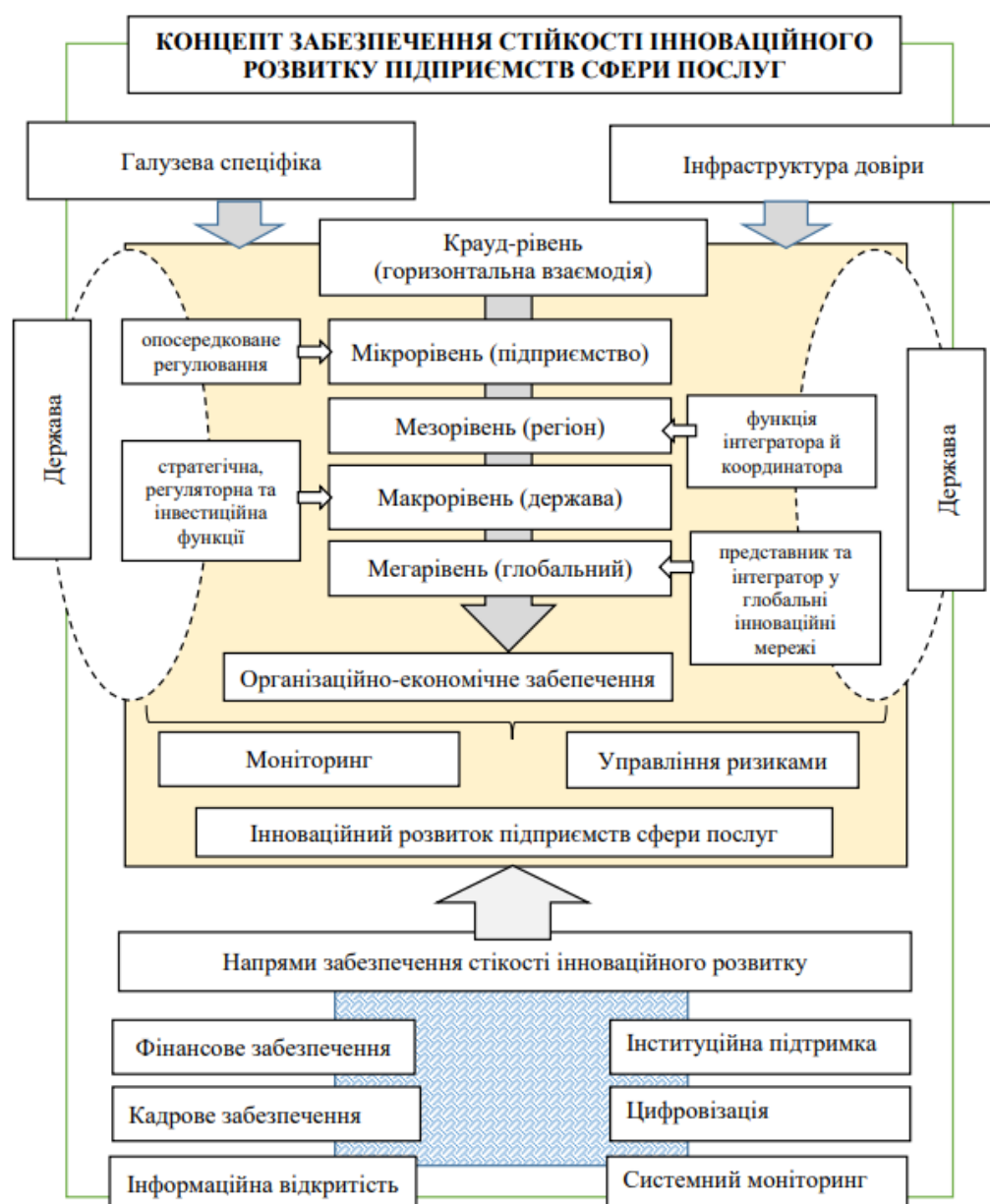


Рис. 3.1. Концептуальна схема забезпечення резильєнтності та інноваційної стійкості ПП «Урса-Транс» в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища

**Розроблено автором*

На макрорівні держава визначає стратегічні орієнтири інноваційного розвитку, формує нормативну базу, підтримує дослідження та розвиває інституції інноваційної інфраструктури. Важливим завданням є створення цифрових стандартів і умов для функціонування відкритих інноваційних інструментів у сфері послуг.

Мегарівень відображає вплив глобальних процесів і міжнародних трендів. Ефективність інноваційної політики тут залежить від здатності країни інтегрувати національну інноваційну систему у світові мережі та брати участь у міжнародних програмах, що підсилює її позиції у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Краудрівень виконує роль горизонтальної складової, що залучає колективні ресурси та знання через краудсорсинг, краудфандинг, краудінтелект та інші форми участі. Це розширює доступ до зовнішніх ідей та формує відкриту інноваційну екосистему, у розвитку якої держава повинна забезпечувати цифрову інфраструктуру, захист інтелектуальної власності та підтримку платформ відкритих інновацій.

Урахування багаторівневої структури інноваційного середовища дає змогу чітко розмежувати інструменти державної підтримки на різних управлінських рівнях та підвищити узгодженість впливу в межах мікро-, мезо-, макро-, мега- та краудрівнів.

У межах концепції забезпечення стійкості інноваційного розвитку важливо враховувати не лише багаторівневність впливів, але й специфіку окремих видів діяльності у сфері послуг. Для ПП «УРСА-ТРАНС» як підприємства автотранспортної галузі ключовим є те, що ця сфера характеризується поєднанням високої регуляторної залежності, великих капітальних потреб, значних ризиків операційної діяльності та суттєвого впливу зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану.

Автоперевезення, як сегмент сфери послуг, мають власну логіку інноваційного розвитку: обмежені стартові ресурси, залежність від технічного стану рухомого складу, високу чутливість до змін попиту, зростання вимог до

цифровізації сервісів, необхідність дотримання безпекових стандартів. Для ПП «УРСА-ТРАНС» ці чинники доповнюються ризиками, що проявилися у 2022–2025 рр.: старіння основних засобів, висока частка дебіторської заборгованості, нестача інвестицій у модернізацію автопарку, вразливість операційної моделі.

Водночас підприємство має потенціал інноваційного розвитку, заснований на його ринковій адаптивності, досвіді роботи, інтеграції в регіональну транспортну інфраструктуру, наявності цифрових елементів обслуговування (онлайн-продаж квитків) та можливості розширення співпраці з іншими акторами транспортної екосистеми. Сукупність цих характеристик відображена у табл. 3.1, яка структуровано подає особливості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» та ключові виклики, релевантні саме для підприємства.

Таким чином, концепція інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» має враховувати специфіку автотранспортних послуг і передбачати гнучку систему підтримки, яка поєднує цифрові, фінансові та кадрові інструменти розвитку. Це створює основу для формування галузевої політики, орієнтованої на відкритість, партнерство та ефективний розподіл ресурсів.

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємства виступає основою реалізації цієї концепції та визначає механізми впровадження змін. Для ПП «УРСА-ТРАНС» воно є важливим зв'язком між різними рівнями управління й дозволяє адаптувати інновації до умов обмежених ресурсів, зношеності автопарку та воєнних викликів.

Багаторівневий підхід дає можливість узгодити дії на кожному рівні:

- мікрорівень – цифровізація сервісів, оптимізація маршрутів, оновлення транспорту, розвиток персоналу;

- мезорівень – співпраця з регіональними автостанціями, громадами та логістичними партнерами;

- макрорівень – використання державних програм і регуляторних інструментів;

- мегарівень – інтеграція в сучасні цифрові транспортні платформи;
- краудрівень – залучення ідей пасажирів, партнерських ініціатив та краудсорсингових рішень.

Таблиця 3.1

Особливості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» з урахуванням його інноваційної стійкості

Напрямок діяльності ПП «УРСА-ТРАНС»	Особливості та інноваційні виклики
1. Технічна інфраструктура (автопарк, ремонтна база)	Високий рівень зносу автопарку; потреба у модернізації транспортних засобів; необхідність переходу до енергоефективних та екологічних рішень; обмежені інвестиційні можливості; високі ризики простоїв і зростання витрат на ремонти.
2. Операційна діяльність та логістика маршрутів	Необхідність оптимізації маршрутів у зв'язку зі змінами попиту; чутливість до воєнних ризиків; низька оборотність активів; неузгодженість графіків руху з сучасними вимогами мобільності; потреба впровадження інтелектуальних транспортних систем (ІТС).
3. Цифровізація та ІТ-сервіси	Часткова наявність цифрових сервісів (онлайн-продаж квитків); низький рівень загальної цифрової трансформації; потреба у CRM-системі, електронних кабінетах пасажирів, цифровому обліку; можливість використання мобільних додатків для відстеження руху транспорту.
4. Маркетинг і взаємодія з клієнтами	Недостатня активність у цифровому маркетингу; відсутність системи лояльності; потреба в поліпшенні сервісної комунікації; можливість впровадження кастомізованих тарифів, акційних пропозицій, інтеграції з регіональними туристичними маршрутами.
5. Фінансовий менеджмент та інвестиційна спроможність	Домінування дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів; низька оборотність коштів; ризики операційних збитків; висока автономія як потенціал для залучення кредитування; потреба диверсифікації джерел фінансування.
6. Кадровий потенціал та управління персоналом	Збереження ключових працівників; висока залежність від професійності водіїв та технічного персоналу; потреба у програмах навчання; ризики кадрової плинності; необхідність розвитку корпоративної культури безпеки та сервісності.
7. Партнерства та екосистемна взаємодія	Інтегрованість у регіональну інфраструктуру (автостанції, агрегатори); можливість розширити співпрацю з місцевими громадами, туроператорами, логістичними сервісами; потенціал краудсервісів та відкритих інновацій для пошуку рішень; слабкі існуючі механізми взаємодії.
8. Безпека, стійкість та адаптивність у період війни	Підприємство продемонструвало адаптивність, але діяльність залишається вразливою; залежність від пального, ризики маршрутної безпеки; необхідність розробки планів безперервності бізнесу (BCP), аварійних протоколів, систем контролю безпеки.
9. Сервісні інновації та розвиток продукту	Потреба оновлення послуг: комфорт, доступність, адаптація графіків, цифрові сервіси для пасажирів; можливість впровадження Wi-Fi, електронного квитка, транспортної аналітики; нинішній рівень сервісних інновацій — низький.

*Розроблено автором

Поєднання цих рівнів формує базу для системного підсилення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» та визначає ключові механізми взаємодії, ресурсного забезпечення і стимулювання розвитку.

3.2. Напрями забезпечення стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс» в умовах війни

У межах сформованого концепту забезпечення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» особливого значення набуває виокремлення ключових напрямів підтримки, що відповідають основним потребам підприємства та тим викликам, з якими воно зіштовхується в умовах воєнного стану. Такі напрями дозволяють чітко пов'язати механізми державної, регіональної та локальної підтримки з реальними проблемами підприємства й визначити інструменти, що можуть бути задіяні на мікро-, мезо-, макро- та краудрівнях.

У табл. 3.2 систематизовано ключові напрями забезпечення стійкого інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» відповідно до його потреб та інноваційного потенціалу в умовах війни.

Для ПП «УРСА-ТРАНС» першочерговим є доступ до фінансових ресурсів, адже головним бар'єром інноваційного розвитку залишається зношений автопарк і обмеженість власних інвестиційних можливостей. Підприємство може використовувати як традиційні механізми фінансування (пільгові кредити, програми оновлення транспорту, державні компенсаторні інструменти), так і альтернативні - гранти, краудфандингові рішення, партнерські програми із громадами чи туристичними операторами. Розширення таких можливостей сприятиме підвищенню гнучкості підприємства, зміцненню його операційної стійкості та формуванню умов для впровадження інновацій.

Другим важливим напрямом забезпечення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» є формування інтегрованої інституційної інфраструктури підтримки інновацій. Для підприємства це передбачає доступ до регіональних

платформ взаємодії, цифрових сервісів, програм модернізації транспорту та інструментів партнерської співпраці з громадами, автостанціями й перевізниками. Особливої уваги потребують регіони та галузі, які є структурно вразливими через нестачу фінансування, високі ризики та обмежену інтеграцію в державні програми підтримки.

Таблиця 3.2

Напрями забезпечення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» з
урахуванням ключових потреб

Напрямок забезпечення	Сутність / потреба ПП «УРСА-ТРАНС»
1. Фінансове забезпечення	Доступ до інвестицій для оновлення автопарку; можливість залучення пільгових кредитів, грантів, державної компенсації; фінансування цифровізації та сервісних інновацій; інструменти підтримки у воєнний період.
2. Інституційна підтримка	Підтримка з боку регіональних структур (автостанцій, ОТГ, департаментів транспорту); участь у державних програмах розвитку транспорту; співпраця з агрегаторами квитків та цифровими платформами.
3. Кадрове забезпечення	Підвищення кваліфікації водіїв і технічного персоналу; навчання з безпеки, цифрових сервісів, енергоефективного управління транспортом; необхідність збереження кадрового ядра.
4. Цифровізація	Впровадження електронного квитка, CRM-системи, мобільного додатка для пасажирів, GPS-моніторингу руху; автоматизація обліку та технічного контролю; розвиток цифрової комунікації з клієнтами.
5. Інформаційна відкритість і партнерство	Доступ до даних про пасажиропотік, обмін інформацією з громадами та партнерами; розширення співпраці з туристичними операторами, логістичними сервісами; використання краудсорсингових ідей пасажирів.
6. Системний моніторинг	Оцінка інноваційної стійкості, аналіз ризиків, контроль за зносом автопарку, звітність щодо операційних показників; використання цифрової аналітики для планування інвестицій та управління маршрутами.

**Розроблено автором*

Третім ключовим напрямом є подолання кадрових бар'єрів. ПП «УРСА-ТРАНС» потребує підвищення кваліфікації водіїв, диспетчерів і технічного персоналу, упровадження навчальних програм із цифрових компетентностей, безпеки перевезень, управління змінами та сервісної взаємодії з пасажирами. Освітня підтримка має враховувати реальні потреби підприємства — від

технічних навичок до вміння працювати з сучасними транспортними та цифровими системами.

У табл. 3.3 узагальнено ключові потреби забезпечення стійкого інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» відповідно до основних напрямів його діяльності.

Таблиця 3.3

Ключові потреби забезпечення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС»

Напрямок діяльності	Основні потреби для стійкого інноваційного розвитку
1. Технічна інфраструктура (автопарк)	Оновлення рухомого складу; інвестиції у сучасні автобуси; системи енергоефективності; телеметрія; інтелектуальний контроль техстану; зменшення зношеності.
2. Логістика та організація маршрутів	Smart Mobility-рішення; GPS-моніторинг; автоматизоване планування маршрутів; цифрові графіки руху; оптимізація перевезень у воєнних умовах.
3. Кадрові компетентності	Підвищення кваліфікації водіїв; навчання техперсоналу; курси з безпеки, цифрових систем, роботи з CRM і квитковими платформами; розвиток сервісної культури.
4. Цифровізація послуг	Мобільний додаток для пасажирів; електронний квиток; CRM-система; інтеграція з цифровими платформами автостанцій; впровадження безготівкової оплати; автоматизація документообігу.
5. Партнерства та відкриті інновації	Співпраця з громадами, туристичними операторами, агрегаторами квитків; краудсорсинг ідей пасажирів; створення спільних транспортних рішень; участь у регіональних проєктах мобільності.
6. Фінансові механізми	Доступ до кредитів на оновлення автопарку; пільгові програми для перевізників; гранти; державні компенсаційні програми; інвестиції у цифровізацію; альтернативні джерела фінансування.
7. Безпека та стійкість діяльності	Системи контролю безпеки; план безперервності бізнесу (BCP); управління ризиками воєнного часу; стандарти безпеки пасажирів і персоналу; аналітика інцидентів.
8. Комунікація та клієнтський сервіс	Зворотний зв'язок від пасажирів; покращення сервісу; прозорі канали комунікації; інформаційні панелі; підвищення якості клієнтського досвіду.

**Розроблено автором*

Ключові потреби забезпечення інноваційної стійкості

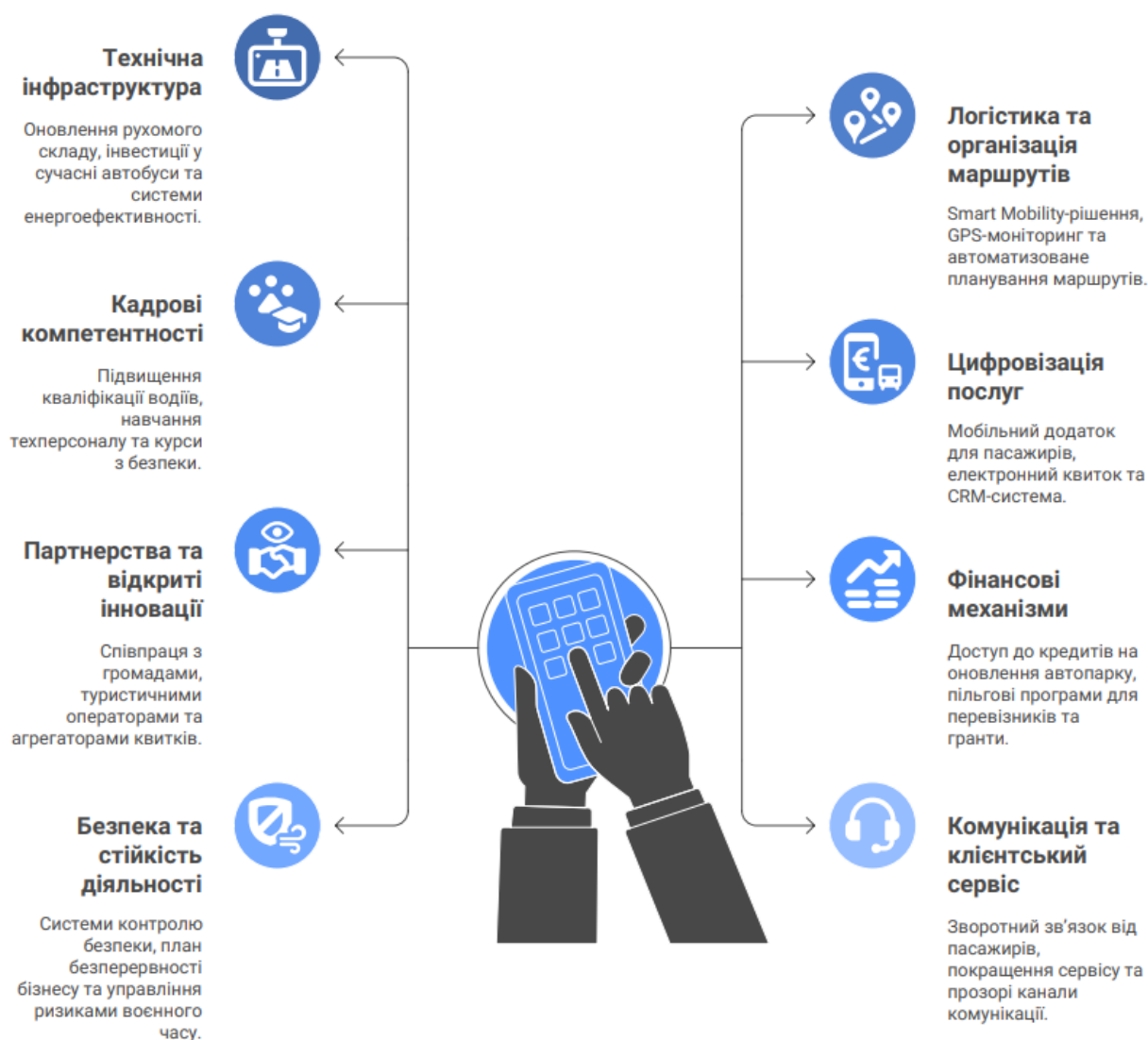


Рис.3.2. Ключові потреби забезпечення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС»

**Розроблено автором*

Підвищення інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» потребує посилення інформаційної відкритості та інтеграції у цифрові платформи, що забезпечують доступ до аналітики, галузевого досвіду, сервісних інновацій та рекомендацій щодо модернізації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та зменшувати операційні ризики.

Важливим напрямом є створення системи моніторингу інноваційної стійкості. Для підприємства це означає регулярний контроль стану автопарку, операційних показників, рівня ризиків, ефективності цифрових рішень та

отримання зворотного зв'язку від пасажирів. Такі інструменти дають змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та планувати модернізацію.

Зазначені напрями формують основу для посилення здатності ПП «УРСА-ТРАНС» адаптуватися до змін середовища та впроваджувати необхідні інновації в умовах воєнної нестабільності. Система моніторингу виступає ключовим елементом цієї концепції, забезпечуючи своєчасне виявлення загроз, визначення точок зростання та корекцію управлінських дій.

Моніторинг інноваційної стійкості ПП «УРСА-ТРАНС» доцільно здійснювати на основі поєднання п'яти рівнів управління, що дозволяє комплексно оцінювати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні впливи (Рис. 3.3).

Мікрорівень (рівень підприємства)

На цьому рівні відстежується фактична інноваційна діяльність ПП «УРСА-ТРАНС», зокрема:

- стан та зношеність автопарку, ефективність технічного обслуговування;
- впровадження цифрових рішень (онлайн-квитки, GPS, автоматизація обліку);
- продуктивність маршрутів і нових сервісів;
- кадрові ризики, навантаження на водіїв і техперсонал;
- фінансова стійкість та якість оборотного капіталу.

Цей рівень є критично важливим, оскільки підприємство має структурні операційні проблеми та обмежений інвестиційний ресурс.

Мезорівень (регіональний контекст)

На мезорівні аналізується зовнішнє середовище, в якому працює ПП «УРСА-ТРАНС»:

- доступність маршрутної мережі в межах Кіровоградської області;
- ефективність роботи автостанцій та регіональних транспортних кластерів;
- партнерство з громадами та місцевими органами влади;
- зміни пасажиропотоку внаслідок війни та міграційних процесів;

- рівень інтеграції підприємства в онлайн-платформи продажу квитків.

Мезорівень визначає, наскільки зовнішня інфраструктура здатна підтримувати або обмежувати інноваційний розвиток підприємства.

Макрорівень (державна транспортна політика)

На цьому рівні враховуються загальнонаціональні чинники:

- участь у програмах оновлення транспорту та безпеки перевезень;
- доступ до пільгового кредитування та компенсацій для перевізників;
- державні вимоги до цифровізації транспортних послуг;
- зміни регулювання у сфері пасажирських перевезень у воєнних умовах.

Для ПП «УРСА-ТРАНС» макрорівень важливий через потребу у фінансовій підтримці та нормативному оновленні галузі.

Мегарівень (глобальні стандарти та тренди)

На цьому рівні підприємство співвідносить свої можливості з міжнародними стандартами:

- вимоги до екологічності та енергоефективності транспорту;
- розвиток Smart-Mobility технологій;
- глобальні цифрові платформи, системи безконтактної оплати;
- показники міжнародних індексів транспортної безпеки та конкурентоспроможності.

ПП «УРСА-ТРАНС» суттєво відстає від світових практик, що визначає важливість переходу до поступової модернізації.

Краудрівень (взаємодія з пасажирами та спільнотами)

На цьому рівні оцінюється:

- активність пасажирів у відгуках і скаргах;
- ефективність електронних каналів комунікації;
- якість сервісу за оцінками пасажирів;
- ідеї та пропозиції клієнтів щодо покращень;
- репутація підприємства у цифровому середовищі.

Для ПП «УРСА-ТРАНС» краудрівень є цінним джерелом швидких сигналів про проблеми та можливості покращення.

Отже, ключові рівні управління інноваційною стійкістю ПП «Урса-Транс» представлено на рисунку 3.3.

Рівні управління інноваційною стійкістю ПП «УРСА-ТРАНС»



Рис. 3.3. П'яти рівнів управління інноваційною стійкістю ПП «Урса-Транс»

**Розроблено автором*

Отже, комплексний моніторинг на всіх рівнях дозволяє ПП «УРСА-ТРАНС» своєчасно виявляти ризики, оцінювати інноваційний потенціал, реагувати на зміни попиту, оптимізувати маршрути, планувати модернізацію автопарку та підвищувати якість послуг в умовах війни та економічної нестабільності.

У концепції стійкого інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» важливе місце займає інтегроване управління ризиками, яке охоплює всі рівні діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує адаптивність до змін середовища та дозволяє залучати відповідальних осіб і релевантні інструменти для мінімізації загроз.

1. *Мікрорівень - ризики всередині підприємства.* На цьому рівні підприємство зіштовхується з безпосередніми, щоденними загрозами. Для ПП «УРСА-ТРАНС» у воєнний час це:

- операційні ризики: перебої з паливом, збої графіків, зміни маршрутів через блокпости, повітряні тривоги;
- технологічні ризики: зношеність автопарку, відсутність системного оновлення, високі витрати на ремонт;
- фінансові ризики: падіння виручки, заморожені кошти в дебіторській заборгованості, нестача оборотного капіталу;
- кадрові ризики: нестача водіїв, виїзд працівників за кордон, психологічне виснаження через війну.

Управління цими ризиками здійснюється керівництвом підприємства через:

- цифровий моніторинг техстану (GPS, облік ТО),
- оптимізацію маршрутів з урахуванням воєнної ситуації,
- гнучкі графіки роботи персоналу,
- збір та аналіз відгуків пасажирів,
- оперативні рішення в умовах загроз.

2. *Мезорівень - регіональні ризики та взаємодія з місцевою інфраструктурою.* На рівні регіону ризики пов'язані з:

- нестабільністю пасажиропотоку через переміщення населення;
- перебоями у роботі автостанцій та сервісних об'єктів;
- обмеженою підтримкою на рівні громад;
- пошкодженням доріг або змінами логістики внаслідок військових дій;
- підвищеним попитом на безпечні та евакуаційні перевезення.

Для зниження таких ризиків ПП «УРСА-ТРАНС»:

- співпрацює з громадами,
- координує маршрути з регіональними органами влади,
- інтегрується в онлайн-платформи продажу квитків,

- бере участь у регіональних транспортних ініціативах.

3. Макрорівень - державні та галузеві ризики. Національний рівень формує загальні рамки для функціонування перевізників у воєнних умовах. *Ключові ризики:*

- невизначеність державного регулювання під час воєнного стану;
- обмежений доступ до фінансування та відсутність програм оновлення транспорту;
- зростання вартості пального, запчастин і страхування;
- загальнонаціональні ризики безпеки (ракетні удари, мобілізація).

Пом'якшення ризиків включає:

- участь у державних програмах компенсацій та підтримки перевізників;
- використання пільгових механізмів кредитування;
- дотримання вимог цифровізації транспортних послуг;
- адаптацію внутрішніх політик до законодавчих змін у військовий період.

4. Мегарівень - вплив глобальних трендів та міжнародних стандартів. Навіть під час війни ПП «УРСА-ТРАНС» має орієнтуватися на глобальні тенденції:

- Smart-Mobility, електронні квитки, мобільні додатки;
- міжнародні стандарти безпеки перевезень;
- підвищення екологічності транспортних засобів;
- світові підходи до управління транспортними потоками.

Ризики полягають у відставанні від цих стандартів через обмежені ресурси, однак підприємство може частково адаптувати тренди - наприклад, цифровізацію сервісів.

5. Краудрівень - ризики та можливості взаємодії з пасажирами. Воєнний період пасажирів особливо чутливий до якості та безпеки перевезень. Ризики на цьому рівні:

- негативні відгуки через затримки або незручності;

- зниження довіри до перевізників;
- підвищений попит на інформаційну прозорість (графіки, онлайн-моніторинг).

Для зменшення ризиків ПП «УРСА-ТРАНС»:

- активно використовує цифрові канали комунікації,
- збирає пропозиції пасажирів,
- здійснює краудтестинг сервісних рішень,
- підвищує відкритість інформації про маршрути, тарифи, безпеку.

На рисунку 3.4 представлена структура ризиків ПП «Урса-Транс» та управління ними.



Рис.3.4. Структура ризиків ПП «Урса-Транс» та управління ними в умовах війни

*Розроблено автором

Отже, така система управління ризиками дозволяє ПП «УРСА-ТРАНС» адаптуватися до умов війни, мінімізувати операційні та фінансові загрози, підвищувати сервіс, планувати модернізацію автопарку та посилювати інноваційну стійкість.

3.3. Формування системи моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах війни

Моніторинг стійкості інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» є критично важливим у сучасних умовах воєнної нестабільності та динамічних змін у транспортній галузі. Підприємство працює в ситуації, коли зовнішнє середовище постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, регуляторних і безпекових факторів. Тому системний моніторинг дає змогу оперативно реагувати на ці виклики й підтримувати інноваційну стійкість.

Актуальність моніторингу для ПП «УРСА-ТРАНС» зумовлена такими ключовими чинниками:

1. Посиленням конкурентного тиску в умовах війни.

У регіоні діє низка приватних перевізників, які конкурують за пасажиропотік, маршрути та партнерства з автостанціями. Війна підвищила конкуренцію через скорочення кількості потенційних пасажирів, зміну маршрутів та нерівномірне відновлення попиту.

Моніторинг конкурентного середовища допомагає ПП «УРСА-ТРАНС»:

- відстежувати зміни тарифів і графіків конкурентів;
- виявляти нові або закриті маршрути;
- аналізувати рівень сервісу інших перевізників;
- оцінювати тенденції на ринку міжміських та приміських перевезень.

Це дозволяє скоригувати власну маршрутну мережу, оптимізувати графіки руху, впроваджувати цифрові сервіси та підтримувати конкурентні позиції.

2. Зміною споживчих потреб та поведінки пасажирів.

Воєнні умови сформували нові вимоги до перевізників:

- безпека, стабільність руху, чітка інформація про графіки,
- можливість онлайн-купівлі квитків,
- комфорт і передбачуваність поїздки.

Моніторинг пасажирських уподобань дозволяє ПП «УРСА-ТРАНС»:

- аналізувати попит на окремі маршрути (міські, міжміські, приміські);
- визначати години найбільшої завантаженості;
- виявляти проблеми сервісу через відгуки пасажирів;
- розуміти потреби різних груп користувачів (працівники, студенти, переселенці).

Це дає можливість адаптувати сервіс, розробляти нові рішення та підвищувати якість послуг.

3. Технологічними змінами і потребою модернізації.

Для ПП «УРСА-ТРАНС» технологічні ризики є особливо відчутними через зношеність автопарку та низький рівень цифровізації. *Систематичний моніторинг технологій дає змогу:*

- визначати можливості впровадження GPS-моніторингу, CRM, електронного квитка;
- аналізувати телематичні рішення для планування ремонтів;
- відстежувати новітні моделі автобусів і вимоги до безпеки;
- порівнювати витрати на модернізацію з економічним ефектом від інновацій.

Це допомагає уникнути технологічного відставання та підвищувати ефективність операційної діяльності.

4. Моніторинг зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно визначати потенційні загрози та можливості, що можуть вплинути на його діяльність. Для ПП «УРСА-ТРАНС» такими чинниками є

- зміни законодавства у сфері пасажирських перевезень;
- коригування тарифної політики;
- коливання цін на паливо;

- рішення органів влади щодо транспортних обмежень;
- динаміка пасажиропотоку внаслідок міграційних процесів.

Систематичне спостереження за цими змінами допомагає підприємству прогнозувати ризики, адаптовувати маршрути й графіки руху, коригувати фінансові плани, а також знаходити нові напрями для інноваційного розвитку. Завдяки такому підходу ПП «УРСА-ТРАНС» може своєчасно налаштовувати стратегії реагування та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів у воєнний період.

Отже, для ПП «УРСА-ТРАНС» моніторинг стійкості інноваційного розвитку є одним із ключових інструментів підтримки конкурентоспроможності та адаптивності в умовах війни та високої нестабільності ринку пасажирських перевезень. З огляду на турбулентність економічного середовища, коливання попиту, зміни законодавства та безпекові загрози, підприємству необхідно здійснювати моніторинг системно й поетапно. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни й формувати обґрунтовані управлінські рішення.

На рисунку 3.5 представлено сім етапів моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс».

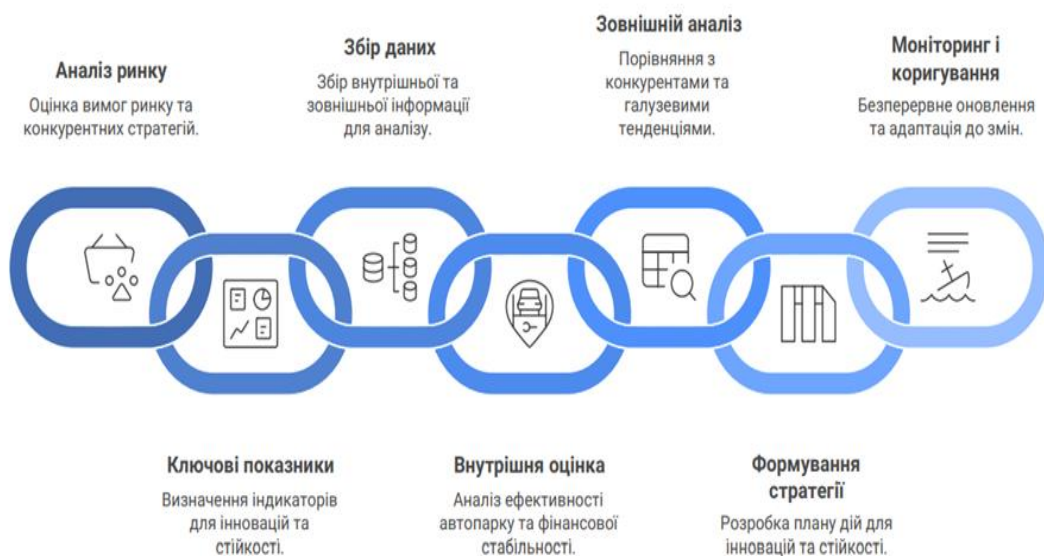


Рис. 3.5. Сім етапів моніторингу стійкості інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс»

* Авторська розробка

1. *Визначення цілей та завдань моніторингу.* На першому етапі ПП «УРСА-ТРАНС» визначає пріоритети, які потребують контролю. До них належать:

- аналіз нових вимог ринку пасажирських перевезень у воєнних умовах;
- оцінка конкурентних стратегій перевізників у регіоні;
- виявлення змін у потребах пасажирів;
- оцінка зовнішніх ризиків (паливо, безпека маршрутів, регуляторні зміни).

Такий підхід забезпечує чіткість подальших дій.

2. *Встановлення ключових показників (KPIs).* Підприємство визначає індикатори, що відображають його інноваційний розвиток і стійкість. Для ПП «УРСА-ТРАНС» це можуть бути:

- рівень цифровізації (частка онлайн-продажу квитків, GPS-контроль);
- кількість оновлених або оптимізованих маршрутів;
- інтенсивність використання автопарку;
- витрати на ремонт і модернізацію техніки;
- рівень задоволеності пасажирів;
- обсяг та якість оборотного капіталу.

Ці показники дозволяють оцінити, чи наближається підприємство до інноваційних цілей.

3. *Збір і аналіз даних.* На цьому етапі збирається внутрішня та зовнішня інформація:

- фінансові звіти та проміжні показники ліквідності;
- дані GPS-моніторингу та технічного обслуговування;
- відгуки пасажирів, звернення до диспетчерської;
- дані про конкуренцію та зміни в маршрутній мережі області;
- географічні ризики та обмеження, пов'язані з війною.

Такий масив даних дозволяє отримати цілісну картину діяльності підприємства.

4. *Внутрішня оцінка та діагностика.* На основі зібраних даних ПП «УРСА-ТРАНС» аналізує:

- поточний стан автопарку;
- ефективність маршрутів;
- фінансову стійкість і ризик збитковості;
- слабкі місця в обслуговуванні та організації перевезень;
- ступінь реалізації інноваційних заходів.

Це дозволяє виявити проблеми, що потребують оперативного вирішення.

5. *Зовнішній аналіз і порівняння з ринком.* Підприємство співставляє свої результати з даними конкурентів та галузевими тенденціями. Особливо важливо визначити:

- які перевізники є лідерами цифровізації;
- хто оновлює автопарк і оптимізує маршрути;
- які зміни тарифів або сервісів відбуваються у регіоні;
- які можливості чи загрози створює воєнна ситуація.

Такий аналіз дозволяє орієнтуватися у поточному стані ринку й уникати стратегічних помилок.

6. *Формування стратегії інноваційної стійкості.* Після аналізу ПП «УРСА-ТРАНС» розробляє план дій:

- поступове оновлення автопарку;
- розширення цифрових сервісів (електронні квитки, мобільні повідомлення, GPS);
- оптимізація маршрутної мережі;
- удосконалення сервісу на основі відгуків пасажирів;
- розвиток партнерств із громадами та автостанціями.

Маршрутна, фінансова та інноваційна стійкість розглядаються як єдина система.

7. *Постійний моніторинг і коригування дій.* Фінальний етап передбачає безперервне оновлення даних та корекцію рішень відповідно до нових умов:

- змін безпекової ситуації;
- коливань пасажиропотоку;
- тарифних змін;
- появи нових цифрових інструментів;
- впливу макроекономічної ситуації та війни.

Такий підхід забезпечує гнучкість підприємства та його здатність швидко адаптуватися до викликів.

Висновки до розділу 3

Розроблена у розділі 3 концептуальна схема пропонує ієрархічний підхід до забезпечення стійкого інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс». Вона передбачає, що інноваційна стійкість формується через скоординовану взаємодію п'яти рівнів: мікро (внутрішні процеси підприємства), мезо (регіональна екосистема), макро (державні політики), мега (глобальні тренди) та краудрівень (участь спільнот). Ефективність інноваційного розвитку залежить не лише від удосконалення кожного рівня окремо, а від узгодженості між ними, що забезпечує цілісність і адаптивність інноваційної екосистеми підприємства.

Автотранспортна діяльність підприємства поєднує високу регуляторну залежність, значні капітальні потреби, великі операційні ризики та вплив непередбачуваних зовнішніх факторів, особливо у воєнний період. Аналіз виявив структурну вразливість: значне старіння автопарку, низьку оборотність активів, домінування дебіторської заборгованості та недостатню цифровізацію. Разом з тим, підприємство має потенціал інноваційного розвитку завдяки досвіду роботи, інтегрованості у регіональну інфраструктуру та наявності базових цифрових елементів (онлайн-продаж квитків). Основні напрями діяльності та інноваційні виклики систематизовано у табл. 3.2, що дозволяє визначити пріоритетні сфери для реформ.

Напрями забезпечення стійкості. Таблиці 3.3 і 3.4 виділяють шість ключових напрямів підтримки, що дозволяють поєднати державну,

регіональну й локальну підтримку з реальними потребами ПП «Урса-Транс».

До них належать:

Фінансова підтримка – доступ до інвестицій, пільгових кредитів і грантів для модернізації автопарку та цифровізації.

Інституційна підтримка – співпраця з автостанціями, громадами й цифровими платформами; участь у державних програмах розвитку транспорту.

Кадровий розвиток – підвищення кваліфікації водіїв і технічного персоналу, навчання цифровим компетентностям і безпеці.

Цифровізація – впровадження систем GPS-моніторингу, електронного квитка, мобільного додатка для пасажирів, CRM-системи та автоматизації обліку. Сучасні дослідження показують, що інтеграція цифрових технологій робить транспортні системи більш ефективними та здатними протистояти ризикам.

Інформаційна відкритість і партнерства – доступ до даних про пасажиропотік, краудсорсинг ідей пасажирів, розширення співпраці з туристичними та логістичними операторами.

Системний моніторинг – створення цифрової аналітичної системи для оцінки стану автопарку, аналізу ризиків, контролю фінансових показників та планування інвестицій.

Інтегроване управління ризиками. Запропонована система ризик-менеджменту охоплює п'ять рівнів:

Мікрорівень – операційні, технологічні, фінансові та кадрові ризики (перебої з паливом, зношеність автопарку, дефіцит коштів), що пом'якшуються через цифровий моніторинг технічного стану, оптимізацію маршрутів, гнучкі графіки та постійний зворотний зв'язок із пасажирами.

Мезорівень – регіональні ризики (нестабільність пасажиропотоку, перебої у роботі інфраструктури, пошкодження доріг), які зменшуються через координацію з громадами, органами влади та участь у регіональних ініціативах.

Макрорівень – державні та галузеві ризики (невизначеність регулювання, відсутність програм оновлення, зростання цін на паливо). Їхнє пом'якшення передбачає участь у програмах компенсацій і пільгового кредитування та дотримання вимог цифровізації.

Мегарівень – відставання від світових трендів (екологічність, Smart-Mobility, безконтактні платежі). Ці ризики вимагають поступової модернізації та адаптації міжнародних стандартів, оскільки дослідження підтверджують, що цифрові рішення роблять транспортні системи більш стійкими до ризиків.

Краудрівень – репутаційні та сервісні ризики, пов'язані зі зворотним зв'язком пасажирів. Їхня мінімізація передбачає активну цифрову комунікацію, збір пропозицій клієнтів та прозору інформаційну політику.

Система моніторингу стійкості інноваційного розвитку. Підприємство повинно впровадити семиетапну модель моніторингу, що включає: визначення цілей моніторингу, встановлення KPI, збір та аналіз даних, внутрішню діагностику, зовнішнє порівняння з ринком, формування стратегії та її постійне коригування. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти ризики, оцінювати ефективність прийнятих рішень і гнучко адаптувати стратегію до змін. Український досвід доводить, що системи цифрового моніторингу й електронні платформи (наприклад, Diia) в умовах війни забезпечують безперервність сервісів та підвищують стійкість інфраструктури.

Ключові висновки та рекомендації. ПП «Урса-Транс» має комплексні інноваційні виклики – зношений автопарк, низьку цифровізацію та фінансову вразливість – але й значний потенціал завдяки досвіду, адаптивності та інтеграції в регіональну інфраструктуру. Для підвищення стійкості рекомендується:

- реалізувати гнучку стратегію цифровізації: впровадити електронний квиток, GPS-моніторинг, CRM-систему, мобільний додаток та автоматизований документообіг;

- розширити фінансові джерела – використати гранти, пільгові кредити, партнерські програми з громадами та краудфандингові платформи;
- системно оновлювати автопарк з урахуванням вимог енергоефективності та екологічності;
- розвивати кадровий потенціал через навчання цифрових навичок, енергоефективного управління та сервісної культури;
- активізувати партнерства та участь у регіональних і національних інноваційних програмах, використовуючи досвід успішних цифрових ініціатив.

Підсумовуючи, запропонований у розділі 3 механізм дозволяє ПП «Урса-Транс» сформувавши системний підхід до інноваційного розвитку й управління ризиками. Поєднання багаторівневої стратегії, інтегрованого ризик-менеджменту, цільової фінансової підтримки та постійного моніторингу створює основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення його стійкості в умовах війни та посткризового відновлення.

ВИСНОВКИ

У першому розділі обґрунтовано, що інноваційний розвиток є системно організованим процесом, який охоплює весь життєвий цикл інновацій – від формування потенціалу до впровадження, інституціоналізації та підтримки нововведень. Показано, що інноваційний розвиток підприємств сфери послуг суттєво відрізняється від аналогічних процесів у виробничій сфері за змістом та формою реалізації. Підприємства послуг переважно орієнтуються на нематеріальні інновації (покращення процесів обслуговування, створення нових сервісів, персоналізація взаємодії), швидке впровадження й високий рівень взаємодії з клієнтами. Узагальнення літератури дозволило виділити 20+ методологічних підходів, що розкривають різні аспекти інноваційної діяльності. Сукупність цих підходів формує багатокomпонентну концептуальну основу інноваційного розвитку підприємств сфери послуг і вказує на необхідність інтеграції управлінських, технологічних, фінансових і соціальних компонентів. Визначено ключові напрями, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств: цифровізація та автоматизація сервісів; створення нових продуктів та удосконалення існуючих; індивідуалізація обслуговування; підвищення якості та швидкості обробки звернень; забезпечення екологічної стійкості; розвиток аналітики даних (AI, ML); формування надійної матеріальної й цифрової інфраструктури; інновації в маркетингу та комунікаціях; стратегічні партнерства та екосистемні взаємодії; адаптивні управлінські моделі (Agile); географічна диверсифікація; фінансові інновації; розвиток організаційної культури; зміцнення бренду та етики бізнесу. Інноваційні стратегії мають враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні можливості ринків та технологічних трансформацій. Запропоновано структуровану модель, що включає: (1) формування інноваційної спроможності; (2) ідентифікацію та ініціювання інновацій; (3) реалізацію інноваційної діяльності; (4) інституціоналізацію інновацій; (5) підтримку та оновлення інноваційного потенціалу. Кожен етап потребує специфічних управлінських дій: від аналізу середовища й

планування до організації, контролю, моніторингу й адаптації. Показано, що у воєнних умовах особливого значення набувають забезпечення безпеки та безперервності операцій, адаптація до обмежень і швидке відновлення ресурсів. Інноваційний розвиток у сфері послуг забезпечують як внутрішні (власники, управлінська команда, персонал), так і зовнішні учасники (споживачі, наукові установи, ІТ-компанії, стартапи, консалтингові структури, брокери знань). Синергія між цими групами створює умови для сталого розвитку, оскільки внутрішні учасники визначають стратегію та генерують ідеї, а зовнішні - забезпечують доступ до сучасних технологій, фінансування та нових ринків. Показано, що стійкість інноваційного розвитку формується завдяки узгодженій взаємодії трьох насупних рівнів. Мікрорівень зосереджується на внутрішній стійкості підприємства: розвитку персоналу, цифровізації, клієнтоорієнтованості, ризик-менеджменті й диверсифікації фінансування. Мезорівень забезпечує координацію на регіональному та галузевому рівнях, використовуючи кластери, хаби, технопарки, програми підтримки МСП та інші інструменти, що створюють середовище для обміну знаннями, доступу до ресурсів і розвитку партнерств. Макрорівень охоплює державну політику: національні стратегії, закони, програми підтримки інновацій, інвестиції в людський капітал, стимулювання досліджень, цифрову трансформацію та інтеграцію до міжнародних інноваційних мереж. Державна підтримка стає особливо важливою в умовах війни для відновлення сервісної сфери та забезпечення довгострокової стійкості. Систематизовано фактори, що визначають турбулентність, за різними ознаками: рівнем прояву (мікро-, мезо-, макро-, crowd-), характером впливу (позитивні, негативні, амбівалентні), джерелом (внутрішні, зовнішні), прогнозованістю (прогнозовані, непередбачувані), сферою впливу (економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, інформаційні, правові), ступенем ризику (низько-, середньо-, високоризикові) тощо. Висвітлено, що в умовах воєнної нестабільності інноваційний розвиток трансформується зі стратегії зростання у необхідний механізм забезпечення життєздатності. Безперервність

інноваційних процесів, швидка адаптація бізнес-моделей, цифровізація, дистанційне обслуговування, ресурсна економія та безпекові рішення стають визначальними. Війна посилює значення партнерств, кластерних взаємодій, державної підтримки, фінансових інструментів і міжнародної співпраці, що формують інституційні, ресурсні та інформаційні умови для відновлення та розвитку. Відтак, обґрунтовано, що інноваційний розвиток сфери послуг має системний, мультифакторний характер. Його стійкість ґрунтується на постійному оновленні, мультипартнерських взаємодіях, інтеграції цифрових технологій та узгодженій роботі мікро-, мезо- та макрорівнів управління. У воєнний період інновації стають ключовим інструментом витривалості та відновлення, забезпечуючи підприємствам здатність не лише вижити, а й розвиватися, формуючи основу для довгострокового зростання після кризи.

У другому розділі проведено дослідження діяльності ПП «УРСА-ТРАНС» у 2022–2024 рр. в умовах воєнного стану. ПП «УРСА-ТРАНС» є сталим регіональним перевізником з чітко окресленою ринковою нішою. Підприємство функціонує у форматі невеликого приватного автотранспортного бізнесу, орієнтованого на пасажирські перевезення на міських, приміських та міжміських маршрутах Кіровоградської області та сусідніх регіонів. Воно інтегроване в транспортну інфраструктуру області (автостанції, онлайн-агрегатори квитків) та виконує важливу соціальну функцію забезпечення мобільності населення. Організаційна та кадрова структура підприємства відповідає моделям малого/середнього АТП і забезпечує базову операційну стійкість. Матеріально-технічна база підприємства є функціонально достатньою, але структурно вразливою з точки зору довгострокової модернізації. Фінансово-економічна динаміка підприємства характеризується поєднанням структурної фінансової стійкості та операційної вразливості. Загальна валюта балансу за 2022–2024 рр. скоротилася на 5,8%, при цьому відбулося суттєве зростання частки необоротних активів за рахунок переоцінки основних засобів і паралельне зменшення оборотних активів. Власний капітал зростає, а поточні

зобов'язання істотно скоротилися, що формально посилює фінансову стійкість. Структура оборотних активів виявляє критичну проблему якості ліквідності. Понад 90% оборотних активів у 2024 р. припадає на дебіторську заборгованість, обсяг якої майже дорівнює річному чистому доходу від реалізації. Така концентрація «замороженого» капіталу поєднується з різким уповільненням оборотності дебіторської заборгованості (до ~8 місяців), що створює значні ризики для грошових потоків і реальної платоспроможності, попри формально високі значення коефіцієнтів ліквідності. Капітал підприємства відзначається надзвичайно високою автономією та низьким рівнем боргового навантаження. Коефіцієнт автономії перевищує 0,8, а фінансовий леверидж знижується до 0,18, що свідчить про фінансування активів переважно за рахунок власного капіталу та обмежену залежність від кредиторів. Це створює значний резерв фінансової стійкості та потенційно високий кредитний потенціал для майбутніх інвестицій, але одночасно маскує проблеми операційної ефективності. Результати аналізу фінансових результатів засвідчують глибоку кризу операційної діяльності при формальному збереженні прибутковості. Чистий дохід від реалізації скоротився більш ніж удвічі, тоді як структура витрат залишилася жорстко фіксованою: «інші операційні витрати» залишаються на рівні близько 4 млн грн на рік, незалежно від падіння виручки. Позитивний чистий прибуток у 2024 р. забезпечений переважно за рахунок значного обсягу інших операційних доходів, а не результатом основної діяльності. Показники ділової активності та продуктивності праці підтверджують деградацію ефективності використання ресурсів. Оборотність активів скоротилася майже вдвічі, а виручка на одного працівника зменшилася майже на половину. Це свідчить, що наявні ресурси (як матеріальні, так і трудові) використовуються менш ефективно, ніж у докризовий період, а організаційна модель не адаптована до зниження попиту та змін ринку. Вплив воєнного стану на діяльність підприємства виявився двояким: шоковим на початку і адаптивним у середньостроковій перспективі. У 2022 р. війна спричинила різке зниження

пасажиropотоку, часткову зупинку окремих маршрутів, перебої з паливом і зростання витрат. Проте завдяки тиловому розташуванню регіону пасажиropотік почав поступово відновлюватися, підприємство скоригувало графіки руху, оптимізувало кадрову структуру та зберегло базовий рівень прибутковості. Таким чином, ПП «УРСА-ТРАНС» продемонструвало певну адаптивність до шоккових умов, однак без достатнього інвестиційного ресурсу для повноцінної модернізації. SWOT-аналіз інноваційної спроможності показав потенціал до інноваційного розвитку, але зафіксував його низьку реалізованість на практиці. До сильних сторін віднесено досвід роботи, знання ринку, власну технічну базу, гнучкість малого підприємства та наявність диверсифікованих видів діяльності. Водночас слабкі сторони – обмежені фінансові ресурси, застарілий автопарк, низький рівень цифровізації та маркетингу, залежність від ключових працівників – суттєво стримують активне впровадження інновацій. Кількісна оцінка інноваційної спроможності засвідчила середньо-низький рівень готовності до інноваційних змін у порівнянні з галузевими лідерами. Розрахований інтегральний індекс інноваційної спроможності ПП «УРСА-ТРАНС» на рівні близько 48% від максимуму (2,4 бала з 5) свідчить про наявність базового потенціалу при суттєвому відставанні від інноваційно активних конкурентів (приблизно 88% у KLR Bus). Ключовими сферами відставання є цифрові технології, сервісні інновації, партнерства та доступ до фінансування. Стійкість інноваційного розвитку ПП «УРСА-ТРАНС» в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як обмежену, переважно реактивну, а не проактивну. Підприємство зосередилося на операційному виживанні й скороченні витрат, фактично консервуючи інноваційні проекти та відтермінуючи оновлення автопарку та ІТ-рішень. Водночас збереження діяльності, кадрового ядра, власної технічної бази та часткова інтеграція в цифрові платформи (онлайн-продаж квитків) створюють основу для майбутнього інноваційного ривка за умови реалізації запропонованих у розділі рекомендацій.

У третьому розділі розроблена концептуальна схема, що пропонує ієрархічний підхід до забезпечення стійкого інноваційного розвитку ПП «Урса-Транс». Вона передбачає, що інноваційна стійкість формується через скоординовану взаємодію п'яти рівнів: мікро (внутрішні процеси підприємства), мезо (регіональна екосистема), макро (державні політики), мега (глобальні тренди) та краудрівень (участь спільнот).

Автотранспортна діяльність підприємства поєднує високу регуляторну залежність, значні капітальні потреби, великі операційні ризики та вплив непередбачуваних зовнішніх факторів, особливо у воєнний період. Аналіз виявив структурну вразливість: значне старіння автопарку, низьку оборотність активів, домінування дебіторської заборгованості та недостатню цифровізацію. Разом з тим, підприємство має потенціал інноваційного розвитку завдяки досвіду роботи, інтегрованості у регіональну інфраструктуру та наявності базових цифрових елементів (онлайн-продаж квитків). Основні напрями діяльності та інноваційні виклики систематизовано у табл. 3.2, що дозволяє визначити пріоритетні сфери для реформ. Напрями забезпечення стійкості. Таблиці 3.3 і 3.4 виділяють шість ключових напрямів підтримки, що дозволяють поєднати державну, регіональну й локальну підтримку з реальними потребами ПП «Урса-Транс». До них належать: фінансова підтримка, інституційна підтримка; кадровий розвиток; цифровізація; інформаційна відкритість і партнерства; системний моніторинг; інтегроване управління ризиками. Запропонована система ризик-менеджменту охоплює п'ять рівнів: мікрорівень, мезорівень, макрорівень, мегарівень та краудрівень. Підприємство повинно впровадити семиетапну модель моніторингу, що включає: визначення цілей моніторингу, встановлення KPI, збір та аналіз даних, внутрішню діагностику, зовнішнє порівняння з ринком, формування стратегії та її постійне коригування. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти ризики, оцінювати ефективність прийнятих рішень і гнучко адаптувати стратегію до змін. Український досвід доводить, що системи цифрового моніторингу й електронні платформи (наприклад, Diia) в умовах

війни забезпечують безперервність сервісів та підвищують стійкість інфраструктури. ПП «Урса-Транс» має комплексні інноваційні виклики – зношений автопарк, низьку цифровізацію та фінансову вразливість – але й значний потенціал завдяки досвіду, адаптивності та інтеграції в регіональну інфраструктуру. Для підвищення стійкості рекомендується: реалізувати гнучку стратегію цифровізації: впровадити електронний квиток, GPS-моніторинг, CRM-систему, мобільний додаток та автоматизований документообіг; розширити фінансові джерела – використати гранти, пільгові кредити, партнерські програми з громадами та краудфандингові платформи; системно оновлювати автопарк з урахуванням вимог енергоефективності та екологічності; розвивати кадровий потенціал через навчання цифрових навичок, енергоефективного управління та сервісної культури; активізувати партнерства та участь у регіональних і національних інноваційних програмах, використовуючи досвід успішних цифрових ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безус А.М., Шафранова К.В., & Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. (8), 22–25. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6039&i=4>
2. Герасимова В.О., & Резанов Е.О. *Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах*. *Економічний простір*. 2020. (154). 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
3. Гончар О. & Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>
4. Гончар О.І., & Бердичевський А.В. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. (78), 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03>
5. Гринько Т.В., & Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. (1), 255–260. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2015_1_33
6. Дорошкевич К.О., Колінко Н.О., & Дзвоник Р.Я. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. *Економічний простір*. 2024. (190), 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-2>
7. ДП "ПРОЗОРРО". URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/tender/UA-2023-09-06-000082-a>
8. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. (2 (66)), 107–115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>
9. Кліпкова О.І. Інноваційні компоненти процесу управління персоналом у сфері послуг. *Підприємництво та інновації*. 2022. (25), 46–50.

URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.7>

10. Коломицева О.В., & Опаленко А.М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. (50), 102–114. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2477>

11. Кулак Н.В. Фактори інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. (6), 95–100. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiiris_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=vknutden_2018_6_11

12. Куцик В.І., & Майборода В.М. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. (67), 49–54. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-07>

13. Лозовський О., & Попадюк Д.Я. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of scientific papers «ЛОГОΣ»* (March 3, 2023; Bologna, Italy). 2023. 19–24. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05>

14. Лупак Р., & Наконечна Н. Сценарії формування резервів підвищення економічної ефективності підприємств сфери послуг з орієнтацією на інноваційний розвиток. *Innovation and Sustainability*. 2024. (1), 43–49. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.43.49>

15. Майборода В.М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг. *Підприємництво і торгівля*. 2022. (33), 49–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-07>

16. Македон В.В., Валіков В.П., & Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. (1), 108–125.

URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ever_2019_1_11

17. Микитюк П.П. (Ред.). Інноваційний розвиток підприємства: Підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 320 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49869/1/Інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf>

18. Михайлик О., & Бірак Ю. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. 58, 86–104. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

19. Мігус І.П., & Коваль Я.С. Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. (2 (62)), 159–165. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-159-165>

20. Павловський С.А., Мельник Н.О., & Косяк О.Є. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. (2), 34–42. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5>

21. Панфілова Я.А. Інноваційна діяльність малих і середніх підприємств: макро- та мезорівень. *Економіка і суспільство*. 2021. (34), 272–285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-75>

22. Петренко С. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. (4 (10)), 32–42. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.4)

23. Приходченко Т.А. Фактори та умови формування інноваційного середовища регіону. *Інтелект XXI*. 2017. (4), 94–98. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.14>

24. Сабадаш Л.О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. *Інноваційна економіка*. 2020. (1–2), 117–124. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.17>

25. Саврас І.З., & Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. (74), 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>
26. Федулова Л.І., Забарна Е.М., & Філіппова С.В. Інноваційний розвиток підприємства: *Підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Одеса: ОНПУ: Бондаренко М.О. 2016. 700 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/studymaterials/fedylova_filippova_zabarna_2016.pdf
27. Шапошников К.С., Космідайло І.В., & Листопад Є.І. *Інноваційний розвиток підприємств в умовах діджиталізації економіки. Інфраструктура ринку: Збірник наукових праць*. 2025. (82), 285–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-46>
28. Шкуренко О., & Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 16(32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
29. Юхновська Ю.О., Діденко А.В., & Корнелюк Б.О. Напрямки інноваційного розвитку туристичної сфери. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. (19), 321–330. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.38>
30. Яненкова І.Г., & Бабкова-Пилипенко Н.П. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Scientific review*. 2015. 4(14). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/465>
31. Clarity Project. Компанії. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "УРСА-ТРАНС". URL: <https://clarity-project.info/edr/36654072#:~:text=%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%80%20%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BA%D1%83%3A%20%20100,50>.
32. Huang H., Qi B., & Chen L. Innovation and high quality development

of enterprises-Also on the effect of innovation driving the transformation of China's economic development model. *Sustainability*. 2022. 14(14), Article 8440. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141484>

33. Oliinyk L.V. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. (3 (27)), 51–59. URL: <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/4997>

34. Opendatabot. ПП «УРСА-ТРАНС». URL: <https://opendatabot.ua/c/36654072#:~:text=%D0%94%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2001>

35. Piletska S.T., & Miahkykh I.M. Інноваційна сприйнятливість підприємств до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. 2017. 117(6), 121–128.

36. Susidenko V., & Susidenko J. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. 2(6), 183–193. URL: <https://doi.org/10.32750/2020-0217>

ДОДАТКИ

- Отримано: 28.02.2023 11:21
- Одержувач: 36654072

Квитанція №2
Підприємство: 36654072 Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"
Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства
За період: Рік, 2022 р.
Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України 28.02.2023 у 10:37:35
Реєстраційний номер звіту: 9003676053
(350040036654072S011001310001135122022.XML)
Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.
Кваліфіковані електронні підписи перевірено.
Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

- Підписи: [Показати документ](#)
Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
Печатка 37507880 Державна служба статистики України
- Ім'я файла: 350040036654072S011001310001135122022.XML
- Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код
Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"	2023 1 01 01	36654072
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРНОУ	UA35040210010019355
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КАТОГТГ 1	120
Вид економічної діяльності Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	за КВЕД	49.31
Середня кількість працівників, осіб 34		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця САДОВА, буд. 61, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006		336091

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	100,3	13,5
первісна вартість	1011	2 502,5	2 443,9
знос	1012	(2 402,2)	(2 430,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	100,3	13,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	155,4	184,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	1 228,7	1 373,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	714,5	773,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,2	28,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 098,8	2 360,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 199,1	2 373,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,2	0,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 641,0	1 747,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 641,2	1 747,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	121,4	173,1
розрахунками з бюджетом	1620	58,6	96,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	9,3	22,3
розрахунками зі страхування	1625	50,7	74,0
розрахунками з оплати праці	1630	327,2	282,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	557,9	626,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 199,1	2 373,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 109,6	5 822,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 109,6	5 822,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(949,6)	(1 394,3)
Інші операційні витрати	2180	(3 952,6)	(4 139,0)
Інші витрати	2270	(63,9)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 966,1)	(5 533,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	143,5	289,3
Податок на прибуток	2300	(37,3)	(52,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	106,2	237,2

Керівник

(підпис)

ПОСТАК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Право одного підпису

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

- Отримано: 27.02.2024 08:41
- Одержувач: 36654072

Квитанція №2

Підприємство: 36654072 Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік, 2023 р.

Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів

державної статистики України 26.02.2024 у 16:51:42

Регістраційний номер звіту: 9003569660

(350040036654072S011001310001203122023.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення

помилки при здійсненні обробки даних звіту в органах

державної статистики та(або) необхідності надання уточнень

Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Система електронного звітування органів державної статистики України

[Показати документ](#)

- Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
- Ім'я файла: "Шлюз захисту" 37507880 Шлюз Держстат
- Спосіб прийому: 350040036654072S011001310001203122023.XML
З використанням прямого з'єднання

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство

Вид економічної діяльності Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення

Середня кількість працівників, осіб 33

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця САДОВА, буд. 61, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006

Дата(рік,місяць,число)

за СДРПОУ

за КОТГТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
36654072		
UA35040210010019355		
120		
49.31		

336091

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	13,5	242,0
первісна вартість	1011	2 443,9	2 344,6
знос	1012	(2 430,4)	(2 102,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13,5	242,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	184,3	80,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 373,6	1 219,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	773,7	654,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	28,5	1,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 360,1	1 954,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 373,6	2 196,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,2	0,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 747,2	1 817,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 747,4	1 818,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	173,1	122,4
розрахунками з бюджетом	1620	96,5	42,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	22,3	1,9
розрахунками зі страхування	1625	74,0	38,6
розрахунками з оплати праці	1630	282,6	175,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	626,2	378,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 373,6	2 196,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 533,2	5 109,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 533,2	5 109,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(294,0)	(949,6)
Інші операційні витрати	2180	(4 073,3)	(3 952,6)
Інші витрати	2270	(65,4)	(63,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 432,7)	(4 966,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	100,5	143,5
Податок на прибуток	2300	(29,9)	(37,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	70,6	106,2

Керівник

_____ (підпис)

ШОСТАК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Право одного підпису

_____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

- Отримано: 25.02.2025 09:57
- Одержувач: 36654072

Квитанція №2

Підприємство: 36654072 Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік,2024 р.

Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної статистики України 25.02.2025 у 09:03:10

Реєстраційний номер звіту: 9003700001

(350040036654072S011001410001270122024.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Система електронного звітування органів державної статистики України

[Показати документ](#)

- Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
- Ім'я файла: "Шлюз захисту" 37507880 Шлюз Держстат
- Спосіб прийому: 350040036654072S011001410001270122024.XML
З використанням прямого з'єднання



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код
Приватне підприємство "УРСА-ТРАНС"	за СДРНОУ	2025 01 01
Територія КІРОВОГРАДСЬКА	за КАТОГТГ 1	36654072
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	UA35040210010019355
Вид економічної діяльності Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб 31		49.31
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця САДОВА, буд. 61, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006		336091

1. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	242,0	373,1
первісна вартість	1011	2 344,6	2 298,1
знос	1012	(2 102,6)	(1 925,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	242,0	373,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	80,0	78,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 219,3	1 301,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	654,0	438,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,0	45,4
Витраги майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 954,3	1 863,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 196,3	2 236,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,2	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 817,8	1 893,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 818,0	1 895,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	122,4	102,4
розрахунками з бюджетом	1620	42,0	22,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,9	8,0
розрахунками зі страхування	1625	38,6	19,2
розрахунками з оплати праці	1630	175,3	196,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	378,3	340,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 196,3	2 236,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 536,1	4 533,2
Інші операційні доходи	2120	1 712,0	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 248,1	4 533,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(93,0)	(294,0)
Інші операційні витрати	2180	(4 062,3)	(4 073,3)
Інші витрати	2270	(-)	(65,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(4 155,3)	(4 432,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	92,8	100,5
Податок на прибуток	2300	(16,7)	(29,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	76,1	70,6

Керівник

(підпис)

ПОСТАК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

(ініціали, прізвище)

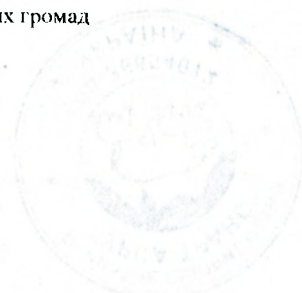
Головний бухгалтер

(підпис)

Право одного підпису

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Шостак на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:329991949

Submission Date

Nov 21, 2025, 8:04 PM GMT+2

Download Date

Nov 25, 2025, 12:07 AM GMT+2

File Name

Шостак на перевірку.docx

File Size

2.6 MB

132 Pages

24,329 Words

180,815 Characters




4% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 0%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.