

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ДОРОШИНА ОЛЕКСАНДРА СЕРГІЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент
Кухта Павло Володимирович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ДОРОШИНА ОЛЕКСАНДРА СЕРГІЙОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління інноваційною діяльністю логістичної компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 12.09.2024, протокол №2.;
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю логістичної компанії (на прикладі ТОВ «Нова пошта»).

5. Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність логістичної компанії на прикладі ТОВ «Нова пошта».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю логістичної компанії.

Завдання:

- 6.1. Розкрити сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства.
- 6.2. Узагальнити принципи формування системи управління інноваціями на підприємстві та методичні основи оцінювання її ефективності.
- 6.3. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта» та здійснити оцінку його потенціалу щодо впровадження інновацій.
- 6.4. Проаналізувати систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта».
- 6.5. Визначити перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта».
- 6.6. Економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів ТОВ «Нова пошта».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	9.05.2024
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства...	7
1.2. Формування системи управління інноваціями на підприємстві та методичні основи оцінювання її ефективності.....	19
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова пошта» та оцінка його потенціалу щодо впровадження інновацій.....	37
2.2. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта».....	55
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	66
3.1. Перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів ТОВ «Нова пошта».....	74
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної глобалізації та стрімкого технологічного розвитку інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Особливої актуальності набуває управління інноваційною діяльністю для логістичних компаній, які функціонують у середовищі з високим рівнем конкуренції та потребують постійного вдосконалення процесів обслуговування клієнтів, оптимізації логістичних операцій та впровадження нових технологічних рішень.

Логістична галузь України, зокрема ТОВ «Нова пошта» як один із її лідерів, переживає період трансформаційних змін під впливом цифровізації, автоматизації та зростаючих вимог споживачів щодо швидкості й якості послуг. Впровадження інноваційних технологій у логістичних процесах дозволяє компаніям не лише оптимізувати операційні витрати, а й значно підвищити якість обслуговування, розширити спектр послуг та забезпечити стійке зростання в умовах ринкової турбулентності.

Пандемія COVID-19 та війна Росії проти України значно прискорили процеси цифрової трансформації у логістичному секторі, створивши нові виклики та можливості для інноваційного розвитку. За таких умов компаніям необхідно формувати ефективну систему управління інноваційною діяльністю, що дозволить своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів та зберігати лідерські позиції на ринку.

Важливість дослідження управління інноваційною діяльністю логістичних компаній посилюється також зростаючим значенням логістики для національної економіки України та її інтеграції у глобальні ланцюги постачань. Ефективна система управління інноваціями дозволить вітчизняним логістичним компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на

міжнародному ринку, зробити внесок у відновлення української економіки та забезпечити її інноваційний розвиток.

Теоретичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Д.М. Черваньов [47], О.І. Жилінська [48], Н.С. Ілляшенко [19], З.В. Юринець [54], М.В. Чорна та С.В. Глухова [49], В.О. Гордієнко [11], І.М. Корнілова та Л.А. Шаповалова [26], П.В. Кухта, С.Є. Свідерська [29] та багато інших. Наявні нині праці охоплюють широкий спектр питань від теоретичних основ інноваційного менеджменту до прикладних аспектів оцінювання інноваційного потенціалу та ефективності інноваційної діяльності підприємств різних галузей економіки. Незважаючи на значну кількість наукових праць з даної проблематики, питання формування комплексної системи управління інноваційною діяльністю логістичних компаній в умовах цифрової трансформації, а також методичні аспекти оцінювання ефективності інноваційних процесів у логістичній сфері залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого розвитку з урахуванням особливостей функціонування логістичного бізнесу в Україні.

Мета дослідження – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю логістичної компанії.

Визначена мета зумовила такі завдання:

- розкрити сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства;
- узагальнити принципи формування системи управління інноваціями на підприємстві та підприємстві та методичні основи оцінювання її ефективності;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта» та здійснити оцінку його потенціалу щодо впровадження інновацій;
- проаналізувати систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта»;

- визначити перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»;

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю логістичної компанії (на прикладі ТОВ «Нова пошта»).

Об'єкт дослідження: інноваційна діяльність логістичної компанії на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії інновацій, стратегічного та інноваційного менеджменту, логістики тощо. У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний підхід (для дослідження інноваційної діяльності як складної системи); методи аналізу та синтезу (при вивченні складових інноваційного процесу в логістичних компаніях); порівняльний аналіз (при дослідженні наукових підходів до управління інноваціями); економіко-статистичні методи (для обробки та аналізу інформації щодо інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»); експертні оцінки (для визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку логістичної компанії); SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін інноваційного потенціалу ТОВ «Нова пошта»); метод економічного моделювання (для обґрунтування ефективності запропонованих інноваційних заходів).

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення управління інноваційною діяльністю логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова пошта». Розроблені в роботі рекомендації можуть бути впроваджені в практичну діяльність логістичних компаній з метою підвищення їх інноваційної активності та конкурентоспроможності на ринку.

За результатами виконаних досліджень було опубліковано тези доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій», на тему: «Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством» [16].

Робота складається зі вступу, трьох розділів (загалом 6 параграфів), висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 86 сторінок; робота містить 13 рисунків, 21 таблицю; список використаних джерел (62 найменування) – 7 сторінок, 1 додаток – 4 сторінки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства

Управління інноваційною діяльністю підприємства – це цілеспрямований процес впливу на інноваційну систему підприємства, що забезпечує розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційних процесів, спрямованих на створення та реалізацію нових продуктів, технологій, організаційних рішень, а також формування інноваційного потенціалу підприємства. Ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає системний підхід до інтеграції інноваційних процесів у загальну стратегію розвитку підприємства та забезпечення збалансованого вдосконалення різних сфер його діяльності на основі впровадження науково-технічних, організаційно-комунікаційних і фінансово-економічних інновацій [1].

Сучасне управління інноваційною діяльністю підприємства базується на стратегічному підході, який включає елементи, що характеризують інноваційну зрілість організації. Використовуючи цей підхід, підприємство може оцінити поточний стан своєї інноваційної зрілості та визначити шляхи для подальшого розвитку. Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає створення системи управління, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства через впровадження інновацій (див. рис. 1.1.1).

Дослідженнями питань управління інноваційною діяльністю підприємства займалися численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема Й. Шумпетер вперше визначив інновацію як нову комбінацію ресурсів, що дозволяє отримати нові продукти, виробничі процеси, ринки, джерела сировини або нові форми організації бізнесу. Його концепція «творчого руйнування» стала основою для розуміння інноваційних процесів як руйнівної сили економічного розвитку. Він виділив п'ять типів інновацій: виробництво нового продукту; впровадження нового методу виробництва; відкриття нового ринку; завоювання нового

джерела сировини або напівфабрикатів; впровадження нової організаційної структури. Ця класифікація залишається актуальною і в сучасних дослідженнях інноваційної діяльності підприємств, демонструючи глибину та фундаментальність цього підходу [12].



Рис. 1.1.1. Модель трьох горизонтів інновацій*

**Джерело: складено автором на основі [14].*

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства можна класифікувати на: стратегічний, функціональний, процесний, цільовий, системний, декомпозиційний, об'єктний та концентричний. Кожен із них має свої особливості, переваги та недоліки, а їх застосування залежить від специфіки підприємства, його розміру, галузі, ринкового положення та стратегічних цілей (див. рис. 1.1.2).

Управління інноваційною діяльністю відповідно до стратегічного підходу характеризується певними рівнями зрілості, які відображають готовність підприємства до впровадження інновацій. На початковому рівні зусилля компанії спрямовані на збереження або захист поточного бізнесу, а інноваційна діяльність має несистемний характер. На просунутому рівні підприємство вже активно

розвиває нові напрямки бізнесу, зокрема за рахунок інновацій, а на цільовому рівні зусилля компанії спрямовані на суттєву зміну технологій і процесів для збереження або завоювання лідируючих позицій на ринку [12].



Рис. 1.1.2. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства*

**Джерело: складено автором на основі [12; 13; 15].*

Функціональний підхід до управління інноваційною діяльністю розглядає її як комплекс окремих функцій, виконання яких забезпечує реалізацію та укріплення потенціалу підприємства. Цей підхід передбачає певну послідовність виконання управлінських дій: планування інноваційних проєктів, організування виконання планів, мотивування працівників до інноваційної діяльності, контролювання процесу виконання планів та регулювання відхилень від запланованих результатів. Функціональний підхід зосереджується на

ефективному виконанні кожної із функцій управління для досягнення максимальної ефективності інноваційної діяльності.

Процесний підхід до управління інноваційною діяльністю розглядає її як цілеспрямований, послідовний рух підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Він характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві. Процесний підхід передбачає збалансоване вдосконалення різних сфер діяльності підприємства на основі впровадження науково-технічних, організаційно-комунікаційних і фінансово-економічних інновацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ділової активності, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності [13].

Цільовий підхід до управління інноваційною діяльністю орієнтує підприємство на досягнення конкретних цілей в умовах конкурентного середовища, таких як завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку, забезпечення високих темпів економічного розвитку. Специфіка цього підходу полягає в тому, що цілі підприємства можуть відрізнятися від цілей інших суб'єктів господарювання і не збігатися із ними. Цільовий підхід вимагає чіткого визначення цілей інноваційної діяльності та розробки стратегії їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Системний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає на вході сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку, а на виході – впровадження змін та оцінку їх ефективності. Системний підхід розглядає підприємство як складну систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють для досягнення спільної мети – інноваційного розвитку. Цей підхід дозволяє враховувати всі фактори, що впливають на інноваційну діяльність, та забезпечує комплексне вирішення проблем інноваційного розвитку [19].

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та їх характеристики представлені в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства*

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5
Стратегічний	• Інтеграція інноваційної діяльності в загальну стратегію підприємства. • Визначення рівня інноваційної зрілості. • Розробка стратегії інноваційного розвитку. • Формування довгострокових конкурентних переваг	• Забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. • Систематизація інноваційної діяльності. • Чітке визначення цілей інноваційного розвитку	• Складність реалізації. • Необхідність значних ресурсів. • Тривалий період впровадження	• Великі та середні підприємства. • Високотехнологічні галузі. • Підприємства з високим інноваційним потенціалом.
Функціональний	• Розглядає інноваційну діяльність як комплекс функцій (планування, організація, мотивація, контроль). • Чітке розмежування функціональних обов'язків. • Спеціалізація управлінських робіт	• Висока ефективність виконання окремих функцій. • Чіткий розподіл відповідальності. • Спеціалізація управлінських кадрів.	• Слабка координація між функціональними підрозділами. • Можлива втрата цілісного бачення. • Бюрократизація управління.	• Підприємства з чіткою функціональною структурою. • Стабільні ринки. • Традиційні галузі.
Процесний	• Розглядає інноваційну діяльність як безперервний процес. • Зосереджується на ефективності процесів. • Орієнтація на кінцевий результат.	• Зниження втрат на міжфункціональних стиках. • Підвищення ефективності інноваційних процесів. • Краща адаптація до змін.	• Складність моделювання процесів. • Необхідність перебудови організаційної структури. • Потреба в значних змінах корпоративної культури.	• Динамічні ринки. • Наукомісткі виробництва. • Підприємства, орієнтовані на постійне вдосконалення.
Цільовий	• Орієнтація на досягнення конкретних цілей. • Чітке визначення результатів інноваційної діяльності. • Ресурсне забезпечення для досягнення цілей.	• Фокусування зусиль на ключових напрямках. • Чіткі критерії оцінки ефективності. • Рациональне використання ресурсів.	• Можливий конфлікт цілей різних підрозділів. • Ігнорування процесів заради досягнення цілей. • Можливість постановки нереалістичних цілей	• Підприємства з обмеженими ресурсами. • Проектно-орієнтовані організації. • Стартапи.

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3	4	5
Системний	• Розглядає підприємство як єдину систему взаємопов'язаних елементів. • Врахування всіх факторів, що впливають на інноваційну діяльність. • Узгодження інноваційних цілей з загальними цілями підприємства	• Комплексний підхід до вирішення проблем. • Врахування взаємозв'язків між елементами системи. • Можливість прогнозування наслідків інноваційних змін.	• Складність побудови системної моделі. • Необхідність значного обсягу інформації. • Висока кваліфікація управлінського персоналу.	• Складні виробничі системи. • Багатопрофільні підприємства. • Корпоративні структури.

**Джерело: складено автором на основі [12; 13; 15; 14; 19].*

Одним із важливих аспектів управління інноваційною діяльністю є модель трьох горизонтів, яка дозволяє визначити горизонт планування і складність інновацій. Перший горизонт представляє поступові інновації, які забезпечують безперервне вдосконалення існуючої бізнес-моделі підприємства та його ключових компетенцій у короткостроковій перспективі. Другий горизонт охоплює проривні або радикальні інновації, які розширюють поточну бізнес-модель підприємства та його ключові компетенції, залучаючи нових клієнтів і виходячи на нові ринки. Третій горизонт включає підривні інновації, які створюють нові проривні компетенції та види бізнесу, що дають змогу використовувати нові можливості або протистояти хвилі підривних інновацій [24].

Підхід до управління інноваційною діяльністю на засадах самоорганізації передбачає формування лідерства співробітників і забезпечення виробничо-інноваційної активності всього колективу, що передбачає солідарну відповідальність за успішний розвиток підприємства. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що інновації не можуть бути нав'язані керівництвом, а повинні виникати внаслідок внутрішньої мотивації працівників та створення відповідного інноваційного клімату в організації.

Аналіз сучасних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємства дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективним є

комбінований підхід, який поєднує елементи різних підходів відповідно до специфіки підприємства, його розміру, галузі, ринкового положення та стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє використовувати переваги кожного з підходів та мінімізувати їх недоліки, забезпечуючи максимальну ефективність інноваційної діяльності.

Декомпозиційний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає виокремлення у процесі управління функцій обліку, аналізу та контролю. Цей підхід дозволяє розглядати інноваційний розвиток як сукупність складових, кожна з яких виступає окремим об'єктом управління, відповідно окремим об'єктом обліку, аналізу, контролю. Декомпозиційний підхід особливо ефективний для великих підприємств зі складною організаційною структурою та різноманітними напрямками інноваційної діяльності.

Об'єктний підхід до управління інноваційною діяльністю базується на особливостях об'єктів управління, що впливає на вибір методів управління і формування його змісту. Цей підхід враховує специфіку різних типів інновацій (продуктових, процесних, організаційних, маркетингових) та передбачає застосування відповідних методів управління для кожного типу інновацій. Об'єктний підхід дозволяє сфокусувати увагу на конкретних інноваційних проєктах та забезпечити ефективне управління ними.

Концентричний підхід до управління інноваційною діяльністю передбачає концентрацію зусиль керівників на освоєнні і використанні досягнень науково-технічного прогресу, що забезпечує стабільну динаміку застосування нововведень на користь досягнення цілей підприємства та створює умови для успішної його діяльності. Цей підхід зосереджується на створенні інноваційного середовища, яке сприяє генерації та впровадженню інновацій на всіх рівнях організації.

Таким чином, сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства представляють собою комплексну систему методів, принципів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вибір конкретного

підходу або їх комбінації залежить від особливостей підприємства, його стратегічних цілей та ресурсних можливостей. Ефективне управління інноваційною діяльністю вимагає інтеграції обраного підходу в загальну систему управління підприємством та забезпечення його відповідності корпоративній стратегії [15].

Антонюк Л., Поручник А. та Савчук В. [1] всебічно розглянули теоретичні засади інноваційних процесів та розкрили механізми їх практичної реалізації в сучасних економічних умовах. Вони приділили особливу увагу питанням комерціалізації інновацій, проаналізували ключові етапи трансформації інноваційної ідеї у ринковий продукт та дослідили фактори успішності інноваційних проєктів.

Безус А.М., Шафранова К.В. та Безус П.І. [3] аналізували вплив інноваційного розвитку на стабільність та конкурентоспроможність підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Дослідники обґрунтували взаємозв'язок між впровадженням інновацій та зміцненням стійкості підприємств до зовнішніх викликів, розглянувши методологічні підходи до оцінки впливу інноваційної діяльності на економічну стійкість бізнес-структур та запропонували практичні рекомендації щодо використання інноваційних стратегій для забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємств у конкурентному середовищі.

Біла О.Г. [4] приділили значну увагу фінансовим аспектам забезпечення інноваційної діяльності підприємств та розглядає механізми її фінансування. Нею висвітлено особливості фінансового планування інноваційних проєктів, розкрито специфіку оцінки їх ефективності та ризиків, досліджено альтернативні джерела фінансування інноваційної діяльності, включаючи традиційні банківські кредити, венчурний капітал, краудфандинг та державне фінансування. Бліщук К. та Стефанишин Б. [5] запропонували новітні підходи до формування системи управління інноваційним розвитком організацій в умовах цифрової трансформації економіки. Вони розробили концептуальну модель управління інноваційним розвитком, яка інтегрує стратегічний, тактичний та

оперативний рівні управління, розкривають механізми взаємодії різних підсистем інноваційного менеджменту та запропонували методичний інструментарій для оцінки ефективності інноваційних процесів. Належну увагу дослідники приділили питанням впровадження цифрових технологій в систему управління інноваційним розвитком та адаптації організаційних структур до вимог інноваційної економіки.

Брич В.Я. з колективом авторів [6] розробили комплексний інструментарій для ефективного управління інноваційними процесами на підприємствах різних галузей економіки. Ними ґрунтовно досліджено теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку, проаналізовано сучасні тенденції та проблеми управління інноваціями в Україні та світі, визначено оригінальні підходи до формування інноваційних стратегій підприємств. Приділено увагу питанням оцінки інноваційного потенціалу, управління інноваційними ризиками, формування інноваційної культури та інтеграції інноваційної діяльності в загальну систему менеджменту підприємства, що робить це дослідження цінним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

У свою чергу Василенко В.О. та Шматько В.Г. [7] систематизували теоретичні та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю, зокрема питання планування, організації та контролю інноваційних процесів. Докладно розглянули сутність та зміст інноваційного менеджменту як специфічної підсистеми управління, аналізують його функції, методи та інструменти, розкрили особливості формування інноваційної стратегії підприємства. Ними наведено практичні рекомендації щодо організації інноваційних процесів, управління портфелем інноваційних проєктів, оцінки їх ефективності та ризиків, а також розвитку інноваційної інфраструктури. Особливу цінність становлять представлені кейси успішних інноваційних проєктів та аналіз типових помилок при впровадженні інновацій.

Волобуєв Г.С. [8] дослідив концептуальні засади інноваційного розвитку та визначив ключові передумови для успішної імплементації інноваційних стратегій на підприємствах. Ним проведено ґрунтовний аналіз наукових підходів

до розуміння сутності інноваційного розвитку, систематизовано фактори, що впливають на інноваційну активність підприємств, та класифіковано передумови, необхідні для ефективного впровадження інновацій. Приділено увагу взаємозв'язку між інноваційним розвитком та конкурентоспроможністю підприємств, дослідженню впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційні процеси, а також аналізу інституційних, економічних, соціальних та технологічних передумов інноваційного розвитку в сучасних умовах господарювання.

Вострякова В.Ю. [9] пропонує оригінальний підхід до оцінки та розвитку інноваційного потенціалу підприємств в умовах глобальних економічних викликів. Авторка розробила концептуальні засади формування та реалізації інноваційного потенціалу, запропонувала методику його комплексної оцінки, яка враховує ресурсну, організаційну та результативну складові; дослідила механізми активізації інноваційного потенціалу в різних галузях економіки. Нею проведено ґрунтовний аналіз факторів, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу, та запропоновано стратегічні напрями його нарощування в умовах посилення глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Ганущак-Єфіменко Л.М. та співавтори [10] висвітлюють актуальні питання формування інноваційної інфраструктури та її вплив на реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку України. Дослідники аналізують сучасний стан інноваційної інфраструктури, визначають її структурні елементи та функціональне призначення, оцінюють ефективність взаємодії різних компонентів інноваційної екосистеми. Особлива увага приділяється проблемам розвитку таких елементів інноваційної інфраструктури, як технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні кластери, венчурні фонди, центри трансферу технологій. Автори пропонують стратегічні напрями вдосконалення інноваційної інфраструктури з урахуванням досвіду розвинених країн та специфіки соціально-економічного розвитку України, що має практичне значення для формування ефективної державної інноваційної політики.

М. Тисько [6] досліджує управління інноваційним розвитком підприємства та визначає стратегічним завданням цього процесу обґрунтування необхідних інноваційних заходів відповідно до мети розвитку та наявного потенціалу і доступних ресурсів. У своїх роботах він пропонує комплексний підхід до управління інноваційним розвитком, який передбачає формування внутрішньої та зовнішньої стратегій інноваційного розвитку. Внутрішня стратегія формується на основі наявного потенціалу та доступних ресурсів і спрямована на розвиток інноваційних можливостей підприємства, а зовнішня стратегія забезпечує адаптацію реалізації внутрішньої стратегії до потреб зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу підприємству не лише ефективно використовувати наявні ресурси для інноваційної діяльності, але й забезпечувати відповідність інноваційних продуктів та процесів вимогам ринку та потребам споживачів.

Інші підходи [23] розглядають управління інноваційним розвитком підприємства як функцію керуючої підсистеми, що через системний вплив забезпечує економічну стабільність і довгострокову конкурентоспроможність керованої підсистеми шляхом створення інноваційного середовища для використання, нарощування й реалізації інноваційного потенціалу. Досліджуються різні аспекти інноваційного розвитку підприємств, зокрема, формування інноваційного потенціалу, розвиток інноваційної інфраструктури, управління знаннями, трансфер технологій, інноваційні стратегії. Особлива увага приділяється концептуальним засадам управління інноваційним розвитком підприємств, наголошуючи на необхідності системного підходу до цього процесу, який передбачає врахування всіх факторів, що впливають на інноваційну діяльність, та забезпечення їх взаємодії для досягнення максимального ефекту. Також підкреслюється важливість формування сприятливого інноваційного середовища як на рівні підприємства, так і на рівні галузі та національної економіки в цілому.

Волобуєв Г. С. [8] досліджує сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств, розглядаючи управління інноваційним розвитком підприємства як процес, що включає процеси впровадження і використання

нової техніки, технологій, управлінських, організаційних і інших видів інновацій в цілях збереження, підтримки і посилення конкурентоспроможності підприємства, здійснювані за допомогою координації, організації, впорядкування, регулювання інноваційних процесів і інноваційної діяльності підприємства. Він підкреслює важливість інноваційного розвитку як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, наголошуючи на необхідності систематичного та цілеспрямованого управління інноваційними процесами на всіх рівнях організації.

Швиданенко Г., Теплюк М. та Бесараб С. [50] пропонують підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах самоорганізації, який базується на сучасних ідеях потреби формування лідерства рядових співробітників і забезпечення виробничо-інноваційної активності всього колективу, що передбачає солідарну відповідальність працівників і топ-менеджерів за успішний розвиток суб'єкта господарювання. Цей підхід передбачає зміну традиційної парадигми управління інноваційною діяльністю, яка базується на централізованому контролі, на користь створення середовища, що сприяє самоорганізації та ініціативі співробітників, та забезпечує їх активну участь в інноваційних процесах. Зазначені дослідники наголошують на важливості розвитку інноваційної культури на підприємстві, яка сприяє формуванню середовища, сприятливого для генерації та впровадження інновацій, та забезпечує залучення всіх працівників до інноваційної діяльності.

Також науковці пропонують розглядати управління інноваційним розвитком підприємства через призму системи управління його розвитком, яка має такий вигляд: на вході на об'єкт управління впливає управлінський сигнал щодо впровадження змін для досягнення цілей розвитку; на виході на основі розробленої системи оцінних показників оцінюють результати впровадження змін, тобто ефективність розвитку [32]. Такий підхід дає змогу розглядати управління інноваційним розвитком як цілісний процес, який охоплює всі етапи від формування ідеї до оцінки результатів її впровадження, та забезпечує комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства.

1.2. Формування системи управління інноваціями на підприємстві та методичні основи оцінювання її ефективності

Система управління інноваціями на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для створення умов, які забезпечують стимулювання, розвиток та підтримку інноваційної діяльності на всіх рівнях (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Елементи системи управління інноваціями підприємства

**Джерело: складено автором на основі [25; 32; 41].*

Ефективне функціонування цієї системи передбачає наявність чітко визначених цілей інноваційної діяльності, стратегій їх досягнення та методів оцінки результативності інноваційних процесів. Створення системи управління інноваціями вимагає інтеграції різних функціональних сфер бізнесу, включаючи дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, що забезпечує синергетичний ефект від інноваційної діяльності.

Основною метою формування даної системи є забезпечення конкурентоспроможності підприємства через постійне впровадження нових продуктів, технологій, послуг, управлінських рішень, які задовольняють зростаючі потреби ринку [49].

Інноваційна діяльність охоплює широкий спектр дій, що включають наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні аспекти [45]. Ці заходи допомагають створити інновацію "під ключ", тобто готову до впровадження на ринку. При визначенні напрямків інноваційної діяльності на підприємстві розглядаються можливості як у сфері продуктових, так і технологічних інновацій, враховуючи, що ініціатором інновації може бути споживач, постачальник або конкурент.

Структурно система управління інноваціями підприємства включає стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні формуються довгострокові цілі і напрямки інноваційного розвитку, визначаються пріоритети інноваційної діяльності, розробляються політики та програми інноваційного розвитку. Тактичний рівень передбачає розробку і реалізацію конкретних проєктів та ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, формування бюджетів, розподіл ресурсів між проєктами, координацію роботи різних підрозділів підприємства. Операційний рівень охоплює безпосереднє виконання конкретних завдань та операцій в рамках інноваційних проєктів, контроль якості, термінів та витрат, вирішення поточних проблем, що виникають в процесі реалізації інноваційних ініціатив.

Зарічна О.В. [17] дослідила механізми стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства та визначили перспективні напрями такої співпраці. Нею проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану транскордонного співробітництва у сфері інновацій, оцінку його впливу на розвиток інноваційного підприємництва в прикордонних регіонах, ідентифіковано ключові бар'єри та стимули для транскордонної інноваційної взаємодії. А також розроблено концептуальну модель стимулювання інноваційного підприємництва на засадах транскордонного

партнерства, яка враховує інституційні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори співпраці. Приділено увагу аналізу ефективності існуючих інструментів підтримки транскордонних інноваційних проєктів, включаючи програми міжнародної технічної допомоги, грантові механізми, спільні інвестиційні фонди, а також розробці рекомендацій щодо їх удосконалення в контексті європейської інтеграції України.

Зось-Кіор М.В., Співак С.І. та Калита Є.О. [18] розглядають механізми управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в контексті формування умов для стійкого розвитку економічних систем. Автори досліджують взаємозв'язок між інвестиційними та інноваційними процесами, аналізують їх синергетичний вплив на забезпечення стійкого розвитку на різних рівнях економіки. Дослідники пропонують комплексний підхід до управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, який інтегрує стратегічне планування, ресурсне забезпечення, організаційні механізми та контрольні процедури. Приділено увагу розробці критеріїв ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності з позицій концепції стійкого розвитку, що враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Сформулювало рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного регулювання та корпоративного управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін в економіці України.

Ілляшенко Н.С. [19] запропонувала концептуальні засади та методичний інструментарій управління інноваційним розвитком підприємств на основі проактивного підходу, розробила теоретико-методологічні основи випереджаючого інноваційного розвитку, обґрунтувала його переваги порівняно з наздоганяючим розвитком, визначає критерії та показники оцінки випереджаючого характеру інновацій. Нею запропоновано оригінальну методологію формування та реалізації стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств, яка базується на прогнозуванні глобальних технологічних трендів, ідентифікації перспективних ринкових ніш та проактивному управлінні інноваційним портфелем. Здійснено ґрунтовний аналіз

механізмів комерціалізації випереджаючих інновацій, методів управління інноваційними ризиками, інструментів фінансового забезпечення інноваційної діяльності з високим ступенем новизни. Розкрито питання організаційного забезпечення випереджаючого інноваційного розвитку, формування відповідної інноваційної культури та розвитку інноваційного потенціалу промислових підприємств.

Ілляшенко С.М. та Шипуліна Ю.С. [20] аналізують роль інноваційної культури в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій та визначають її вплив на ефективність інноваційних процесів. Автори розглядають інноваційну культуру як важливу складову загальної корпоративної культури, яка формує сприятливе середовище для генерування та впровадження інновацій, стимулює творчу активність персоналу, забезпечує готовність організації до змін. Дослідниками проаналізовано структурні елементи інноваційної культури, включаючи цінності, норми, традиції, управлінські практики, що підтримують інноваційні процеси, та пропонують методику оцінки рівня розвитку інноваційної культури. Значна увага у їх дослідженнях приділяється механізмам формування та розвитку інноваційної культури, її інтеграції в загальну систему стратегічного управління, а також аналізу взаємозв'язку між рівнем інноваційної культури та результативністю інноваційної діяльності організацій. Ними розроблено рекомендації щодо цілеспрямованого формування інноваційної культури як стратегічного фактора конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій в умовах економіки знань.

Колектив авторів під керівництвом Пугача А.М. [21] здійснив систематизацію теоретичних та практичних аспектів інноваційного розвитку підприємств та запропонував методичні підходи до його забезпечення. Ними детально розглянуто сутність та зміст інноваційного розвитку, його місце в загальній системі розвитку підприємства, фактори та передумови активізації інноваційних процесів. Наведено ґрунтовний аналіз сучасних концепцій та моделей інноваційного розвитку, методів оцінки інноваційного потенціалу та інноваційної активності підприємств, інструментів управління інноваційними

проектами та програмами. У своїх роботах вони приділяють значну увагу питанням формування інноваційної стратегії підприємства, вибору пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, оцінки ефективності інноваційної діяльності та управління інноваційними ризиками. Ними наведено конкретні приклади успішного інноваційного розвитку підприємств різних галузей, здійснено аналіз типових проблем та помилок при впровадженні інновацій, а також розроблено рекомендації щодо формування ефективної системи управління інноваційним розвитком в сучасних умовах господарювання.

Кащена Н.Б. [22] дослідила особливості формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі та запропонувала методичний інструментарій для її розробки. Авторка висвітлила специфіку інноваційної діяльності у сфері торгівлі, визначила ключові фактори, що впливають на економічну активність торговельних підприємств, та обґрунтовала доцільність застосування інноваційного підходу до управління нею. Нею розроблено концептуальну модель формування інноваційної стратегії управління економічною активністю, яка враховує ринкові, технологічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності торговельних підприємств. А також запропоновано методiku оцінки ефективності інноваційних стратегій та їх впливу на економічну активність підприємств торгівлі, рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії з урахуванням конкурентної позиції підприємства, його інноваційного потенціалу та стадії життєвого циклу. Особливу цінність має розроблений алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії управління економічною активністю, який може бути використаний менеджерами торговельних підприємств для підвищення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентних позицій.

Кваша О.С. [23] провів порівняльний аналіз інноваційного розвитку різних країн та сформував рекомендації щодо застосування кращих світових практик в Україні. Ним досліджено моделі інноваційного розвитку провідних країн світу, проаналізовано їх структурні елементи, механізми функціонування та фактори успіху, здійснено оінку можливості їх адаптації до українських реалій. Особлива

увага приділяється аналізу сучасного стану інноваційного розвитку України, виявленню його проблем та обмежень, порівнянню ключових показників інноваційної діяльності з аналогічними показниками розвинених країн та країн з перехідною економікою. Автор формулює стратегічні напрями активізації інноваційного розвитку України, які враховують світовий досвід та специфіку національної економіки, та пропонує конкретні механізми їх реалізації, включаючи інституційні реформи, фінансові стимули, розвиток інноваційної інфраструктури, вдосконалення системи освіти та науки. Ним розроблено рекомендацій для органів державної влади та бізнесу щодо формування ефективної моделі інноваційного розвитку України з урахуванням глобальних тенденцій та національних особливостей.

Коваленко О.М., Станіславик О.В. та Моргунова Т.І. [24] дослідили особливості управління інноваційним процесом на підприємстві та визначили ключові фактори його ефективності. Ними проведено системний аналіз інноваційного процесу як послідовності взаємопов'язаних етапів від генерування ідеї до комерціалізації інновації, розглянуто різні моделі організації інноваційного процесу та оцінюють їх переваги та обмеження. Дослідники приділили значну увагу питанням координації та інтеграції різних функціональних підрозділів у межах інноваційного процесу, проаналізували методи подолання міжфункціональних бар'єрів та забезпечення ефективної взаємодії учасників інноваційної діяльності. Проведено аналіз факторів, що впливають на ефективність управління інноваційним процесом, включаючи організаційну структуру, систему мотивації, інформаційне забезпечення, корпоративну культуру, а також рекомендації щодо оптимізації цих факторів для підвищення результативності інноваційної діяльності. Практична цінність їх розробок полягає у розробці методичних підходів до формування ефективної системи управління інноваційним процесом, яка забезпечує скорочення термінів розробки та впровадження інновацій, зниження інноваційних ризиків та підвищення комерційної успішності інноваційних проєктів.

Комчатних О.В. [25] здійснила ґрунтовний аналіз сутнісних характеристик та класифікаційних ознак інновацій у сфері транспортних послуг, що створює теоретичне підґрунтя для розвитку інноваційної діяльності у транспортній галузі. Розглянуто специфіку інновацій у сфері транспортних послуг, особливості порівняно з інноваціями в інших секторах економіки, запропонувала авторське визначення поняття "інновація у сфері транспортних послуг". Нею розроблено багатокритеріальну класифікацію інновацій у транспортній галузі, яка враховує їх предметний зміст, ступінь новизни, масштаб поширення, характер впливу на бізнес-процеси, джерела фінансування та інші ознаки. Особлива увага приділена аналізу сучасних тенденцій інноваційного розвитку транспортної галузі, включаючи цифровізацію, автоматизацію, екологізацію транспортних послуг, а також оцінці їх впливу на конкурентоспроможність транспортних підприємств та якість транспортного обслуговування. Нею створено теоретичний фундамент для розробки ефективних стратегій інноваційного розвитку транспортних підприємств та формування державної політики стимулювання інновацій у транспортній галузі.

Корнілова І. та Шаповалова Л. [26] у своїх працях розкривають сутність інноваційного потенціалу організації та аналізують основні підходи до його оцінки, пропонуючи методичний інструментарій для комплексного оцінювання. Ними досліджено еволюцію наукових поглядів на сутність інноваційного потенціалу, систематизовано різні підходи до його розуміння, сформульовано власне визначення цього поняття, яке інтегрує ресурсний, функціональний та результативний аспекти. Дослідниці аналізують структуру інноваційного потенціалу, виділяючи його ключові компоненти, включаючи науково-технічну, виробничо-технологічну, фінансово-економічну, кадрову, організаційно-управлінську та маркетингову складові, та розглядають взаємозв'язки між ними. Значна увага приділяється критичному аналізу існуючих методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу, виявленню їх переваг та обмежень, а також розробці авторського методичного підходу, який забезпечує комплексну та об'єктивну оцінку інноваційних можливостей організації. Ними розроблено

рекомендації щодо використання результатів оцінки інноваційного потенціалу для формування ефективної інноваційної стратегії та підвищення інноваційної активності організації в сучасних умовах господарювання.

Кукушка І.В. [27] дослідила особливості інноваційного розвитку транспортних підприємств України та визначила ключові проблеми та перспективи їх інноваційної діяльності. Авторка проаналізувала сучасний стан інноваційної активності транспортних підприємств, оцінила динаміку та структуру інноваційних процесів у транспортній галузі, виявляє фактори, що стимулюють та стримують інноваційний розвиток. Дослідниця розглянула специфіку інноваційної діяльності різних видів транспорту, включаючи автомобільний, залізничний, морський, річковий та авіаційний, порівнює їх інноваційний потенціал та результативність інноваційних процесів. Особлива увага приділялася аналізу інституційних, фінансових, організаційних та технологічних бар'єрів на шляху інноваційного розвитку транспортних підприємств України, а також розробці механізмів їх подолання з урахуванням світового досвіду та національних особливостей. Нею сформульовано стратегічні напрями активізації інноваційної діяльності транспортних підприємств України, які включають розвиток державно-приватного партнерства в інноваційній сфері, впровадження цифрових технологій, модернізацію транспортної інфраструктури, підвищення енергоефективності та екологічності транспортних засобів.

Кухта П. та Свідерська С. [29] запропонували шляхи вдосконалення процесу оцінювання інноваційних проєктів на підприємствах України з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки. Ними проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінки інноваційних проєктів, виявлено їх переваги та обмеження, визначено доцільність їх застосування в умовах цифрової трансформації бізнесу. Дослідники розробляють удосконалену методику оцінки інноваційних проєктів, яка інтегрує традиційні фінансові показники (NPV, IRR, PI, DPP) з показниками, що відображають стратегічну цінність проєкту, його вплив на конкурентоспроможність підприємства,

технологічну синергію, ринковий потенціал. Також ними приділяється увага врахуванню специфічних ризиків інноваційних проєктів, включаючи технологічні, ринкові, регуляторні, та розробці методів їх кількісної оцінки. Ними запропоновано процедуру багатокритеріального відбору інноваційних проєктів, яка забезпечує об'єктивне порівняння проєктів різної спрямованості та масштабу, а також механізми моніторингу та контролю результативності інноваційних проєктів на різних етапах їх реалізації. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення процесу оцінювання інноваційних проєктів, включаючи формування спеціалізованих проєктних комітетів, впровадження інформаційних систем підтримки прийняття рішень, розвиток компетенцій персоналу у сфері проєктного аналізу.

Ключові елементи системи управління інноваціями на підприємстві визначають її структуру та ефективність функціонування. Розглянемо їх у вигляді табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Елементи системи управління інноваціями підприємства*

Елемент системи	Зміст та призначення	Функціональне забезпечення
1	2	3
Інноваційна стратегія	Визначає пріоритетні напрямки інноваційного розвитку, цілі та завдання інноваційної діяльності, підходи до управління інноваційними процесами	Методики розробки та впровадження стратегії; система показників оцінки ефективності стратегії; стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
Організаційна структура управління інноваціями	Включає спеціалізовані підрозділи для управління інноваційною діяльністю, розподіл повноважень, відповідальності та функцій між ними	Формалізовані схеми комунікації та звітності; посадові інструкції; регламенти взаємодії між підрозділами; моделі прийняття рішень
Система мотивації та стимулювання інноваційної діяльності	Комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на заохочення творчої активності, генерування та впровадження інноваційних ідей	Програми винагород за інноваційні пропозиції; система премій за успішну реалізацію інноваційних проєктів; механізми участі в прибутку від інновацій

Продовження табл. 1.2.1

1	2	3
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Системи збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності	Інформаційні системи; бази даних; методики аналізу інформації; системи підтримки прийняття рішень
Фінансове забезпечення інноваційної діяльності	Механізми формування і використання фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів	Бюджетування інноваційних проєктів; методики оцінки економічної ефективності інновацій; інструменти залучення зовнішнього фінансування
Ресурсне забезпечення інноваційних процесів	Комплекс матеріальних, людських, технічних, інтелектуальних ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів	Моделі оптимізації розподілу ресурсів; методики оцінки ресурсного потенціалу; інструменти залучення та розвитку ресурсів
Технологічна інфраструктура	Техніко-технологічна база для проведення досліджень, розробок, випробувань, впровадження інновацій	Лабораторії, дослідні виробництва; засоби автоматизації досліджень та розробок; системи обміну технологічною інформацією
Механізми комерціалізації інновацій	Інструменти та процедури виведення інноваційних продуктів на ринок та отримання комерційного ефекту	Маркетинговий інструментарій; методи оцінки ринкового потенціалу інновацій; стратегії ціноутворення на інноваційні продукти; канали збуту
Система управління знаннями	Механізми генерування, накопичення, поширення та використання знань та інтелектуального капіталу підприємства	Бази знань; механізми обміну досвідом; програми навчання та розвитку персоналу; системи захисту інтелектуальної власності
Система контролінгу інновацій	Інструменти планування, моніторингу, аналізу та контролю інноваційних процесів	Система індикаторів інноваційної діяльності; методики аналізу відхилень; інструменти коригування інноваційних процесів

**Джерело: складено автором на основі [40–41].*

Формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві відбувається у відповідності до певних принципів, які забезпечують її цілісність, результативність та стійкість. Згідно з міжнародним стандартом ISO 56002:2019, до таких принципів належать:

1. Принцип системності – передбачає розгляд інноваційної діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних елементів;

2. Принцип адаптивності – забезпечує здатність системи пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
3. Принцип динамічності – передбачає постійний розвиток системи та її елементів;
4. Принцип комплексності – забезпечує всебічне охоплення всіх аспектів інноваційної діяльності;
5. Принцип ефективності – орієнтує на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах;
6. Принцип науковості – передбачає використання наукових підходів та методів в управлінні інноваціями;
7. Принцип стратегічної спрямованості – забезпечує узгодженість інноваційної діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства;
8. Принцип інтеграції – передбачає взаємозв'язок та взаємодію всіх підсистем управління інноваціями.

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи так званого "нововвідного конвеєра". Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Процес формування системи управління інноваціями на підприємстві включає ряд послідовних етапів, реалізація яких забезпечує створення ефективно функціонуючої системи. Перший етап передбачає діагностику поточного стану інноваційної діяльності підприємства, визначення її сильних та слабких сторін, оцінку інноваційного потенціалу. На другому етапі формуються цілі та завдання інноваційної діяльності, розробляється інноваційна стратегія підприємства, яка визначає основні напрямки інноваційного розвитку. Третій етап включає проєктування організаційної структури управління інноваціями, визначення складу та функцій підрозділів, що займаються інноваційною діяльністю,

розподіл повноважень та відповідальності між ними. На четвертому етапі розробляються механізми та інструменти управління інноваційними процесами, включаючи системи планування, моніторингу, контролю, мотивації. П'ятий етап передбачає формування інноваційної інфраструктури підприємства, забезпечення необхідними ресурсами інноваційних процесів. На шостому етапі відбувається впровадження розробленої системи управління інноваціями та оцінка її ефективності.

Для ефективного функціонування системи управління інноваціями необхідне формування відповідної організаційної структури. У залежності від специфіки діяльності підприємства, його розміру, галузевої приналежності, рівня інноваційного потенціалу можуть використовуватися різні типи організаційних структур управління інноваційною діяльністю. Розглянемо основні з них:

1. Функціональна структура – передбачає створення спеціалізованих функціональних підрозділів (відділів, департаментів), відповідальних за окремі аспекти інноваційної діяльності (дослідження та розробки, маркетинг інновацій, технологічний трансфер). Забезпечує спеціалізацію та професіоналізм у виконанні функцій, проте може ускладнювати координацію діяльності різних підрозділів.

2. Матрична структура – поєднує функціональну спеціалізацію з проєктним підходом, передбачає створення тимчасових проєктних груп для реалізації інноваційних проєктів, до складу яких входять спеціалісти різних функціональних підрозділів. Забезпечує гнучкість та адаптивність до змін, ефективну координацію, проте може викликати конфлікти через подвійне підпорядкування працівників.

3. Проєктна структура – передбачає створення окремих проєктних груп або підрозділів, які повністю зосереджені на реалізації конкретних інноваційних проєктів. Забезпечує максимальну концентрацію зусиль на досягненні цілей проєкту, проте може призводити до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів.

4. Дивізіональна структура – передбачає створення відносно автономних підрозділів (дивізіонів), кожен з яких відповідає за певний напрямок інноваційної діяльності або тип інновацій. Забезпечує гнучкість та адаптивність до специфічних вимог різних ринків, проте може призводити до децентралізації та ослаблення стратегічного контролю.

5. Мережева структура – передбачає створення мережі взаємодіючих організацій або підрозділів, об'єднаних спільними цілями інноваційної діяльності. Забезпечує гнучкість, можливість залучення зовнішніх компетенцій та ресурсів, проте може ускладнювати контроль та координацію діяльності.

Також формування системи управління інноваціями є створення механізмів трансформації знань в інноваційні продукти, технології, процеси. Це вимагає організації ефективної взаємодії між різними стадіями інноваційного процесу: генерація ідей, дослідження та розробки, впровадження, комерціалізація. Ключову роль у цьому відіграє система управління знаннями, яка забезпечує генерування, накопичення, поширення та використання знань в інноваційній діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління інноваціями на підприємстві необхідне формування відповідної корпоративної культури, яка стимулює інноваційну активність, творчість, готовність до змін, прийняття ризику. Інноваційна культура включає систему цінностей, норм, правил поведінки, які підтримують інноваційну діяльність, сприяють генеруванню нових ідей, їх просуванню та реалізації. Важливим елементом інноваційної культури є лідерство, яке забезпечує формування бачення інноваційного розвитку, мотивацію та підтримку інноваційної активності, подолання бар'єрів на шляху інновацій.

Розглянемо методи оцінки ефективності системи управління інноваціями на підприємстві у вигляді табл. 1.2.2.

Методи оцінки ефективності системи управління інноваціями
на підприємстві*

Метод оцінки	Показники	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Фінансово-економічний аналіз	ROI інноваційних проєктів, NPV, IRR, термін окупності інвестицій, рентабельність інновацій, співвідношення витрат на інновації та доходу від їх впровадження	Кількісна оцінка економічної ефективності, можливість порівняння різних проєктів, зрозумілість для керівництва та інвесторів	Не враховує стратегічні, нематеріальні ефекти, складність прогнозування майбутніх фінансових потоків в умовах невизначеності
Аналіз інноваційного потенціалу	Рівень інноваційності продукції, частка інноваційної продукції в загальному обсязі, кількість патентів та ліцензій, рівень технологічного розвитку	Оцінка технологічного рівня та здатності до інновацій, можливість порівняння з конкурентами	Складність кількісної оцінки потенціалу, суб'єктивність експертних оцінок
Оцінка результативності інноваційних процесів	Швидкість впровадження інновацій, кількість реалізованих інноваційних проєктів, ефективність використання ресурсів, відсоток успішних проєктів	Оцінка організаційної ефективності інноваційних процесів, виявлення "вузьких місць"	Складність виокремлення впливу системи управління на результати, залежність від зовнішніх факторів
Збалансована система показників (BSC)	Фінансові, клієнтські, процесні, показники навчання та розвитку	Комплексна оцінка з урахуванням різних аспектів діяльності, можливість зв'язку операційних та стратегічних цілей	Складність розробки та впровадження, необхідність адаптації до специфіки підприємства
Аудит інноваційної діяльності	Відповідність інноваційних процесів стандартам та регламентам, ефективність системи управління, якість інноваційних продуктів	Системна оцінка всіх аспектів інноваційної діяльності, виявлення резервів підвищення ефективності	Значні витрати часу та ресурсів, необхідність залучення кваліфікованих експертів

Продовження табл. 1.2.2

1	2	3	4
Бенчмаркінг	Порівняння показників інноваційної діяльності з кращими практиками в галузі, виявлення розривів	Можливість використання досвіду лідерів, визначення напрямків удосконалення	Складність доступу до інформації про конкурентів, різні умови функціонування підприємств
Експертна оцінка	Оцінка якості управлінських рішень, організаційних структур, процесів, методів управління	Можливість врахування якісних характеристик, глибокий аналіз причин проблем	Суб'єктивність оцінок, залежність від кваліфікації експертів

**Джерело: складено автором на основі [32; 40; 41].*

Ключовими факторами успіху формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві є:

- стратегічне бачення інноваційного розвитку, яке інтегроване в загальну стратегію підприємства;
- підтримка інновацій з боку вищого керівництва, лідерство в інноваційних процесах;
- забезпечення необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, технічними, інформаційними);
- організаційна структура, яка сприяє гнучкості, адаптивності, міжфункціональній взаємодії;
- система мотивації та стимулювання інноваційної активності;
- інноваційна культура, орієнтована на підтримку творчості, експериментування, прийняття ризику;
- ефективне управління знаннями та інтелектуальним капіталом;
- система комунікацій, яка забезпечує обмін ідеями, знаннями, досвідом;
- ефективні механізми прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику;
- система оцінки та моніторингу інноваційної діяльності.

Формування системи управління інноваціями на підприємстві – це безперервний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим фактором успіху є створення механізмів навчання та розвитку, які забезпечують накопичення

досвіду, удосконалення методів та інструментів управління інноваціями, підвищення компетентності персоналу у сфері інноваційної діяльності (див. рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Цикл безперервного вдосконалення системи управління інноваціями на підприємстві*

*Джерело: складено автором на основі [18; 25; 41].

Ефективна система управління інноваціями на підприємстві повинна забезпечувати баланс між різними типами інновацій (продуктовими, процесними, організаційними, маркетинговими), між інкрементальними (поступовими) та радикальними інноваціями, між короткостроковими та довгостроковими інноваційними проєктами. Це дозволяє одночасно забезпечувати поточну конкурентоспроможність підприємства та створювати умови для його стратегічного інноваційного розвитку.

Гордієнко В.О. [11] розглянув методологічні основи та практичні аспекти управління інноваційними проєктами та програмами в контексті сучасних бізнес-моделей. Ним систематизовано знання щодо життєвого циклу інноваційних проєктів, методів їх планування, організації та контролю,

інструментів оцінки ефективності та управління ризиками. Проведено аналіз міжнародних стандартів проєктного менеджменту та їх адаптації до специфіки інноваційних проєктів, розкрито особливості формування та управління портфелем інноваційних проєктів, а також запропоновано методики оцінки їх інвестиційної привабливості. Приділено увагу питанням координації ресурсів, управління командою проєкту, комунікаціями та зацікавленими сторонами, що робить посібник цінним джерелом знань для менеджерів інноваційних проєктів.

Горошанська О.О. [12] проаналізувала особливості формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємств, зокрема у сфері харчової промисловості та готельно-ресторанного бізнесу. Дослідниця розглянула структурні елементи системи забезпечення інноваційного розвитку, визначила функціональні підсистеми та механізми їх взаємодії, оцінила вплив різних факторів на ефективність інноваційних процесів. Нею запропоновано комплексний підхід до формування системи забезпечення інноваційного розвитку, який інтегрує ресурсне, організаційне, інформаційне, методичне та нормативно-правове забезпечення, та розроблено рекомендації щодо оптимізації цієї системи з урахуванням специфіки галузі та конкурентного середовища, що має практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити свою інноваційну активність.

Гринько Т.В. та Капціна К.С. [14] розробили теоретико-методичні засади формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання; запропонували концептуальну модель стратегічного управління інноваційним розвитком, яка інтегрує процеси стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю інноваційної діяльності. Дослідники розглянули методичні підходи до формування інноваційних стратегій різних типів, оцінили їх переваги та обмеження, визначили критерії вибору оптимальної стратегії в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства. Особлива увага ними приділена механізмам імплементації стратегій інноваційного розвитку,

організаційним аспектам їх реалізації, методам оцінки ефективності та коригування стратегічних планів з урахуванням змін у бізнес-середовищі.

Однією із ключових проблем формування системи управління інноваціями на підприємстві є забезпечення її інтеграції з іншими системами управління – стратегічним, операційним, фінансовим, кадровим менеджментом. Це вимагає розробки механізмів узгодження цілей, завдань, процесів, ресурсів різних функціональних сфер діяльності підприємства для забезпечення синергетичного ефекту від інноваційної діяльності. Важливу роль у цьому відіграють інформаційні системи та технології, які забезпечують інтеграцію даних, процесів, комунікацій різних підрозділів підприємства, залучених до інноваційної діяльності [21].

Таким чином, формування ефективної системи управління інноваціями на підприємстві є складним, багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу, урахування особливостей підприємства, галузі, ринку, створення відповідних організаційних, економічних, соціальних, технологічних передумов для успішної інноваційної діяльності. Результатом цього процесу має стати створення цілісної, динамічної, адаптивної системи, яка забезпечує генерування, відбір, впровадження та комерціалізацію інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його сталому розвитку.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА» та оцінка його потенціалу щодо впровадження інновацій

ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних логістичних операторів України, що спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. Компанія заснована у 2001 році та за час свого існування створила розгалужену мережу відділень по всій території України. Згідно з організаційною структурою, представленою в Додатку А, компанія має лінійно-функціональну структуру управління з чітким розподілом повноважень та функціональних обов'язків.

Основним видом економічної діяльності компанії є "інша допоміжна діяльність у галузі транспорту" (код КВЕД 52.29). Середня кількість працівників станом на кінець 2024 року становить 27 509 осіб, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства. Юридична адреса компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю з зареєстрованим статутним капіталом у розмірі 4 654 тис. грн. Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників компанії за період 2021–2024 роки в таблиці 2.1.1.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання з 20 843 502 тис. грн у 2021 році до 44 779 857 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком становить 8 310 978 тис. грн, що відповідає відносному зростанню на 22,8%. За весь аналізований період доходи зросли на 114,8%, тобто більш ніж удвічі. Особливо значне зростання спостерігалось у 2023 році, коли чистий дохід збільшився на 53,9% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.1.1

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр.

Вид доходів	2021	2022	2023	2024	Відхилення		
					Абсолютне (2024/2023), тис. грн	Відносне (2024/2023), %	Відносне (2024/2021), %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20 843 502	23 687 034	36 468 879	44 779 857	8 310 978	22,8	114,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 441 004	19 276 532	28 625 037	35 284 709	6 659 672	23,3	114,6
Валовий прибуток, тис. грн	4 402 498	4 410 502	7 843 842	9 495 148	1 651 306	21,1	115,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 611 195	2 530 417	3 808 343	4 407 990	599 647	15,7	173,6
Чистий прибуток, тис. грн	2 600 320	2 135 960	3 967 156	2 500 331	–1 466 825	–37,0	–3,8

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно збільшенню доходів, що свідчить про прямий зв'язок між обсягами діяльності та витратами на їх забезпечення. У 2024 році собівартість становила 35 284 709 тис. грн, що на 6 659 672 тис. грн (23,3%) більше ніж у 2023 році та на 18 843 705 тис. грн (114,6%) більше ніж у 2021 році. Важливо відзначити, що темпи зростання собівартості у 2024 році (23,3%) перевищили темпи зростання доходів (22,8%), що мало негативний вплив на показники рентабельності компанії.

Валовий прибуток демонструє стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2024 році валовий прибуток становив 9 495 148 тис. грн, що на 1 651 306 тис. грн (21,1%) більше ніж у 2023 році. За весь період з 2021 по 2024 рік валовий прибуток зріс на 5 092 650 тис. грн (115,7%). Найбільше відносне зростання відбулося у 2023 році – на 77,8% порівняно з 2022 роком, коли валовий прибуток становив 7 843 842 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності показує позитивну динаміку, зростаючи з 1 611 195 тис. грн у 2021 році до 4 407 990 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання у 2024 році порівняно з 2023 роком становило 599 647 тис. грн (15,7%). За весь аналізований період операційний прибуток зріс на 173,6%, що свідчить про ефективність основної діяльності компанії. Варто відзначити, що найбільший абсолютний приріст відбувся саме у 2023 році – на 1 277 926 тис. грн.

Чистий прибуток демонструє нестабільність, характеризуючись суттєвими коливаннями. У 2024 році спостерігається значне зниження чистого прибутку на 1 466 825 тис. грн (37,0%) – з 3 967 156 тис. грн у 2023 році до 2 500 331 тис. грн. За весь період з 2021 по 2024 рік чистий прибуток зменшився незначно на 3,8%. Зниження чистого прибутку при зростанні операційного прибутку може бути спричинене збільшенням фінансових витрат з 1,25 млрд грн у 2023 році до 2,03 млрд грн у 2024 році, а також зростанням інших витрат з 0,86 млрд грн до 2,49 млрд грн.

Більш детальноше представимо візуально у вигляді рис. 2.1.1.

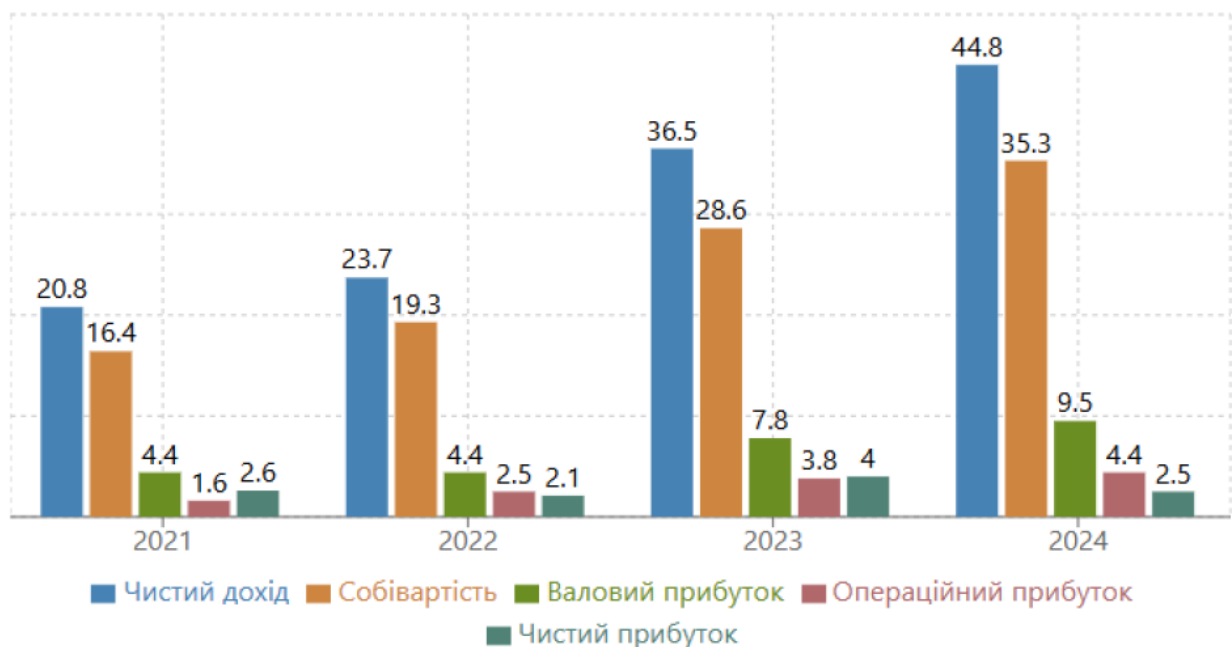


Рис. 2.1.1. Динаміка основних економічних показників, млрд грн (2021–2024)*

*Джерело: складено автором на основі [33].

Собівартість реалізованої продукції зростала пропорційно збільшенню доходів. У 2024 році собівартість становила 35,3 млрд грн, що на 23,3% більше ніж у 2023 році та на 114,6% більше ніж у 2021 році. Важливо відзначити, що темпи зростання собівартості у 2024 році (23,3%) перевищили темпи зростання доходів (22,8%), що мало негативний вплив на показники рентабельності. Валовий прибуток демонструє стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2024 році валовий прибуток становив 9,5 млрд грн, що на 21,1% більше ніж у 2023 році та на 115,7% більше ніж у 2021 році. Показово, що у 2023 році відбулося дуже значне збільшення валового прибутку на 77,8% порівняно з 2022 роком. Фінансовий результат від операційної діяльності також має позитивну динаміку. У 2024 році він становив 4,4 млрд грн, що на 15,7% більше ніж у 2023 році та на 173,6% більше ніж у 2021 році.

Динаміка чистого прибутку демонструє нестабільність. Після зниження у 2022 році на 17,9% та значного зростання у 2023 році на 85,7%, у 2024 році спостерігається суттєве зниження чистого прибутку на 37,0% – до 2,5 млрд грн. Зниження чистого прибутку при зростанні операційного прибутку може бути спричинене збільшенням фінансових витрат (що склали 2,03 млрд грн у 2024 році проти 1,25 млрд грн у 2023 році) та збільшенням інших витрат до 2,49 млрд грн у 2024 році проти 0,86 млрд грн у 2023 році. Для оцінки майнового стану ТОВ «Нова пошта» проаналізуємо динаміку та структуру активів компанії за період 2021–2024 рр. в таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Аналіз майна ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/2022	2024/2023
Майно разом	13 498 127	15 754 920	23 101 706	31 585 793	46,6	36,7
Необоротні активи	8 305 491	12 319 191	18 769 254	24 548 276	52,4	30,8
Оборотні активи	5 192 636	3 435 729	4 332 452	7 037 517	26,1	62,4

*Джерело: складено автором на основі [33].

Майно разом демонструє стабільну тенденцію до зростання, збільшуючись з 13 498 127 тис. грн у 2021 році до 31 585 793 тис. грн у 2024 році, тобто у 2,3 рази. Найбільше відносне зростання спостерігалось у 2023 році – на 46,6% порівняно з 2022 роком. У 2024 році майно також значно

збільшилось на 36,7% порівняно з попереднім роком, що свідчить про активний розвиток компанії та розширення її виробничих потужностей.

Необоротні активи зростали випереджаючими темпами порівняно з оборотними активами. Їх вартість збільшилась з 8 305 491 тис. грн у 2021 році до 24 548 276 тис. грн у 2024 році (майже у 3 рази). У структурі активів частка необоротних активів зросла з 61,5% у 2021 році до 77,7% у 2024 році. Це свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства та значні інвестиції в матеріально-технічну базу, зокрема в розширення мережі відділень та технічне переоснащення компанії.

Оборотні активи у абсолютному вираженні зросли з 5 192 636 тис. грн у 2021 році до 7 037 517 тис. грн у 2024 році (на 35,5%). Однак, у структурі активів їх частка зменшилась з 38,5% до 22,3%. Значне зниження оборотних активів відбулося у 2022 році (-33,8%), що могло бути спричинено економічними труднощами, пов'язаними з початком повномасштабної війни в Україні. У наступні роки оборотні активи відновили тенденцію до зростання: +26,1% у 2023 році та +62,4% у 2024 році.

Візуально представимо на рисунку 2.1.2.

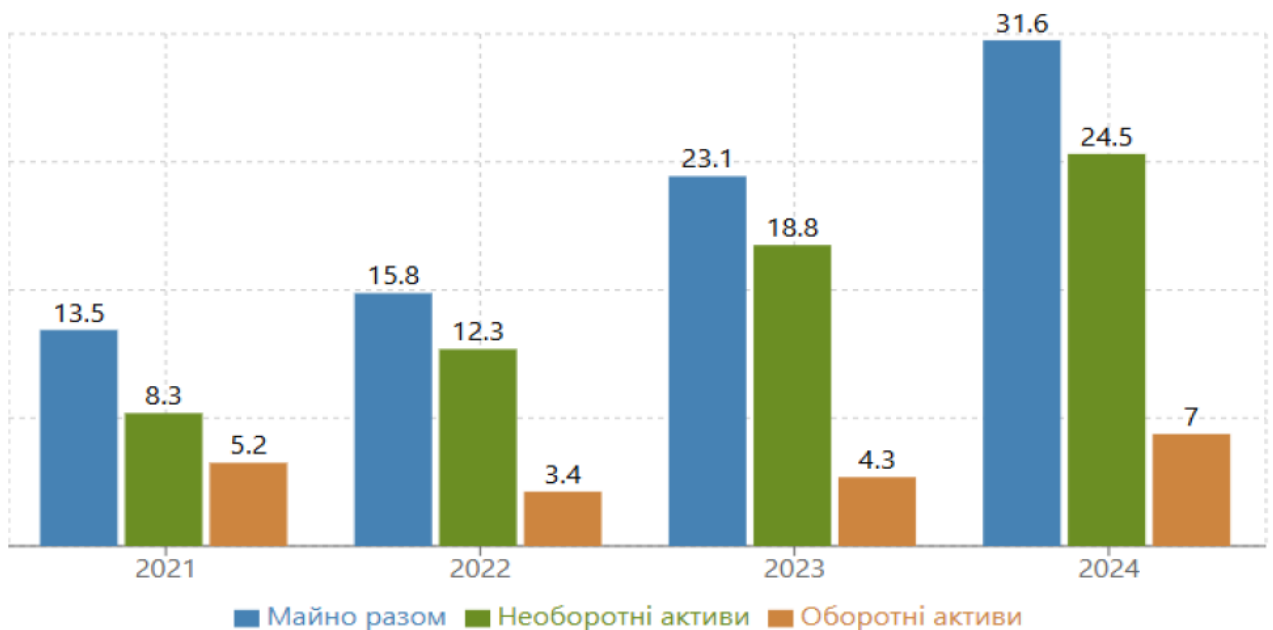


Рис. 2.1.2. Динаміка майна ТОВ «Нова пошта», млрд грн (2021–2024)*

*Джерело: складено автором на основі [33].

У структурі активів у 2021 році необоротні активи становили 61,5%, а у 2024 році – 77,7%.

Це свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства та значні інвестиції в матеріально-технічну базу. Вартість необоротних активів зросла з 8,3 млрд грн у 2021 році до 24,5 млрд грн у 2024 році, тобто майже у 3 рази, що вказує на суттєве технічне переоснащення компанії та розширення мережі відділень.

Оборотні активи у 2021 році становили 38,5% від загальної вартості активів, а у 2024 році – 22,3%.

Проте в абсолютному вираженні вартість оборотних активів зросла з 5,2 млрд грн до 7,0 млрд грн, тобто на 35,5%. Значне зниження оборотних активів відбулося у 2022 році (–33,8%), що могло бути спричинено економічними труднощами, пов'язаними з початком повномасштабної війни в Україні. Однак у наступні роки оборотні активи відновили тенденцію до зростання: +26,1% у 2023 році та +62,4% у 2024 році.

Для більш детального розуміння майнового стану компанії проаналізуємо структуру необоротних (табл. 2.1.3) та оборотних активів (табл. 2.1.4).

Таблиця 2.1.3

Аналіз складу та структури необоротних активів ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/ 2022	2024/ 2023
Необоротні активи, всього	8 305 491	12 319 191	18 769 254	24 548 276	52,4	30,8
Нематеріальні активи	104 440	76 808	63 849	78 381	–16,9	22,8
Основні засоби	6 171 683	6 840 742	9 327 238	14 269 099	36,3	53,0
Довгострокові фінансові інвестиції	2 001 777	3 564 861	6 297 444	7 445 582	76,7	18,2
Незавершені капітальні інвестиції	–	1 660 949	2 765 733	2 230 261	66,5	–19,4
Відстрочені податкові активи	–	128 083	157 041	224 993	22,6	43,3
Інші необоротні активи	27 591	47 748	157 949	299 960	230,8	89,9

*Джерело: складено автором на основі [33].

Необоротні активи, всього характеризуються стійким зростанням з 8 305 491 тис. грн у 2021 році до 24 548 276 тис. грн у 2024 році. Відносне зростання становило 52,4% у 2023 році та 30,8% у 2024 році проти попереднього року.

Нематеріальні активи демонструють нестабільну динаміку. Їх вартість знизилась з 104 440 тис. грн у 2021 році до 63 849 тис. грн у 2023 році (-16,9%), але зросла до 78 381 тис. грн у 2024 році (+22,8%). Частка нематеріальних активів у структурі необоротних активів залишається незначною, але їх зростання у 2024 році може свідчити про інвестиції в програмне забезпечення та інші об'єкти інтелектуальної власності.

Основні засоби становлять найбільшу частку в структурі необоротних активів. Їх вартість зросла з 6 171 683 тис. грн (74,3%) у 2021 році до 14 269 099 тис. грн (58,1%) у 2024 році. Найбільше зростання відбулося у 2024 році – на 53,0% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про значні інвестиції в матеріально-технічну базу компанії, зокрема в будівлі, споруди, транспортні засоби та обладнання.

Довгострокові фінансові інвестиції значно зросли з 2 001 777 тис. грн у 2021 році до 7 445 582 тис. грн у 2024 році. Їх частка в структурі необоротних активів зросла до 30,3% у 2024 році. Особливо значне зростання спостерігалося у 2023 році – на 76,7%, що вказує на активну інвестиційну діяльність компанії.

Незавершені капітальні інвестиції з'явилися у бухгалтерському обліку з 2022 року (1 660 949 тис. грн) та зросли до 2 765 733 тис. грн у 2023 році (+66,5%). У 2024 році спостерігається зменшення цієї статті на 19,4% до 2 230 261 тис. грн, що свідчить про завершення певних інвестиційних проєктів.

Відстрочені податкові активи також з'явилися у 2022 році (128 083 тис. грн) та зросли до 224 993 тис. грн у 2024 році. Це відображає податкові різниці, які дозволять знизити податкові платежі в майбутньому.

Інші необоротні активи показали найвищі темпи зростання – з 27 591 тис. грн у 2021 році до 299 960 тис. грн у 2024 році, збільшившись у 2024 році на 89,9% порівняно з 2023 роком.

У структурі оборотних активів у 2021 році (табл. 2.1.4) найбільшу частку займали інші оборотні активи – 2,6 млрд грн (50,3% від загальної вартості оборотних активів), проте їх вартість значно знизилась до 418 млн грн у 2024 році (5,9%). Натомість зросла вартість грошових коштів та їх еквівалентів з 828 млн

грн у 2021 році (15,9%) до 2,9 млрд грн у 2024 році (41,2%), що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Показово, що у 2024 році обсяг грошових коштів зріс на 168,9% порівняно з 2023 роком. Також значну частку становлять дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 1,6 млрд грн у 2024 році (23,3%) та дебіторська заборгованість за розрахунками – 1,7 млрд грн (23,9%). Збільшення дебіторської заборгованості у 2024 році може свідчити про розширення клієнтської бази та зростання обсягів реалізації послуг.

Таблиця 2.1.4

Аналіз оборотних активів ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/ 2022	2024/ 2023
Оборотні активи, всього	5 192 636	3 435 729	4 332 452	7 037 517	26,1	62,4
Виробничі запаси	236 988	422 156	413 811	398 124	–1,9	–3,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	704 235	968 844	1 138 305	1 640 041	17,5	44,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками	809 390	588 549	1 302 772	1 679 191	121,4	28,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	827 839	673 522	1 079 267	2 902 009	60,2	168,9
Інші оборотні активи	2 614 184	782 658	398 297	418 152	–49,1	5,0

*Джерело: складено автором на основі [33].

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» проаналізуємо структуру джерел формування капіталу (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Аналіз джерел формування капіталу ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/ 2022	2024/ 2023
Капітал разом	13 498 127	15 754 920	23 101 706	31 585 793	46,6	36,7
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	11 588 379	45,9	21,9
Залучений капітал	9 006 903	9 238 848	13 593 398	19 997 414	47,1	47,1

*Джерело: складено автором на основі [33].

Аналіз структури капіталу показує, що ТОВ «Нова пошта» фінансує свою діяльність переважно за рахунок залучених коштів. У 2021 році власний капітал становив 33,3% від загальної вартості капіталу, а у 2024 році – 36,7%, досягаючи максимального значення 41,4% у 2022 році. Це свідчить про помірний рівень фінансової незалежності підприємства.

Візуально представимо на рисунку 2.1.3.

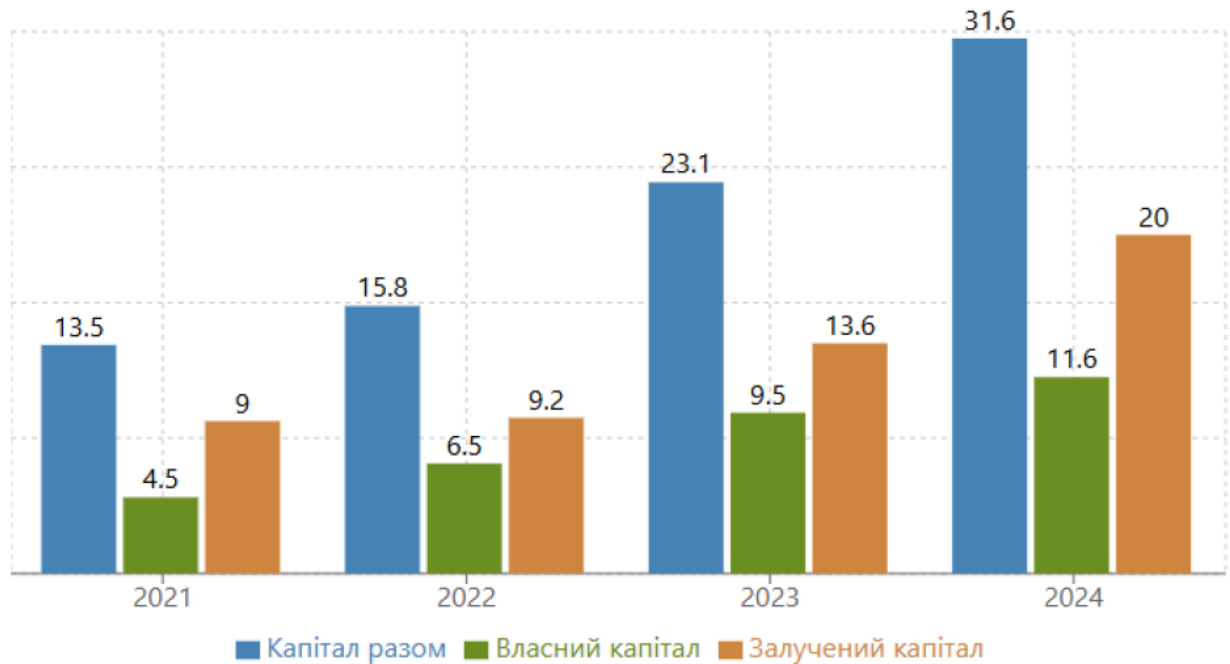


Рис. 2.1.3. Динаміка джерел формування капіталу (2021–2024), млрд грн*

*Джерело: складено автором на основі [33].

Власний капітал компанії зріс з 4,5 млрд грн у 2021 році до 11,6 млрд грн у 2024 році, тобто у 2,6 рази. Найбільш значне зростання власного капіталу відбулося у 2022 та 2023 роках (на 45,1% та 45,9% відповідно), що може бути пов'язано з капіталізацією прибутку та додатковими внесками власників. У 2024 році зростання власного капіталу уповільнилося до 21,9%.

Залучений капітал зріс з 9,0 млрд грн у 2021 році до 20,0 млрд грн у 2024 році, тобто у 2,2 рази. Особливо значне зростання залученого капіталу відбулося у 2023 та 2024 роках (на 47,1% щороку), що свідчить про активне залучення зовнішніх джерел фінансування для забезпечення розвитку компанії.

Розглянемо детальніше структуру власного капіталу (табл. 2.1.6).

Таблиця 2.1.6

Аналіз складу та структури власного капіталу ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/ 2022	2024/ 2023
Власний капітал, всього	4 491 224	6 516 072	9 508 308	11 588 379	45,9	21,9
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 654	4 654	4 654	4 654	0,0	0,0
Додатковий капітал	27 301	27 301	27 301	27 301	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	4 459 269	6 484 117	9 476 353	11 556 424	46,1	22,0

**Джерело: складено автором на основі [33].*

У структурі власного капіталу переважає нерозподілений прибуток, який у 2021 році становив 4,5 млрд грн (99,3% від загальної вартості власного капіталу), а у 2024 році – 11,6 млрд грн (99,8%). Абсолютна величина нерозподіленого прибутку зросла у 2,6 рази, що свідчить про ефективну прибуткову діяльність компанії та реінвестування прибутку в розвиток бізнесу. Зареєстрований капітал та додатковий капітал залишаються незмінними протягом усього аналізованого періоду (див. рис. 2.1.4)

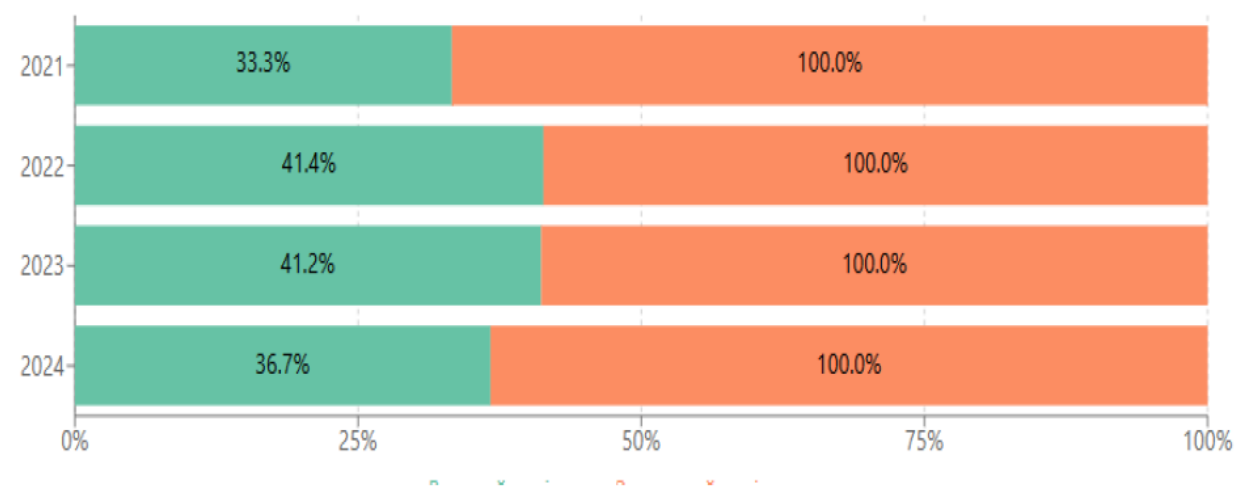


Рис. 2.1.4. Структура капіталу за роками*

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Аналіз складу та структури залученого капіталу ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр представимо у вигляді таблиці 2.1.7.

Таблиця 2.1.7

Аналіз складу та структури залученого капіталу ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, %	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2023/ 2022	2024/ 2023
Залучений капітал, всього	9 006 903	9 238 848	13 593 398	19 997 414	47,1	47,1
Довгострокові зобов'язання	3 897 300	3 787 630	5 337 000	9 225 802	40,9	72,9
Короткострокові кредити банків	–	76 000	–	20 000	–100,0	–
Поточні зобов'язання за розрахунками	5 109 603	5 375 218	8 256 398	10 751 612	53,6	30,2

*Джерело: складено автором на основі [33].

У структурі залученого капіталу в 2021–2023 роках переважали поточні зобов'язання за розрахунками, вартість яких у 2021 році становила 5,1 млрд грн (56,8% від загальної вартості залученого капіталу), а у 2024 році – 10,8 млрд грн (53,8%), рис. 2.1.5. Вартість довгострокових зобов'язань зросла з 3,9 млрд грн у 2021 році (43,2%) до 9,2 млрд грн у 2024 році (46,1%), що свідчить про значне залучення довгострокового фінансування для інвестиційних проєктів. У 2024 році компанія також залучила короткострокові кредити банків.

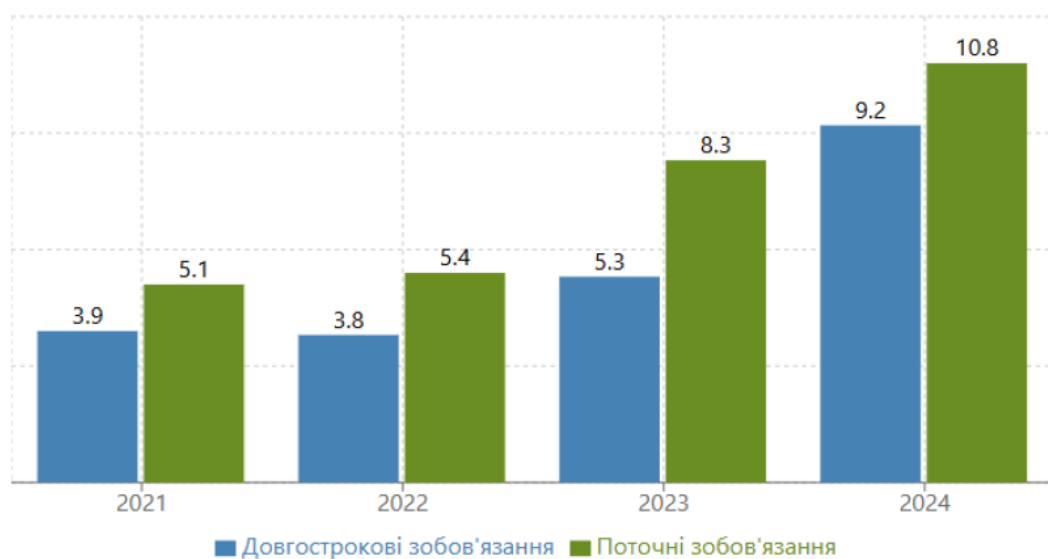


Рис. 2.1.5. Динаміка залученого капіталу, млрд грн (2021–2024)*

*Джерело: складено автором на основі [33].

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» проаналізуємо показники рентабельності за період 2021–2024 рр. (табл. 2.1.8).

Таблиця 2.1.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2023/2022	2024/2023
Рентабельність продукції, %	21,1	18,6	21,5	21,2	2,9	−0,3
Рентабельність власного капіталу, %	57,9	32,8	41,7	21,6	8,9	−20,1
Рентабельність витрат, %	15,8	11,1	13,9	7,1	2,8	−6,8
Рентабельність активів, %	19,3	13,6	17,2	7,9	3,6	−9,3

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Аналіз показників рентабельності демонструє неоднозначну динаміку. Рентабельність продукції коливається в межах 18,6–21,5%, але зберігає досить стабільний рівень. У 2024 році цей показник становить 21,2%, що на 0,3 п.п. менше ніж у 2023 році, але на 2,6 п.п. більше ніж у 2022 році (див. рис. 2.1.6)

Рентабельність власного капіталу демонструє суттєве зниження: з 57,9% у 2021 році до 21,6% у 2024 році. Особливо значне зниження відбулося у 2024 році – на 20,1 п.п. порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу та може бути пов'язано зі значним збільшенням його обсягу за рахунок капіталізації прибутку.

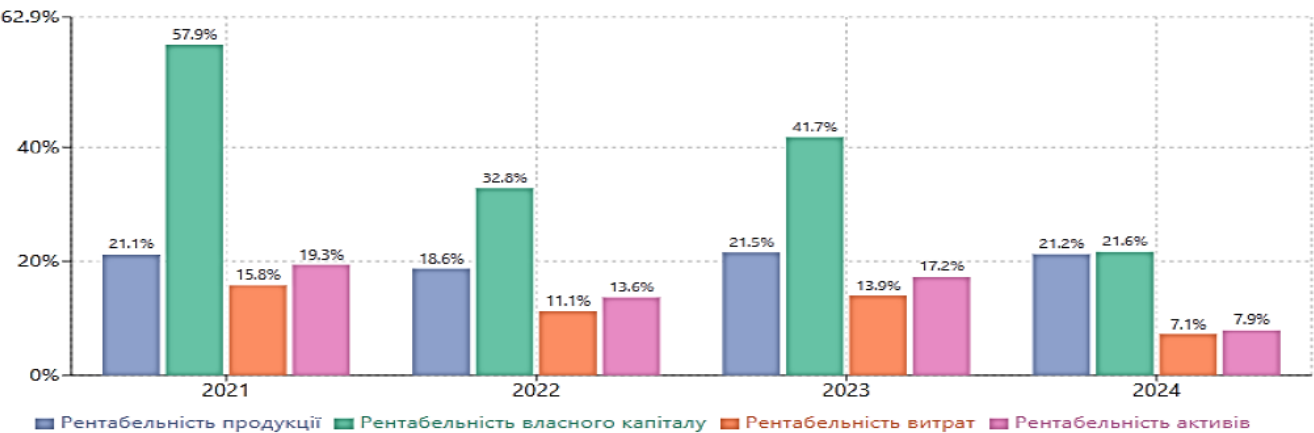


Рис. 2.1.6. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Рентабельність витрат також має тенденцію до зниження: з 15,8% у 2021 році до 7,1% у 2024 році. Особливо значне зниження відбулося у 2024 році – на 6,8 п.п. порівняно з 2023 роком. Це свідчить про збільшення собівартості та операційних витрат, що негативно впливає на ефективність господарської діяльності компанії.

Порівняльний аналіз представимо у вигляді рисунку 2.1.7.

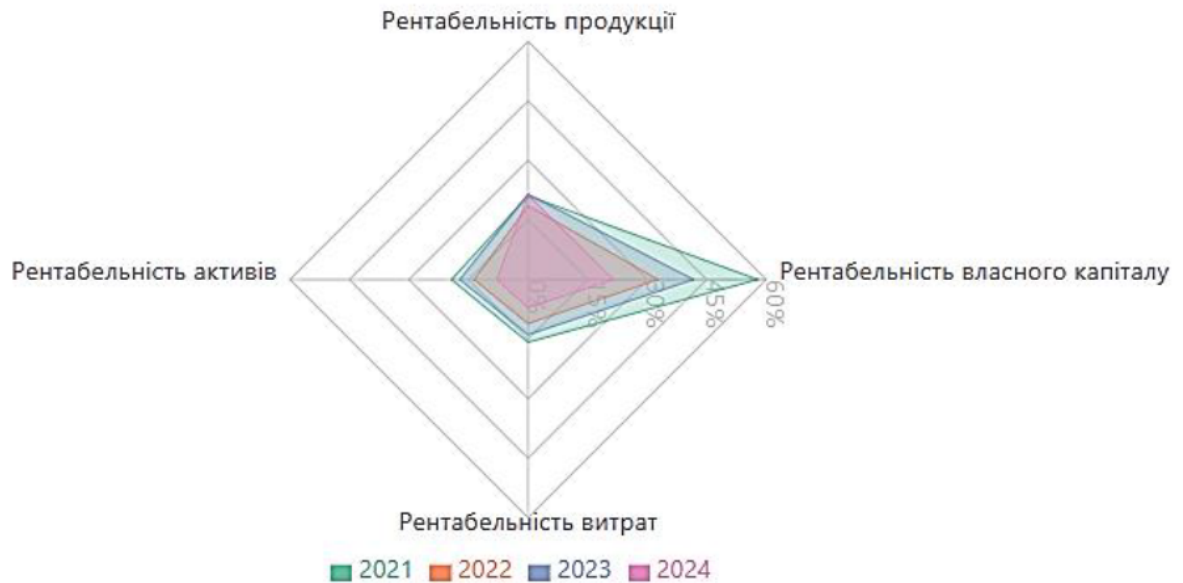


Рис. 2.1.7. Порівняльний аналіз показників рентабельності (2021–2024)*

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Рентабельність активів знизилась з 19,3% у 2021 році до 7,9% у 2024 році. Значне зниження у 2024 році на 9,3 п.п. свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства, що може бути пов'язано з інтенсивними інвестиціями в необоротні активи, ефект від яких проявиться у майбутніх періодах.

Порівняльний аналіз представлено у вигляді рисунку 2.1.7.

Для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Нова пошта» проаналізуємо показники ділової активності за період 2021–2024 рр. (табл. 2.1.9).

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності капіталу	1,54	1,50	1,58	1,42	0,08	–0,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,64	3,64	3,84	3,86	0,20	0,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,7	15,3	14,9	13,5	–0,4	–1,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,3	2,6	2,7	2,2	0,1	–0,5
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	26,3	23,5	24,2	26,7	0,7	2,5
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	156,5	138,5	133,3	163,6	–5,2	30,3

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Аналіз показників ділової активності показує певне зниження ефективності використання ресурсів компанії у 2024 році. Коефіцієнт оборотності капіталу знизився з 1,58 у 2023 році до 1,42 у 2024 році, що свідчить про зменшення ефективності використання всього капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу дещо зріс з 3,84 у 2023 році до 3,86 у 2024 році, проте залишається значно нижчим порівняно з 2021 роком (4,64).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 14,9 у 2023 році до 13,5 у 2024 році, що призвело до збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості з 24,2 до 26,7 днів. Це може свідчити про погіршення роботи з клієнтами щодо стягнення платежів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також знизився з 2,7 у 2023 році до 2,2 у 2024 році, що призвело до збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості з 133,3 до 163,6 днів. Це свідчить про збільшення терміну погашення зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

Для оцінки здатності ТОВ «Нова пошта» своєчасно погашати свої зобов'язання та забезпечувати фінансову незалежність проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості за період 2021–2024 рр. (табл. 2.1.10 та 2.1.11).

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,12	0,13	0,27	0,01	0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,55	0,47	0,61	–0,08	0,14
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,02	0,63	0,52	0,65	–0,11	0,13

*Джерело: складено автором на основі [33].

Аналіз показників ліквідності показує покращення ситуації у 2024 році порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,13 до 0,27, що перевищує нормативне значення (0,2) і свідчить про достатність грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань (див. рис. 2.1.8).

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,47 до 0,61, проте залишається нижчим за нормативне значення (0,7–0,8), що свідчить про недостатність ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності також зріс з 0,52 до 0,65, але залишається нижчим за нормативне значення (1,5–2,0), що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

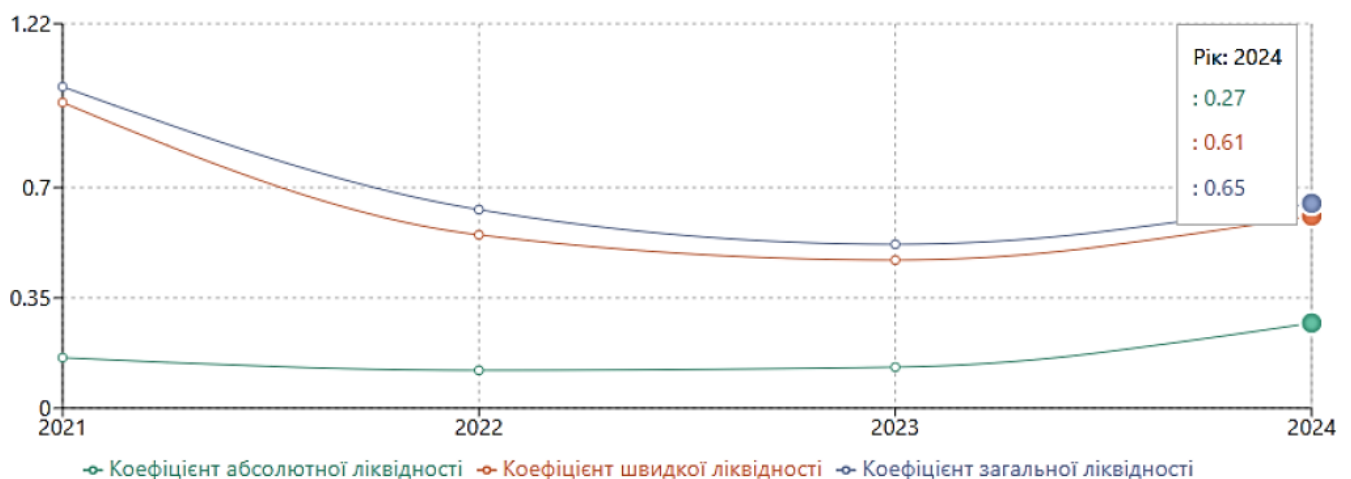


Рис. 2.1.8. Динаміка коефіцієнтів ліквідності (2021–2024)*

*Джерело: складено автором на основі [33].

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр представимо в таблиці 2.1.11.

Таблиця 2.1.11

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта»
за період 2021–2024 рр.*

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
					2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт автономії	0,33	0,41	0,41	0,37	0,00	–0,04
Коефіцієнт фінансування	0,50	0,71	0,70	0,58	–0,01	–0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,50	0,71	0,70	0,58	–0,01	–0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	–0,85	–0,89	–0,97	–1,12	–0,08	–0,15
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	–0,73	–1,69	–2,14	–1,84	–0,45	0,30

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про певне погіршення фінансового стану компанії у 2024 році порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт автономії знизився з 0,41 до 0,37, але все ще перевищує критичне значення (0,3), що свідчить про відносну фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансування знизився з 0,70 до 0,58, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової стабільності також знизився з 0,70 до 0,58, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду і продовжує знижуватися, що свідчить про те, що власний капітал та довгострокові джерела фінансування спрямовані на фінансування необоротних активів, а оборотні активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами також має від'ємне значення протягом усього періоду, хоча і дещо покращився у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за період 2021–2024 рр. дозволяє оцінити потенціал компанії щодо впровадження інновацій.

1. Фінансовий потенціал.

ТОВ «Нова пошта» демонструє стабільне зростання доходів та прибутку від операційної діяльності, що свідчить про наявність фінансових ресурсів для впровадження інновацій. Компанія активно інвестує в необоротні активи, зокрема в основні засоби та довгострокові фінансові інвестиції, що підтверджує її орієнтацію на розвиток та оновлення матеріально-технічної бази.

Незважаючи на зниження показників рентабельності та ділової активності у 2024 році, компанія залишається прибутковою та фінансово стійкою. Значне збільшення обсягу грошових коштів у 2024 році (на 168,9% порівняно з 2023 роком) свідчить про наявність ліквідних ресурсів для фінансування інноваційних проєктів.

2. Ресурсний потенціал.

ТОВ «Нова пошта» має значні матеріальні ресурси, про що свідчить зростання вартості основних засобів та необоротних активів в цілому. Компанія також має значний людський потенціал – кількість працівників становить 27 509 осіб. Це свідчить про наявність значного інтелектуального капіталу, який може бути використаний для розробки та впровадження інновацій.

3. Організаційний потенціал.

Лінійно-функціональна структура управління компанії забезпечує чіткий розподіл повноважень та функціональних обов'язків, що створює передумови для ефективного впровадження інновацій. Наявність спеціалізованих відділів, зокрема IT-відділу, свідчить про орієнтацію компанії на використання сучасних інформаційних технологій у своїй діяльності.

4. Ринковий потенціал.

Стабільне зростання доходів компанії свідчить про сильні ринкові позиції та наявність попиту на її послуги. ТОВ «Нова пошта» є лідером ринку експрес-доставки в Україні, що дає їй конкурентні переваги та можливості для впровадження інноваційних рішень для задоволення потреб клієнтів.

5. Інноваційний потенціал.

Активне інвестування в необоротні активи, зокрема в основні засоби та нематеріальні активи, свідчить про орієнтацію компанії на технологічний розвиток та впровадження інновацій. Збільшення вартості нематеріальних активів у 2024 році на 22,8% порівняно з 2023 роком може свідчити про інвестиції в програмне забезпечення, патенти, ліцензії та інші об'єкти інтелектуальної власності.

Підсумкові рекомендації.

ТОВ «Нова пошта» має значний потенціал для впровадження інновацій, що підтверджується стабільним фінансовим станом, наявністю значних матеріальних та людських ресурсів, ефективною організаційною структурою та сильними ринковими позиціями.

Для підвищення ефективності впровадження інновацій рекомендується:

1. Оптимізувати структуру капіталу шляхом збільшення частки власного капіталу, що підвищить фінансову стійкість компанії та зменшить залежність від зовнішніх джерел фінансування.
2. Підвищити ефективність використання активів шляхом оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій.
3. Покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для підвищення ліквідності та платоспроможності.
4. Зосередити увагу на розвитку інформаційних технологій та діджиталізації бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та якість обслуговування клієнтів.
5. Розробити та впровадити систему мотивації персоналу для заохочення інноваційної активності та розвитку інтелектуального капіталу компанії.
6. Розвивати партнерські відносини з науково-дослідними установами та технологічними компаніями для доступу до нових технологій та обміну досвідом.

Впровадження цих рекомендацій дозволить ТОВ «Нова пошта» підвищити свій інноваційний потенціал та забезпечити сталий розвиток в умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг.

2.2. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю

ТОВ «Нова пошта»

Дослідження системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта» демонструє чітку структуру та методологію впровадження інновацій у бізнес-процеси компанії. Провідний логістичний оператор країни реалізує інноваційну діяльність за кількома стратегічними напрямками, зокрема: технологічні інновації, продуктові інновації, процесні інновації та маркетингові інновації. Компанія інвестує значні фінансові ресурси в розвиток інноваційної інфраструктури, що включає не лише матеріально-технічну базу, але й систему управління інноваційними проектами, розвиток персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Структура управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта» має матрично-функціональний характер, де поєднується ієрархічна система прийняття рішень із проєктним підходом до реалізації конкретних інноваційних ініціатив. Ключовими підрозділами, які відповідають за інноваційну діяльність, є: Департамент інноваційного розвитку, R&D-лабораторія, Центр цифрової трансформації та Відділ інтеграційних рішень. Загальна координація інноваційної діяльності здійснюється на рівні Ради директорів, до якої входить Директор з інновацій, що забезпечує стратегічне керівництво процесами інноваційного розвитку (див. рис. 2.2.1).

Департамент інноваційного розвитку відповідає за розробку інноваційної стратегії, формування портфеля інноваційних проєктів та їх пріоритизацію, забезпечення методології управління інноваціями, а також за створення сприятливого середовища для генерації та впровадження інноваційних ідей. R&D-лабораторія фокусується на дослідженні нових технологій та розробці прототипів інноваційних рішень. Центр цифрової трансформації відповідає за джиталізацію бізнес-процесів та впровадження цифрових технологій в операційну діяльність. Відділ інтеграційних рішень

забезпечує взаємодію із зовнішніми партнерами та інтеграцію послуг компанії з іншими цифровими платформами.

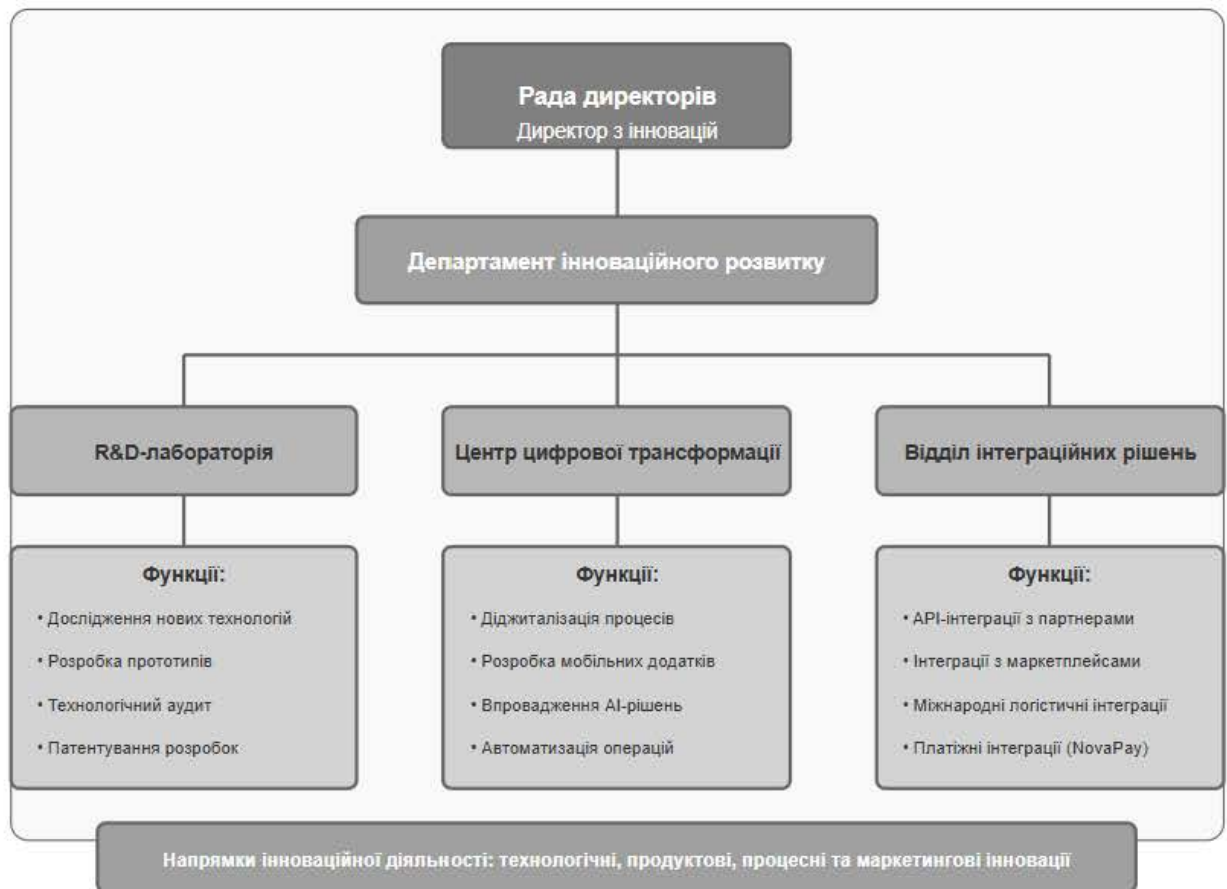


Рис. 2.2.1. Структура управління інноваційною діяльністю
ТОВ «Нова пошта»*

**Джерело: складено автором на основі [33].*

З 2023 року ТОВ «Нова пошта» активно розвиває інноваційний хаб Nova Tech, який функціонує як платформа відкритих інновацій та створює мережу інноваційних команд для розвитку логістичної галузі. Інноваційний хаб зосереджується на чотирьох ключових напрямках діяльності:

- дослідження нових технологій та світових тенденцій;
- розробка MVP-рішень з подальшим випробуванням на потужностях компанії;
- інвестування в перспективні стартапи та інноваційні компанії;
- запуск нових продуктів для групи компаній Nova та її партнерів.

Місія Nova Tech полягає у створенні інноваційних рішень, що змінюють логістику та покращують клієнтський досвід, а також розвитку стартап-екосистеми в Україні та підтримці інноваторів по всій країні.

Інноваційна діяльність Nova Tech базується на п'яти ключових цінностях, які формують культуру інновацій всередині компанії:

1. Tech (постійне дослідження та впровадження нових ідей і технологій), Human (відкрита та ефективна комунікація між командами),
2. Safe (дотримання високих етичних норм та відповідність вимогам стандартів і законодавства),
3. Fast (швидке досягнення результатів і реагування на зміни),
4. Growth (постійне самовдосконалення команди для розробки надсучасних рішень).

Такий ціннісно-орієнтований підхід забезпечує системність інноваційних процесів та формування сприятливого середовища для генерації та впровадження інноваційних ідей. Команда Nova Tech складається з висококваліфікованих фахівців, включаючи senior project managers та team leads, що спеціалізуються на різних напрямках інноваційної діяльності – від фізичних точок контакту до цифрових технологій.

Інноваційний хаб має чітко визначений порядок співпраці з зовнішніми інноваторами, що включає чотири етапи: подання пропозиції (опис ідеї або готового прототипу); аналіз пропозиції командою

Nova Tech за критеріями інноваційності, технологічності та доступності; спільна розробка і тестування MVP для найкращих ідей з фінансуванням розробки прототипів; створення продукту з подальшим масштабуванням успішних пілотних проєктів. Така структурована система роботи з інноваційними пропозиціями дозволяє ефективно відбирати та впроваджувати найбільш перспективні інноваційні рішення.

Для реалізації інноваційних проєктів Nova Tech активно співпрацює з технологічними партнерами, серед яких Konsort, SB Robotics, UPPAC, UIS,

KAPELOU та Deus Robotics, що дозволяє залучати додаткові компетенції та ресурси для розробки і впровадження інноваційних рішень.

ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, покращення клієнтського досвіду та забезпечення сталого розвитку. Інноваційний хаб Nova Tech, створений компанією у 2023 році, працює над розробкою та впровадженням перспективних технологічних рішень, які трансформують логістичну галузь України (див. табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Інноваційні рішення ТОВ «Нова пошта»*

Категорія інновацій	Рішення	Призначення	Стадія впровадження
1	2	3	4
Роботизація логістики	Складські роботи Deus Robotics	Автоматичне сортування посилок до 30 кг	Пілотне впровадження на терміналі в Дніпрі
	Стелажні роботи	Транспортування стелажів з посылками	Впроваджено на складі під Києвом
Автоматизовані відділення	Роботизоване відділення "Робоке"	Автоматичне приймання та видача посилок	Тестування, планується впровадження у ТРЦ "Атмосфера"
	Поштомат з інтерфейсом (РМС УІС)	Самостійне приймання посилок до 5 кг	Тестування в Моуо
Оптимізація обслуговування	Система підсвітки комірок	Прискорення пошуку посилок на 36%	Готово до масштабного впровадження
	Термінали самообслуговування	Самостійне створення експрес-накладних	Тестування
Еко-інновації	Електромобіль Musoshi	Міська доставка з нульовими викидами	Тестування
	Коробка-холодильник	Транспортування товарів з температурним режимом	Впроваджено для B2B-клієнтів
	Спеціалізована упаковка для крихких товарів	Безпечне транспортування вина та інших крихких товарів	Впроваджено для B2B-клієнтів

Продовження табл. 2.2.1

1	2	3	4
Безпілотні технології	Дрони для міжміської доставки	Швидка доставка легких відправлень (до 3 кг)	Тимчасово призупинено
	Квадрокоптери для міської доставки	Доставка між урбан-депо в межах міста (до 50 кг)	Тимчасово призупинено
Безконтактні технології	Kinect технологія	Безконтактне управління	Експериментальна стадія
	Розумні примірочні	Автоматичне затонування скла при закритті замка	Тестування

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Ключовими інноваційними розробками компанії є роботизовані системи для логістичних центрів. У співпраці з українським стартапом Deus Robotics розроблені складські роботи для сортування посилок вагою до 30 кг, які самостійно переміщуються територією складу та оптимізують логістичні процеси. Також впроваджено стелажні роботи, що транспортують цілі стелажі з відправленнями, суттєво підвищуючи ефективність складської логістики. Перша партія таких роботів планується до впровадження на терміналі в Дніпрі.

Для автоматизації взаємодії з клієнтами компанія розробила роботизоване відділення «Робоке», яке працює як на приймання, так і на видачу відправлень без участі операторів. Клієнт створює накладну в мобільному додатку, підходить до відділення, вкладає посилку у спеціальне віконце, а робот автоматично вимірює її та спрямовує далі в логістичний ланцюг. Аналогічним чином працює і видача відправлень. Інноваційним рішенням є також поштومات з інтерактивним інтерфейсом (PMS UIC), який має піксельний екран у якості "обличчя" та може самостійно приймати посилки вагою до 5 кг.

Для оптимізації роботи персоналу впроваджується система підсвітки комірок для зберігання посилок. Коли клієнт сканує штрих-код чи QR-код, комірка, де зберігається його посилка, автоматично підсвічується, що прискорює процес пошуку відправлення на 36%. Компанія також тестує термінали самообслуговування за аналогією з терміналами у закладах харчування, де клієнт

може самостійно оформити відправлення, роздрукувати маркування та наклеїти його на посилку.

У сфері екологічних інновацій компанія тестує трьохколісний електромобіль Musoshi, який може проїхати без підзарядки до 120 км та ідеально підходить для доставки в містах з вузькими вулицями. Також розробляються екологічні пакувальні матеріали, зокрема коробка-холодильник для "холодної логістики" виготовлена з картону спеціальної форми замість пінопласту, що спрощує утилізацію та зменшує вплив на довкілля.

Перспективним напрямком є безпілотні технології доставки. До початку повномасштабної війни компанія активно тестувала доставку посилок за допомогою дронів та квадрокоптерів. Хоча наразі цей напрямок тимчасово призупинено, компанія продовжує розвивати технологічну базу для майбутнього впровадження дронів у логістичні процеси.

Аналіз бюджету інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 роки представлений у таблиці 2.2.2. Аналіз структури бюджету інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» показує, що компанія приділяє найбільшу увагу технологічним інноваціям, на які припадає більше половини інноваційного бюджету. Це свідчить про технологічно-орієнтований підхід до інноваційного розвитку компанії. Найвищі темпи приросту за період 2022–2024 рр. спостерігаються у фінансуванні енергоефективних технологій (110,5%) та маркетингових інновацій (106,6%), що відображає стратегічні пріоритети компанії щодо підвищення енергоефективності та покращення клієнтського досвіду. Загальний обсяг інвестицій в інноваційну діяльність у 2024 році склав 2223,2 млн грн, що становить 5% від виручки компанії.

Основні інноваційні проєкти ТОВ «Нова пошта», реалізовані протягом 2022–2024 років, представлені в таблиці 2.2.3.

Бюджет інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»
за 2022–2024 рр.*

Напрямок інноваційної діяльності	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп приросту 2024/2022, %
	млн грн	частка в бюджеті, %	млн грн	частка в бюджеті, %	млн грн	частка в бюджеті, %	
Технологічні інновації	648,2	52,3	895,6	49,8	1153,7	51,9	78,0
Інформаційні системи та цифрові платформи	352,1	28,4	487,3	27,1	597,8	26,9	69,8
Автоматизація логістичних процесів	186,5	15,0	274,9	15,3	364,2	16,4	95,3
Дослідження та розробки (R&D)	109,6	8,9	133,4	7,4	191,7	8,6	74,9
Продуктові інновації	335,6	27,1	504,2	28,0	588,1	26,5	75,2
Нові послуги доставки	178,9	14,4	262,3	14,6	297,4	13,4	66,2
Розвиток міжнародної доставки	114,2	9,2	180,8	10,0	225,6	10,2	97,5
Фінансові послуги та платіжні рішення	42,5	3,5	61,1	3,4	65,1	2,9	53,2
Процесні інновації	183,2	14,8	270,5	15,0	331,6	14,9	81,0
Оптимізація логістичних маршрутів	98,4	7,9	145,2	8,1	169,4	7,6	72,2
Удосконалення сортувальних систем	63,9	5,2	89,7	5,0	118,2	5,3	84,9
Енергоефективні технології	20,9	1,7	35,6	2,0	44,0	2,0	110,5
Маркетингові інновації	72,5	5,8	129,3	7,2	149,8	6,7	106,6
Загальний бюджет інновацій	1239,5	100,0	1799,6	100,0	2223,2	100,0	79,4
Частка від виручки компанії, %	5,2	—	4,9	—	5,0	—	—

*Джерело: складено автором на основі [33].

Таблиця 2.2.3

Ключові інноваційні проекти ТОВ «Нова пошта» (2022–2024 рр.)*

Назва проєкту	Напрямок інновацій	Опис проєкту	Економічний ефект
Автоматизовані сортувальні лінії	Технологічні інновації	Впровадження сучасних сортувальних ліній з елементами машинного зору та автоматичного розпізнавання об'єктів в логістичних центрах	Підвищення продуктивності праці на 30%, зниження операційних витрат на 98,5 млн грн щорічно
Мобільний додаток «Нова пошта 2.0»	Продуктові/Маркетингові інновації	Повне оновлення мобільного додатку з впровадженням нових функцій: сканування штрих-кодів, предиктивне введення адрес, голосові команди, доповнена реальність для визначення розмірів посилок	Зниження навантаження на відділення та зменшення операційних витрат на 121,3 млн грн, збільшення доходу від додаткових послуг на 154,7 млн грн
NovaPay – фінансова екосистема	Продуктові інновації	Розширення фінансових послуг: миттєві перекази, оплата рахунків, кредитні продукти, інтеграція з міжнародними платіжними системами	Додатковий дохід 215,4 млн грн, підвищення лояльності клієнтів, вимірюване через зростання частоти використання послуг на 23%
Міжнародні логістичні коридори	Продуктові інновації	Розвиток мережі міжнародної доставки: відкриття нових напрямків, інтеграція з міжнародними перевізниками, створення митних складів	Зростання доходів від міжнародної доставки на 183,6 млн грн, підвищення конкурентоспроможності на ринку міжнародної логістики
Оптимізація логістичних маршрутів на основі AI	Процесні інновації	Впровадження системи оптимізації маршрутів на основі штучного інтелекту, що враховує трафік, погодні умови, тип вантажу, пріоритетність доставки	Зниження витрат на паливо на 86,4 млн грн, зменшення амортизаційних витрат на транспортні засоби на 52,7 млн грн
Технологія безконтактної доставки	Продуктові інновації	Розробка та впровадження системи безконтактної доставки з використанням PIN-кодів, QR-кодів та біометричної автентифікації	Зниження операційних витрат на 73,9 млн грн, підвищення задоволеності клієнтів на 24%

*Джерело: складено автором на основі [33].

Аналіз ключових інноваційних проєктів ТОВ «Нова пошта» демонструє комплексний підхід компанії до інноваційної діяльності, що охоплює всі аспекти бізнесу: від впровадження передових технологій у логістичні процеси до розробки нових продуктів та послуг. Особливо слід виділити інтеграційну платформу для e-commerce, яка дозволила компанії значно розширити співпрацю з онлайн-ритейлерами та збільшити обсяги відправлень. Економічний ефект від впровадження цього проєкту склав 347,2 млн грн додаткового доходу.

Система управління інноваційними проєктами в ТОВ «Нова пошта» базується на гнучких методологіях проєктного менеджменту (Agile, Scrum, Kanban), що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно вносити корективи в інноваційні проєкти. Процес управління інноваційними проєктами включає п'ять основних етапів: ініціація, планування, реалізація, моніторинг та контроль, завершення. На етапі ініціації проводиться оцінка інноваційної ідеї за критеріями стратегічної відповідності, технічної здійсненності, комерційного потенціалу та ризиків. Проєкти, які отримали позитивну оцінку, переходять на етап планування, де розробляється детальний план реалізації, визначаються ресурси та бюджет, формується команда проєкту. На етапі реалізації здійснюється безпосереднє впровадження інноваційного рішення згідно з затвердженим планом. Моніторинг та контроль забезпечують відстеження прогресу реалізації проєкту, аналіз відхилень від плану та своєчасне внесення коректив.

ТОВ «Нова пошта» використовує комплексну систему KPI (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності інноваційної діяльності, яка охоплює фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні показники. Основні KPI інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» та їх значення за 2022–2024 роки представлені в таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

KPI інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» (2022–2024 рр.)*

Категорія	Показник	2022	2023	2024	Цільове значення 2024	Відхилення від цілі, %
1	2	3	4	5	6	7
Фінансові показники	ROI інноваційних проєктів, %	18,5	22,3	21,2	25,0	–15,2
	Частка доходу від нових послуг, %	11,2	14,7	18,9	20,0	–5,5
	Інноваційна премія (додатковий дохід від інновацій), млн грн	457,3	723,5	972,1	1000,0	–2,8
	Середній термін окупності інноваційних проєктів, місяців	17,2	15,8	14,1	12,0	17,5

Продовження табл. 2.2.4

1	2	3	4	5	6	7
Операційні показники	Продуктивність праці після впровадження інновацій, зростання %	12,5	15,2	19,7	18,0	9,4
	Скорочення операційних витрат за рахунок інновацій, %	7,2	9,8	12,3	15,0	-18,0
	Час обробки відправлення (зниження в результаті інновацій), %	15,6	20,2	28,7	25,0	14,8
	Відсоток автоматизованих операцій, %	45,2	58,7	67,4	70,0	-3,7
Клієнтські показники	NPS (Net Promoter Score), удосконалення послуг, пункти	54	63	72	75	-4,0
	Час розв'язання клієнтських запитів (скорочення), %	23,5	30,1	42,3	40,0	5,8
	Кількість скарг на 1000 відправлень	5,2	3,9	2,1	2,0	5,0
	Рівень задоволеності мобільним додатком, %	78,3	85,2	91,4	90,0	1,6
Інноваційні показники	Кількість впроваджених інноваційних проєктів, од.	23	31	42	45	-6,7
	Кількість поданих інноваційних ідей співробітниками, од.	587	743	1052	1000	5,2
	Частка успішно завершених інноваційних проєктів, %	63,5	72,8	78,9	85,0	-7,2
	Час виведення інновації на ринок, скорочення %	12,3	18,5	25,2	30,0	-16,0
	Кількість отриманих патентів, од.	5	8	11	15	-26,7

**Джерело: складено автором на основі [33].*

Аналіз КРІ інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» показує, що компанія досягла значних результатів у впровадженні інновацій, хоча за деякими показниками спостерігається відхилення від цільових значень. Особливо ефективними виявилися інновації, спрямовані на підвищення

продуктивності праці (перевищення цільового показника на 9,4%) та скорочення часу обробки відправлень (перевищення на 14,8%). Водночас, компанія не досягла запланованих показників за ROI інноваційних проєктів (–15,2% від цільового значення) та скороченням операційних витрат (–18% від цільового значення), що свідчить про необхідність оптимізації управління інноваційними проєктами та посилення контролю над витратами.

Важливим аспектом системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта» є розвиток співробітництва з зовнішніми партнерами в рамках концепції відкритих інновацій. Компанія активно взаємодіє з університетами, науково-дослідними інститутами, технологічними стартапами та іншими компаніями для розробки та впровадження інноваційних рішень. У 2023 році ТОВ «Нова пошта» уклала стратегічні партнерства з 5 провідними технологічними компаніями та 3 університетами для реалізації спільних інноваційних проєктів. Крім того, компанія проводить щорічний конкурс стартапів у сфері логістики «Nova 2Tech Challenge», переможці якого отримують можливість впровадити свої рішення в бізнес-процеси компанії та фінансову підтримку для розвитку проєкту. У 2024 році на конкурс було подано 142 заявки, з яких 12 проєктів отримали фінансування загальним обсягом 15,3 млн грн.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Аналіз сучасних тенденцій розвитку логістичної галузі та існуючого інноваційного потенціалу ТОВ «Нова пошта» дозволяє визначити перспективні напрямки розвитку інноваційної діяльності компанії на найближчі 3–5 років. Інноваційна стратегія компанії має враховувати глобальні тренди розвитку логістики, зокрема діджиталізацію, роботизацію, персоналізацію послуг, сталий розвиток, а також особливості українського ринку логістичних послуг в умовах відновлення економіки країни.

Створений компанією у 2023 році інноваційний хаб Nova Tech виступає ключовим драйвером інноваційного розвитку, забезпечуючи розробку та впровадження перспективних технологічних рішень. Nova Tech функціонує як платформа відкритих інновацій та створює мережу інноваційних команд, залучаючи партнерів з технологічного сектору для спільного розвитку логістичної галузі. Місія хабу полягає у створенні інноваційних рішень, що трансформують логістику та покращують клієнтський досвід, а також у підтримці стартап-екосистеми України.

Одним з найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта» є комплексна роботизація логістичних процесів. У партнерстві з українським стартапом Deus Robotics компанія вже впровадила пілотний проєкт зі стелажними роботами на складі під Києвом, а наступним кроком стане масштабне впровадження складських роботів для сортування посилок вагою до 30 кг.

Перспективний план передбачає поетапне впровадження роботизованих систем на всіх сортувальних терміналах компанії до 2027 року. Перший етап, який охоплює впровадження 28 роботів на терміналі адресного обслуговування у Дніпрі, планується завершити вже у 2025 році. Надалі планується щорічне збільшення кількості роботизованих ліній на 25–30%.

Ключовою перевагою роботизації є суттєве підвищення ефективності логістичних процесів. За попередніми оцінками, повна роботизація сортувального терміналу дозволить збільшити швидкість обробки посилок на 40–45%, зменшити кількість помилок сортування до 0,01% та скоротити операційні витрати в розрахунку на одну посылку на 25–30%.

Наступним етапом розвитку роботизації стане впровадження систем штучного інтелекту для оптимізації переміщення роботів та розподілу завдань між ними. Це дозволить створити гнучкі самоорганізовані системи, здатні адаптуватися до змін обсягів відправлень, пріоритетності завдань та інших факторів.

Стратегічним напрямком інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта» є трансформація традиційних відділень у високотехнологічні центри самообслуговування. Ключовим елементом цієї трансформації стане впровадження роботизованого відділення «Робокс», яке працює повністю автоматично як на приймання, так і на видачу відправлень.

Пілотне впровадження роботизованого відділення планується у ТРЦ «Атмосфера» у Києві вже у 2025 році. Після успішного тестування і відпрацювання технології компанія планує розгортання мережі таких відділень у великих містах України. Попередній план передбачає відкриття до 50 роботизованих відділень протягом 2025–2026 років у ключових локаціях з високим трафіком відвідувачів – торгових центрах, бізнес-центрах, транспортних хабах.

Паралельно з роботизованими відділеннями компанія розвиває мережу інтерактивних поштоматів нового покоління (РМС УІС). На відміну від традиційних поштоматів, ці пристрої оснащені інтерактивним інтерфейсом з піксельним екраном у якості "обличчя", що забезпечує більш емоційну та інтуїтивну взаємодію з користувачем. Інтерактивні поштомати можуть самостійно приймати посилки вагою до 5 кг, а в перспективі їх функціонал буде розширено і для видачі відправлень.

Трансформація традиційних відділень також передбачає впровадження терміналів самообслуговування, аналогічних тим, що використовуються у закладах харчування. Такі термінали дозволяють клієнтам самостійно оформлювати відправлення, друкувати маркування та здійснювати оплату, що значно розвантажує операторів відділень та скорочує час обслуговування. Компанія планує обладнати всі відділення терміналами самообслуговування до кінця 2026 року.

Важливим напрямком інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта» є впровадження інтелектуальних систем для оптимізації внутрішніх операційних процесів. Перспективним рішенням у цій сфері є система підсвітки комірок для зберігання посилок, яка дозволяє значно прискорити процес пошуку відправлень.

Система працює наступним чином: коли клієнт сканує штрих-код чи QR-код зі смартфона, комірка, де зберігається його посилка, автоматично підсвічується, що дозволяє оператору миттєво знайти потрібне відправлення. Згідно з проведеними тестами, така система прискорює процес пошуку посилок на 36%, що дозволяє суттєво підвищити пропускну здатність відділень у години пік. Компанія планує впровадити цю технологію у всіх відділеннях протягом 2025 року.

Наступним етапом розвитку інтелектуальних систем стане впровадження аналітичної платформи на базі штучного інтелекту для прогнозування навантаження на відділення та оптимізації графіка роботи персоналу. Система буде аналізувати історичні дані, враховувати сезонність, спеціальні події (наприклад, акції чи свята), погодні умови та інші фактори, щоб передбачити кількість відвідувачів у різні години дня та дні тижня. Це дозволить оптимізувати кількість працюючого персоналу та забезпечити високу якість обслуговування навіть у періоди пікового навантаження.

Перспективним напрямком інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта», який тимчасово призупинено через військовий стан, є впровадження безпілотних технологій для доставки відправлень. До початку

повномасштабного вторгнення компанія активно тестувала використання дронів для міжміської доставки легких відправлень (вагою до 3 кг) та квадрокоптерів для доставки в межах міста (вагою до 50 кг).

Стратегічне бачення розвитку цього напрямку передбачає створення мережі міських урбан-депо (мобільних сортувальних центрів), між якими будуть курсувати дрони, долаючи проблему заторів та фізичних перешкод. Такий підхід дозволить оптимізувати логістичні маршрути та значно прискорити доставку у великих містах.

Хоча наразі цей напрямок тимчасово призупинено, компанія продовжує розвивати технологічну базу для майбутнього впровадження безпілотних технологій. Після нормалізації безпекової ситуації та врегулювання відповідного законодавства планується відновлення програми тестування дронів та поетапне впровадження безпіотної доставки, починаючи з обмежених тестових маршрутів у великих містах.

У довгостроковій перспективі компанія розглядає можливість розробки спеціалізованих дронів для екстреної доставки критично важливих відправлень, таких як медикаменти, донорські органи та інші термінові вантажі. Такі дрони зможуть пролітати відстань до 200 км без підзарядки та забезпечувати термінову доставку в райони з обмеженою транспортною доступністю.

В умовах глобального тренду на екологізацію бізнесу та підвищення вимог до сталого розвитку, ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує «зелені» інновації. Ключовим напрямком є електрифікація доставки "останньої милі", що передбачає поступову заміну традиційних автомобілів на електротранспорт.

Компанія вже тестує трьохколісний компактний електромобіль Musoshi, який ідеально підходить для доставки в містах з вузькими вулицями та може проїхати без підзарядки до 120 км. Після завершення тестування планується закупівля перших 50 таких електромобілів для використання у Львові та інших історичних містах із вузькими вулицями.

Паралельно компанія розробляє програму поетапної заміни частини автопарку на електромобілі більшої вантажопідйомності для використання в інших містах. Попередній план передбачає, що до 2030 року частка електротранспорту в автопарку компанії має скласти не менше 30%.

Важливим напрямком екологічних інновацій є також розробка екологічних пакувальних матеріалів. Компанія вже впровадила використання коробок-холодильників для "холодної логістики", які виготовлені з картону спеціальної форми замість пінопласту, що значно спрощує утилізацію та зменшує вплив на навколишнє середовище. У перспективі планується повна відмова від пластикових пакувальних матеріалів на користь біорозкладних альтернатив до 2028 року.

Компанія також розробляє концепцію "розумного складу", який поєднує використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі на дахах логістичних центрів), енергоефективні системи освітлення та кліматизації, а також розумні системи управління енергоспоживанням. Перший пілотний проєкт "розумного складу" планується реалізувати в одному з логістичних центрів компанії до кінця 2026 року.

Оптимізація пакувальних рішень є важливим напрямком інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта». R&D-відділ компанії активно розробляє спеціалізовані коробки для різних типів товарів, які забезпечують надійний захист відправлень під час транспортування.

Перспективним напрямком є розробка "розумної упаковки", яка буде оснащена датчиками для моніторингу стану відправлення в реальному часі. Такі датчики зможуть відстежувати температуру, вологість, удари та інші параметри, що особливо важливо для доставки чутливих товарів, таких як електроніка, медичні препарати або твори мистецтва. Дані з датчиків будуть передаватися в мобільний додаток, що дозволить відправнику та отримувачу відстежувати стан посилки під час транспортування.

Компанія також експериментує з брендуванням коробок, розробляючи як лімітовані серії із соціальним спрямуванням (наприклад, серія «Прокачай

ППО» з донатом на засоби зв'язку для ППО), так і партнерські проекти з розміщенням реклами на коробках. Планується розробка платформи для автоматизації брендування коробок, яка дозволить партнерам самостійно розробляти дизайн упаковки відповідно до корпоративних стандартів «Нової пошти».

Перспективним напрямком інноваційного розвитку ТОВ «Нова пошта» є вдосконалення систем міжнародної логістики. Компанія планує впровадження інтегрованих рішень для спрощення міжнародної доставки, включаючи автоматизацію митних процедур, упереджувальне відстеження відправлень та оптимізацію міжнародних логістичних маршрутів.

Одним із ключових проєктів у цьому напрямку є створення автоматизованої системи митного оформлення на базі штучного інтелекту, яка дозволить прискорити процес митного контролю та мінімізувати ризик затримок. Система буде автоматично класифікувати товари, визначати митну вартість та розраховувати митні платежі, що дозволить значно прискорити процес міжнародної доставки.

Компанія також планує розвиток мережі власних логістичних хабів у ключових країнах-партнерах для забезпечення більш ефективної та надійної міжнародної доставки. Попередній план передбачає створення логістичних хабів у Польщі, Німеччині та США протягом наступних 3–5 років.

Розвиток фінансових та платіжних рішень є перспективним напрямком інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта». Компанія вже успішно розвиває фінансовий сервіс NovaPay, який дозволяє здійснювати грошові перекази та оплату послуг, і планує його подальше розширення.

Перспективним напрямком є інтеграція NovaPay з провідними міжнародними платіжними системами для забезпечення безпечних та зручних міжнародних грошових переказів. Компанія також розглядає можливість розробки власних кредитних продуктів для малого та середнього бізнесу, які активно використовують послуги «Нової пошти» для доставки товарів.

Інноваційним рішенням може стати впровадження системи миттєвих розрахунків для інтернет-магазинів, яка забезпечить автоматичне перерахування коштів продавцю одразу після підтвердження отримання товару покупцем. Така система дозволить значно прискорити обіг коштів для онлайн-бізнесу та підвищити довіру до онлайн-покупок.

На основі аналізу існуючих інноваційних рішень ТОВ «Нова пошта» та перспективних напрямків розвитку логістичної галузі пропонуються наступні рекомендації щодо вдосконалення інноваційної діяльності компанії:

1. Масштабування роботизації сортувальних центрів. Рекомендується прискорити впровадження складських роботів Deus Robotics на всіх сортувальних терміналах компанії. Перша партія (28 роботів) вже впроваджується на терміналі в Дніпрі, доцільно розширити впровадження на ще 3–4 термінали протягом наступних 12 місяців.

2. Розгортання мережі роботизованих відділень. На основі успішного тестування роботизованого відділення «Робокс» у ТРЦ «Атмосфера» рекомендується розгорнути мережу з 30–50 таких відділень у ключових локаціях з високим трафіком (торгові центри, бізнес-центри, транспортні хаби) протягом 2025–2026 років.

3. Комплексне впровадження системи підсвітки комірок. Тестування показало, що ця технологія прискорює процес пошуку посилок на 36%. Рекомендується обладнати цією системою 100% відділень компанії до кінця 2025 року.

4. Оновлення автопарку електротранспортом. На основі успішного тестування трьохколісного електромобіля Musoshi рекомендується закупити 50 таких електромобілів для використання у містах з історичною забудовою та вузькими вулицями (Львів, Чернівці, Ужгород, Івано-Франківськ).

5. Розширення асортименту спеціалізованих пакувальних рішень. Рекомендується масштабувати успішно протестовані спеціалізовані пакувальні рішення (коробка-холодильник, захисна упаковка для крихких

товарів) з B2B на масовий сегмент через створення лінійки преміальних пакувальних рішень для роздрібних клієнтів.

6. Розвиток інтеграційної платформи для e-commerce. Рекомендується розширити функціонал API для інтеграції з маркетплейсами та інтернет-магазинами, додавши можливості автоматичного розрахунку оптимальних габаритів упаковки, прогнозування термінів доставки з урахуванням різних факторів (погода, завантаженість маршрутів, сезонні піки) та автоматизації обробки повернень.

7. Впровадження терміналів самообслуговування. На базі протестованих терміналів самообслуговування рекомендується впровадити їх у всіх відділеннях компанії (мінімум по 2 термінали на відділення), що дозволить розвантажити операторів, скоротити черги та підвищити пропускну здатність відділень.

8. Відновлення програми безпілотної доставки. Рекомендується відновити програму тестування доставки посилок за допомогою дронів після нормалізації безпекової ситуації, розпочавши з пілотного проєкту доставки на острови Дніпра в Києві та важкодоступні гірські райони Карпат, де ефективність традиційної доставки обмежена.

9. Впровадження технології Kinect для безконтактної взаємодії. На основі результатів тестування рекомендується впровадити технологію безконтактної взаємодії з терміналами самообслуговування у 20% відділень до кінця 2025 року, починаючи з локацій, де це найбільш актуально (медичні установи, навчальні заклади).

10. Розробка інтелектуальної системи прогнозування навантаження. Рекомендується впровадити аналітичну систему на базі штучного інтелекту для прогнозування навантаження на відділення та оптимізації графіка роботи персоналу, що дозволить ефективніше розподіляти людські ресурси та забезпечувати високу якість обслуговування навіть у періоди пікового навантаження.

Ключовими факторами успіху інноваційного розвитку компанії є:

1. Стратегічний підхід до управління інноваціями з чітким визначенням пріоритетів та ресурсним забезпеченням інноваційних проєктів.
2. Розвиток інноваційної інфраструктури, включаючи інноваційний хаб Nova Tech, R&D-лабораторії та тестові майданчики.
3. Співпраця з технологічними стартапами та науково-дослідними установами для залучення зовнішніх інноваційних ідей та компетенцій.
4. Формування інноваційної культури серед співробітників компанії та розвиток системи мотивації інноваційної активності.
5. Постійний моніторинг глобальних трендів у логістичній галузі та гнучке коригування інноваційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених перспективних напрямків та рекомендацій дозволить ТОВ «Нова пошта» не лише утримати лідерські позиції на українському ринку логістичних послуг, але й стати одним з найбільш інноваційних логістичних операторів у Східній Європі.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів ТОВ «Нова пошта»

Економічне обґрунтування запропонованих заходів потребує комплексного аналізу витрат та очікуваних ефектів від впровадження інновацій у діяльність ТОВ «Нова пошта». Базуючись на проведеному дослідженні інноваційних рішень та досвіді впровадження технологічних новинок компанією, розглянемо економічну ефективність найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку.

Масштабування роботизації сортувальних центрів вимагає значних капітальних вкладень, проте забезпечує суттєве підвищення ефективності логістичних процесів. Для розгортання роботизованої системи на трьох терміналах компанії необхідно акумулювати наступні ресурси:

1. Придбання складських роботів: $28 \text{ роботів} \times 880 \text{ тис. грн} = 24,64 \text{ млн грн.}$
2. Стелажні роботи: $15 \text{ роботів} \times 1\,230 \text{ тис. грн} = 18,45 \text{ млн грн.}$
3. Інтеграція та налаштування: $220 \text{ годин} \times 2\,800 \text{ грн/год} = 616 \text{ тис. грн.}$
4. Навчання персоналу: $60 \text{ дні} \times 8\,500 \text{ грн/день} = 510 \text{ тис. грн.}$
5. Резервне обладнання та ЗПП: 3,2 млн грн.

Загальні капітальні витрати на роботизацію одного терміналу становитимуть 27,9 млн грн, що для трьох терміналів складе 83,7 млн грн.

Економічний ефект від роботизації формується за кількома напрямками. Скорочення витрат на оплату праці сортувальників досягається за рахунок переведення 128 працівників на інші операції ($52,1 \text{ тис. грн} \times 128 \times 12 \text{ місяців} = 80,1 \text{ млн грн}$). Підвищення продуктивності на 45% дозволяє обробляти додатково 220 000 посилок на місяць (середній тариф $80,5 \text{ грн} \times 220\,000 \times 12 = 212,3 \text{ млн грн}$). Зменшення помилок сортування з 0,25% до 0,01% економить 24,5 млн грн річно на коригуванні та повторній відправці.

Собівартість обробки однієї посилки після роботизації зменшується з 12,4 грн до 9,1 грн ($(12,4 - 9,1) \times 2,64 \text{ млн} = 8,7 \text{ млн грн економії річно}$). Енергоспоживання знижується на 22% ($14,5 \text{ млн грн} \times 0,22 = 3,2 \text{ млн грн економії}$). Загальний економічний ефект від роботизації трьох терміналів складає 772,5 млн грн щорічно.

Створення мережі роботизованих відділень «Робокс» потребує інвестицій 185,4 млн грн для обладнання 30 відділень. Розрахунок витрат на один модуль:

1. Роботизований блок видачі/приймання: 3,8 млн грн
2. Система безпеки та відеоспостереження: 720 тис. грн
3. Інтеграція з ERP/CRM системами: 980 тис. грн
4. Облаштування приміщення: 520 тис. грн
5. Налаштування та тестування: 180 тис. грн

Кожне роботизоване відділення коштує 6,2 млн грн ($6,2 \times 30 = 186 \text{ млн грн}$).

Операційні витрати роботизованого відділення становлять 31,5 тис. грн на місяць (оплата праці оператора технічної підтримки 18 тис. грн + обслуговування 8,2 тис. грн + електроенергія 5,3 тис. грн), порівняно з 98,2 тис. грн для традиційного відділення (3 оператори $\times$ 32 тис. грн + оренда 14 тис. грн + комунальні 18,2 тис. грн). Місячна економія витрат становить 66,7 тис. грн, або 800,4 тис. грн річно на одне відділення (для 30 відділень - 24 млн грн).

Підвищена пропускна здатність роботизованого відділення генерує додатковий дохід. Робокс оброблює 820 посилок на день проти 350 у звичайному відділенні ($470 \text{ додаткових} \times 75 \text{ грн середній чек} \times 365 \text{ днів} \times 30 \text{ відділень} = 5,14 \text{ млрд грн}$). За вирахуванням операційних витрат чистий додатковий дохід складе 187,3 млн грн річно.

Комплексне впровадження системи підсвітки комірок потребує наступних вкладень на всю мережу 2600 відділень:

1. LED-панелі та датчики: $8,7 \text{ тис. грн} \times 2600 = 22,6 \text{ млн грн}$
2. Система управління (сервери, ПО): $3,2 \text{ тис. грн} \times 2600 = 8,3 \text{ млн грн}$
3. Монтаж та підключення: $2,5 \text{ тис. грн} \times 2600 = 6,5 \text{ млн грн}$
4. Налаштування та тестування: $1,9 \text{ тис. грн} \times 2600 = 4,9 \text{ млн грн}$

Загальні інвестиції складають 42,3 млн грн.

Економічний ефект системи формується через прискорення обслуговування клієнтів. Середній час пошуку посилки скорочується з 2,4 до 1,5 хвилини, що дозволяє оператору обслужити 420 клієнтів замість 290 за зміну. Додаткова пропускна здатність $130 \text{ клієнтів} \times 85 \text{ грн середній чек} \times 2600 \text{ відділень} \times 365 \text{ днів} = 10,5 \text{ млрд грн зростання обороту}$. При марже 14% це дає додатковий прибуток 147,2 млн грн річно.

Оновлення автопарку електротранспортом передбачає закупівлю 50 трьохколісних компактних електромобілів Musoshi вартістю 1,35 млн грн кожен (67,5 млн грн). Додаткові витрати включають інфраструктуру зарядки ($380 \text{ тис. грн за станцію} \times 25 \text{ станцій} = 9,5 \text{ млн грн}$), підготовку водіїв ($15 \text{ днів} \times 180 \text{ тис. грн} = 2,7 \text{ млн грн}$).

Експлуатаційні витрати електромобіля значно нижчі порівняно з аналогом внутрішнього згорання:

- Електроенергія: 0,8 грн/км проти 3,4 грн/км пального
- Обслуговування: 1 200 грн/міс проти 2 800 грн/міс
- Амортизація: 8 років проти 5 років

При середньому пробігу 120 км/день економія складає 78,3 тис. грн на рік на один електромобіль ($50 \times 78,3 = 3,92$ млн грн). Збільшення маневреності у історичних центрах дозволяє виконувати на 25 доставок більше за день ($25 \times 65 \text{ грн} \times 365 \times 50 = 29,7$ млн грн додаткового доходу).

Запровадження терміналів самообслуговування для 500 відділень потребує:

1. Термінали (2 шт. на відділення): $390 \text{ тис. грн} \times 500 = 195$ млн грн.
2. Інтеграція з платіжними системами: $12 \text{ тис. грн} \times 500 = 6$ млн грн.
3. Навчання персоналу: $8 \text{ тис. грн} \times 500 = 4$ млн грн.

Загальні витрати: 205 млн грн..

Термінали самообслуговування знижують навантаження на операторів:

- Оператор обробляє 15 клієнтів/годину замість 12.
- Час на обробку одного клієнта скорочується з 5,0 до 4,0 хвилин.
- Пропускна здатність відділення зростає на 45%.

Додаткова пропускна здатність $130 \text{ клієнтів} \times 90 \text{ грн} \times 365 \times 500 = 2,13$ млрд грн доходу. При марже 15% отримуємо 319,5 млн грн додаткового прибутку. Економія на заробітній платі через оптимізацію графіків роботи становить 23,3 млн грн річно.

Розробка спеціалізованих пакувальних рішень вимагає інвестицій у створення преміальної лінійки продукції:

1. R&D лабораторія для розробки: 8,5 млн грн.
2. Придбання обладнання для виробництва: 12,4 млн грн.
3. Сертифікація продукції: 920 тис. Грн.
4. Маркетингові дослідження: 2,8 млн грн.
5. Запуск виробничої лінії: 3,9 млн грн.

Загальні витрати складають 28,6 млн грн.

Очікувані обсяги реалізації преміальної упаковки: 500 000 одиниць на рік при середній марже 35% та ціні 180 грн ($500\,000 \times 180 \times 0,35 = 31,5$ млн грн прибутку). Зростання клієнтської лояльності завдяки якісній упаковці збільшує середній чек на 12%, що при базі 1,8 млн замовлень на місяць дає додаткові 3,1 млрд грн обороту (прибуток 465 млн грн при марже 15%).

Таблиця 3.2.1

Економічний ефект впровадження інноваційних заходів

ТОВ «Нова пошта»

Інноваційний захід	Інвестиції, млн грн	Річний економічний ефект, млн грн	Термін окупності, міс.	NPV (5 років), млн грн
Роботизація сортувальних центрів (3 термінали)	83,7	772,5	13,0	1 842,1
Роботизовані відділення (30 шт.)	185,4	211,3	10,5	463,2
Система підсвітки комірок (всі відділення)	42,3	168,7	3,0	384,5
Електротранспорт (50 електромобілів)	67,5	89,4	9,1	196,3
Спеціалізовані пакувальні рішення	28,6	124,3	2,8	298,7
Термінали самообслуговування (500 відділень)	195,5	342,8	6,8	752,4
Загалом	603,0	1 709,0	4,2	3 937,2

**Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Впровадження інтелектуальної системи прогнозування навантаження потребує:

1. Аналітичне ПЗ на базі AI: 24,3 млн грн.
2. Збір та структурування історичних даних: 6,8 млн грн.
3. Сервери та обчислювальні потужності: 15,7 млн грн.
4. Навчання моделей машинного навчання: 4,2 млн грн.

Загальні інвестиції складають 51 млн грн.

Система дозволяє оптимізувати розстановку персоналу, зменшуючи переробітки на 18% (67,4 млн грн економії на понаднормових) та уникаючи найму тимчасових працівників у пікові періоди (34,6 млн грн економії). Підвищення якості обслуговування через оптимальну завантаженість персоналу збільшує NPS на 15%, що прирощує клієнтську базу на 3,2% (додатково 182,5 млн грн річного доходу).

Розвиток безконтактних технологій взаємодії включає:

1. Впровадження Kinect в 600 відділеннях: $42 \text{ тис. грн} \times 600 = 25,2 \text{ млн грн}$.
2. Адаптація терміналів самообслуговування: 18,4 млн грн.
3. Розробка безконтактного інтерфейсу: 8,7 млн грн.
4. Пілотне тестування: 3,1 млн грн.

Загальні витрати становлять 55,4 млн грн.

Підвищення привабливості послуг у контексті карантинних обмежень приводить до зростання клієнтопотoku на 8% (дохід 489,5 млн грн), скорочення часу обслуговування на 22% через відсутність черг (19,2 млн грн економії на заробітній платі).

Оновлення мобільного додатку «Нова пошта 3.0» потребує:

1. Розробка нових функцій: 15,3 млн грн.
2. Тестування та оптимізація: 4,6 млн грн.
3. Інтеграція з доповненою реальністю: 8,9 млн грн.
4. Маркетингова кампанія запуску: 5,2 млн грн.

Загальні інвестиції - 34 млн грн.

Очікуване зростання активної аудиторії з 2,3 до 3,1 млн користувачів генерує додатковий трафік відправлень на 24% (дохід 967,2 млн грн). Зменшення звернень до контакт-центру через самообслуговування економить 76,4 млн грн річно.

Таблиця 3.2.2

Фінансовий вплив інноваційних заходів на економічні показники
ТОВ «Нова пошта»

Показник	Базовий рівень (2024)	Після інновацій (2026)	Зміна, %
Дохід, млн грн	44 779,9	48 246,1	+7,7
Операційні витрати, млн грн	35 372,4	34 214,6	-3,3
EBITDA, млн грн	9 407,5	14 031,5	+49,2
Чистий прибуток, млн грн	2 500,3	4 987,2	+99,4
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1 628,1	1 982,7	+21,8

**Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Синергетичний ефект від комплексного впровадження інновацій проявляється у:

- 1. Підвищенні ефективності логістичних процесів на 38%.
- 2. Скороченні витрат на персонал на 16% при збільшенні обсягів.
- 3. Зростанні клієнтської задоволеності (NPS з 72 до 89).
- 4. Покращенні екологічних показників (зниження викидів CO2 на 27%).

Таблиця 3.2.3

Розподіл інвестиційних ресурсів за напрямками інновацій (млн грн)

Напрямок інновацій	2025	2026	2027	Загалом
Роботизація та автоматизація	125,3	214,6	94,7	434,6
Цифрові технології	78,4	112,8	65,2	256,4
Екологічні рішення	46,7	68,3	41,9	156,9
Розвиток персоналу	21,5	28,4	18,7	68,6
Інфраструктура	32,8	45,2	29,4	107,4
Загалом	304,7	469,3	249,9	1 023,9

**Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Прогнозований сукупний економічний ефект від впровадження всіх рекомендованих інноваційних заходів становить 4,8 млрд грн протягом п'яти років. При загальних інвестиціях 1,02 млрд грн рентабельність інвестованого капіталу досягає 470%. Термін повної окупності всього інноваційного портфеля компанії - 7,2 місяця.

Чиста приведена вартість інноваційного портфеля при ставці дисконтування 12% річних складає 3,94 млрд грн, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Внутрішня норма прибутковості проєкту становить 85%, що значно перевищує середній показник по галузі (18-22%).

Ризик-аналіз засвідчує, що навіть у песимістичному сценарії (зниження очікуваних ефектів на 30%) проєкт залишається рентабельним з NPV 2,1 млрд грн та терміном окупності 11,4 місяця. Це підтверджує стійкість інноваційної стратегії ТОВ «Нова пошта» до зовнішніх ризиків.

Реалізація запропонованих заходів позиціонує ТОВ «Нова пошта» як лідера інноваційного розвитку у логістичній галузі України та створює конкурентні переваги на наступні 5-7 років. Економічна ефективність інновацій забезпечена за рахунок оптимізації операційних процесів, підвищення якості послуг та збільшення клієнтської бази.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження системи управління інноваційною діяльністю логістичної компанії ТОВ «Нова пошта» підтверджує її провідну роль серед логістичних операторів України та значний інноваційний потенціал. Аналіз фінансово-господарської діяльності за період 2021-2024 рр. засвідчив стабільне зростання доходів компанії, які зросли з 20,8 млрд грн до 44,8 млрд грн, тобто більш ніж удвічі, що демонструє міцні ринкові позиції та попит на послуги компанії. При цьому відзначено інтенсивне нарощування основних засобів та необоротних активів, які зросли майже у 3 рази, що свідчить про технологічну модернізацію компанії та розширення її інноваційного потенціалу.

2. Сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства охоплюють широкий спектр методологій, серед яких найбільш поширеними є стратегічний, функціональний, процесний, цільовий, системний, декомпозиційний, об'єктний та концентричний підходи. Дослідження показало, що найбільш ефективним є комбінований підхід, який поєднує елементи різних методологій залежно від специфіки підприємства. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як складну систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють для досягнення інноваційного розвитку, врахованих як внутрішні (потреби процесу, зміни в структурі), так і зовнішні фактори (демографічні зміни, нові знання). Модель трьох горизонтів інновацій дозволяє збалансувати поступові, радикальні та підривні інновації. Підхід до управління інноваційною діяльністю на засадах самоорганізації передбачає формування лідерства співробітників і забезпечення виробничо-інноваційної активності всього колективу, що є особливо актуальним для компаній з високим рівнем інноваційної культури, як ТОВ «Нова пошта».

3. Система управління інноваціями на підприємстві представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, включаючи інноваційну стратегію, організаційну структуру, систему мотивації, інформаційно-аналітичне забезпечення, фінансове та ресурсне забезпечення, технологічну

інфраструктуру, механізми комерціалізації, систему управління знаннями та контролінгу інновацій. Формування ефективної системи базується на принципах системності, адаптивності, динамічності, комплексності, ефективності, науковості, стратегічної спрямованості та інтеграції. Процес формування включає діагностику поточного стану, визначення цілей, проєктування організаційної структури, розробку механізмів управління, формування інноваційної інфраструктури та впровадження системи з подальшою оцінкою її ефективності. Ключовим елементом є створення «нововвідного конвеєра», що забезпечує постійне впровадження нових, сучасніших виробів, скорочення витрат та підвищення якісних характеристик інноваційної діяльності. Методи оцінки ефективності системи включають фінансово-економічний аналіз, аналіз інноваційного потенціалу, оцінку результативності процесів, збалансовану систему показників (BSC), аудит інноваційної діяльності, бенчмаркінг та експертну оцінку, кожен з яких має свої переваги та обмеження застосування. Цикл безперервного вдосконалення системи управління інноваціями забезпечує постійну адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Нова пошта» підтвердив стабільне зростання компанії: чистий дохід збільшився з 20,8 млрд грн у 2021 році до 44,8 млрд грн у 2024 році (114,8% зростання), загальна вартість активів зросла з 13,5 млрд грн до 31,6 млрд грн (2,3 рази), кількість працівників досягла 27 509 осіб. Необоротні активи зросли майже у 3 рази, що свідчить про технічне переоснащення компанії та розширення мережі відділень. Активний характер фінансових показників (зростання грошових коштів на 168,9% у 2024 році, збільшення дебіторської заборгованості) демонструє розширення клієнтської бази та підвищення ліквідності. Аналіз структури капіталу показав, що компанія фінансує діяльність переважно за рахунок залучених коштів (63,3% у 2024 році), при цьому відзначається інтенсивне нарощування власного капіталу через капіталізацію прибутку. Незважаючи на зниження деяких показників рентабельності у 2024 році (рентабельність власного

капіталу зменшилась з 41,7% до 21,6%), компанія зберігає достатній рівень фінансової стійкості та потенціалу для інноваційного розвитку. Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Нова пошта» виявила потужну фінансову базу, значні матеріальні та людські ресурси, ефективну організаційну структуру та сильні ринкові позиції, що є оптимальними передумовами для впровадження інновацій.

5. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта» показав її комплексний та структурований характер з матрично-функціональною структурою управління, де координація здійснюється на рівні Ради директорів через Директора з інновацій. Інноваційний хаб Nova Tech виступає платформою відкритих інновацій та створює мережу інноваційних команд. Компанія реалізує інновації за чотирма стратегічними напрямками: технологічні, продуктові, процесні та маркетингові інновації. Бюджет інноваційної діяльності стабільно зростає з 1239,5 млн грн у 2022 році до 2223,2 млн грн у 2024 році (79,4% приросту), що становить приблизно 5% від виручки компанії. Найбільшу частку займають технологічні інновації (51,9% у 2024 році), що відображає технологічно-орієнтований підхід компанії. Ключові інноваційні проекти включають автоматизовані сортувальні лінії, оновлений мобільний додаток «Нова пошта 2.0», фінансову екосистему NovaPay, міжнародні логістичні коридори та систему оптимізації маршрутів на базі AI. Система управління інноваційними проектами базується на гнучких методологіях Agile, Scrum, Kanban. Комплексна система KPI охоплює фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні показники, демонструючи загальний позитивний тренд, хоча за деякими показниками спостерігається відхилення від цільових значень. Компанія активно розвиває співпрацю із зовнішніми партнерами у межах концепції відкритих інновацій, зокрема із технологічними компаніями та університетами.

6. Визначені перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» на 3-5 років охоплюють комплексну роботизацію логістичних процесів (поетапне впровадження роботизованих систем на всіх сортувальних

терміналах до 2027 року), трансформацію традиційних відділень у високотехнологічні центри самообслуговування (розгортання мережі роботизованих відділень «Робокс» та інтерактивних поштоматів), впровадження інтелектуальних систем для оптимізації внутрішніх операційних процесів (система підсвітки комірок, аналітичні платформи на базі AI). Відновлення програми безпілотної доставки після нормалізації безпекової ситуації передбачає створення мережі міських урбан-депо та поетапне впровадження дронів. «Зелені» інновації включають електрифікацію автопарку (частка електротранспорту до 30% до 2030 року), розробку екологічних пакувальних матеріалів та концепцію «розумного складу». Розвиток фінансових та платіжних рішень передбачає інтеграцію NovaPay з міжнародними платіжними системами та розробку власних кредитних продуктів. Ключовими рекомендаціями є прискорення впровадження складських роботів, розгортання мережі роботизованих відділень (30-50 одиниць протягом 2025-2026 років), комплексне впровадження системи підсвітки комірок (100% відділень до кінця 2025 року), оновлення автопарку електротранспортом (50 електромобілів для історичних міст), розширення асортименту спеціалізованих пакувальних рішень для масового сегменту та розвиток інтеграційної платформи для e-commerce з новими функціональними можливостями.

7. Економічне обґрунтування запропонованих заходів інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта» підтверджує їх високу ефективність та доцільність реалізації. Загальний обсяг необхідних інвестицій складає 1,02 млрд грн, а прогнозований сукупний економічний ефект становить 4,8 млрд грн протягом п'яти років. Рентабельність інвестованого капіталу досягає 470%, термін окупності всього інноваційного портфеля складає 7,2 місяця, а внутрішня норма прибутковості проєкту – 85%, що значно перевищує середній показник по галузі. Найбільш ефективним є впровадження роботизації сортувальних центрів (NPV 1842,1 млн грн), роботизованих відділень (463,2 млн грн) та системи підсвітки комірок (384,5 млн грн). Синергетичний ефект

проявляється у підвищенні ефективності логістичних процесів на 38%, скороченні витрат на персонал на 16%, зростанні клієнтської задоволеності (NPS з 72 до 89) та покращенні екологічних показників (зниження викидів CO₂ на 27%). Прогнозується зростання доходу з 44,8 млрд грн у 2024 році до 48,2 млрд грн у 2026 році, збільшення EBITDA на 49,2% та зростання чистого прибутку в 2 рази. Навіть у песимістичному сценарії (зниження очікуваних ефектів на 30%) проєкт залишається високорентабельним з NPV 2,1 млрд грн, що підтверджує стійкість інноваційної стратегії компанії до зовнішніх ризиків та забезпечує створення стійких конкурентних переваг на наступні 5-7 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л., Поручник А., Савчук В. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 394 с.
2. Балан В., Кухта П., Свідерська С. Using of Multi-criteria Methods Within the Investment Projects. *L'Association 1901 "SEPIKE"*. 2019. Vol. 24.
3. Безус А. М., Шафранова К. В., Безус П. І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №8, 2018. С. 22–25.
4. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2019. 383 с.
5. Бліщук К., Стефанишин Б. Управління інноваційним розвитком організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-64> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
7. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.
8. Волобуєв Г. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 213-217. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2024).
9. Вострякова В. Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 187 с.
10. Ганущак-Єфіменко Л. М., Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А., Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції : тези доповідей (Київ, 10.11.2020). Київ : КНУТД, 2020. С. 17–18.

11. Гордієнко В. О. Управління інноваційними проектами і програмами : навч. посіб. / Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 115 с.

12. Горошанська О.О. Формування системи забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 18 травня 2021 р. у 2-х ч. Ч. 1. Харків : ХДУХТ, 2021. С. 172–173.

13. Готра В. Особливості формування державної інноваційної політики в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 36–39.

14. Гринько Т. В., Капціна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 104-114. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi_2019_43_11 (дата звернення 10.11.2024).

15. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 368 с.

16. Дорошин О. С. Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством. *Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової. К. : Видавець Цибульська, 2025. 609 с. С. 386.

17. Зарічна О. В. Стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на засадах транскордонного партнерства. *Вісник Київського*

національного університету технологій та дизайну. Серія “Економічні науки”. 2018. № 5 (127). С. 31–40.

18. Зось-Кіор М. В., Співак С. І., Калита Є. О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю в контексті формування умов стійкого розвитку. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5. С. 65–69.

19. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Територія, 2019. 504 с.

20. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. *NEW ECONOMICS* : матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2. Київ, 2019. С. 106–110.

21. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / Пугач А. М., Демчук Н. І., Довгаль О. В., Крючко Л. С., Тягло Н. В. ФОП Швець В. М., 2018. 348 с.

22. Кащена Н. Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С. 37–43.

23. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 150–154.

24. Коваленко О. М., Станіславик О. В., Моргунова Т. І. Особливості управління інноваційним процесом на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018, № 8. С. 4–8.

25. Комчатних О. В. Сутнісна характеристика та класифікація інновацій в сфері транспортних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6255>

26. Корнілова І., Шаповалова Л. Сутність інноваційного потенціалу організації та основні підходи до його оцінки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка"*. 2008. Вип. 99. С. 41–44.
27. Кукушка І. В. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>
28. Кухта П. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. К. : Видавництво "Наукова столиця", 2022. 406 с.
29. Кухта П., Свідерська С. Удосконалення процесу оцінювання інноваційних проектів на підприємствах України. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 17 квітня 2019 р. К., 2019. С. 144–147.
30. Кухта П. В., Забелло Г. Є. Перспективи активізації інноваційної діяльності підприємств України. *Україна – Чехія – ЄС: сучасний стан та перспективи* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. Херсон–Прага : ПП Вишемирський В. С., 2010. 280 с. С. 78–84.
31. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.] ; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
32. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.
33. Нова пошта / Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).
34. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Інвестування. Практикум : навч. посіб. для студ. економ. спец. К., 2017. 418 с.

35. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4.07.2002 р. № 40-IV. Редакція від 13.12.2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 11.11.2024).

36. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : [розпорядження Кабінету Міністрів України : за станом на 10.09.2024]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/680-%D1%80> (дата звернення: 25.11.2024).

37. Степанова А. Інвестиційне забезпечення впровадження інновацій на підприємствах транспортної інфраструктури України. *The Role of Science in Society Sustainable Development* / Edited by Oleksandr Nestorenko and Pawel Mikos, Monograph 34, 2020, 278 с. С. 70–76.

38. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>

39. Степанова А. Investment opportunities for infrastructure innovations in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2021. № 3(216). С. 59–64.

40. Управління інноваціями в сучасній організації / під ред. В. А. Євтушевського. К. : Нічлава, 2006. 359 с.

41. Управління інноваціями : навч. посібник / О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчіна, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.

42. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н. С. Суми : Триторія, 2020. 440 с.

43. Філішова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 49–61.

44. Филлок Г. М. Бар'єри на шляху інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств та їх подолання. *Науковий вісник Економіка і*

регіони Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. 2016. № 4. С. 10–15.

45. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

46. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Никифрук О. І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І. Ю., д.е.н. Никифрук О. І., к.е.н. Ліра В. Е. ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 308 с.

47. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика : підруч. К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2012. 1391 с.

48. Черваньов Д.М., Жилінська О.І. Інновації та конкурентоспроможність: механізми впливу на мікро- та макроекономічному рівнях / *Інновації та конкурентоспроможність: проблеми науки та практики* : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В.С. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2012. С. 230–251.

49. Чорна М. В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.

50. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А., Бесараб С. О. Розвиток інноваційного бізнесу в умовах становлення економіки знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 43-48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/9.pdf (дата звернення: 25.11.2024).

51. Шипулина Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури / *Інституціональна модель інноваційної економіки* : колективна монографія / за ред. Ляшенка В. І. Прокопенко О. В., Омеляненко В. А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. С. 97–113.

52. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89–105.
53. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50–56.
54. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. доктора. ек. наук : 08.00.03 (Економіка та управління національним господарством). Львів, 2016. 519 с.
55. Юринець З. В. Управління інноваційним розвитком : навч. посібн. / Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.
56. Юрчук Н. П. Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концентрації сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.
57. Berg, J., DeMarzo, P. Corporate Finance [Third Edition] Pearson : 2014. 1141 p.
58. Damodaran, A. Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications. The 2017 Edition. URL: <https://ssrn.com/abstract=2947861>.
59. Johnson, Jeby, and K. S. Sureshkumar. Robo Advisors: An Innovative Financial Technology for Investment Management. *Our Heritage*. 2020. Vol. 68.16. Pp. 9–16.
60. Roggi, O., Giannozzi, A., Baglioni, T. Valuing emerging markets companies: new approaches to determine the effective exposure to country risk / *Working papers*, 2017. Pp. 1–10.
61. Tack, B. Valuation Methods for Midsize Companies Taking out the Guesswork / *Cogent Valuation*. Pp. 1–10, 2017 URL: cogentvaluation.com/pdf/ValuationMethodsforMidsizeCompanies
62. Valuation methods / Business and company URL: <http://www.business-valuation.net/>

ДОДАТКИ

Додаток А



Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Рада молодих вчених

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025



ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ



УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)
ШЗ7

ШЗ7

Рецензенти:

Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
В.Л. Осецький, доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. А.О. Ходжаян; д-р екон. наук, проф. Г.О. Чорноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пащук; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. І.А. Гончар; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.

Збірник містить матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)

ISBN 978-617-8324-44-5

© Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, 2025
© Видавець Цибульська, 2025

Гула М.А.	Особливості використання методів оцінки вартості компаній під час війни	298
Гула А.Б.	Особливості боргової політики України в умовах військової агресії	299
Домнішкін М.В.	Сучасний стан та перспективи фінансування оборонного сектору України	300
Желнов Б.В.	Тінізація економіки як головна загроза бюджетній безпеці України	301
Жуков А.Я.	Зарубіжний досвід функціонування ринку внутрішніх державних запозичень та можливості його імплементації в Україні	302
Залужна З.В.	Використання програмно-цільового методу бюджетування в макроекономічному вимірі: вплив на фінансову стійкість держави	304
Заячківський Б.М.	Цифрова валюта (CBDC): потенційний вплив на фінансову систему України	306
Ібатулліна Д.М.	Суперечності залучення іноземних інвестицій в економіку України на сучасному етапі	307
Ігнурова С.О.	Діяльність банківських установ на ринку зеленого фінансування в Україні	309
Каганець В.В.	Інвестиції в екологічно сталий бізнес у механізмі післявоєнної відбудови України	311
Камардіна Д.Ю.	Вплив податкового навантаження на управління фінансами суб'єкта господарювання (на прикладі ТОВ «Ерст энд Янг Аудиторські Послуги»)	312
Клевцова З.А.	Військові облигації як джерело фінансування оборонних витрат держави	313
Коваль П.О.	Фінансова система України в умовах глобалізаційних трансформацій та інновацій	314
Коштелів І.О.	Е-інвоїнсинг у системі реверсивного факторингу	315
Кульченко Ф.В.	Фінансова політика корпорації	317
Кутиркіна В.О.	Управління державним боргом України в умовах економічної нестабільності	318
Кучин А.Б.	Інституціоналізація механізму фінансового планування	320
Лагоша А.Т.	Особливості співпраці НБУ з Світовим банком в період війни	322
Лепський Р.В.	Компанія із придбання спеціального призначення (SPAC) як альтернативний шлях залучення фінансування	323
Лешенко І.О.	Зелені фінанси як інструмент повоєнного відновлення в Україні	324
Ліницький А.Ю.	Соціальний захист людини в умовах воєнного стану в Україні	327
Ложечко О.І.	Фондові індекси України: їх роль у функціонуванні та стабільності фінансової системи	328
Матвієнко Х.В.	Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів в Україні в умовах широкомасштабної війни	330
Мельник Н.В.	Роль індикаторів впливу ризиків у бюджетному процесі	332
Мельничук Ю.О.	Зовнішні боргові запозичення: необхідність, ризики та переваги для України	334
Мрачківська С.А.	Інтеграція криптовалют у традиційні фінансові установи	336
Панкович М.В.	Фінансова стабільність корпорацій: методологія комплексного аналізу та оцінка ризиків для стратегічного розвитку	337
Рубан А.Ю.	Міжнародна співпраця як фактор трансформації фінансової системи України	338
Рубан В.С.	Функціонування інвестиційних фондів нерухомості на фінансовому ринку	340
Саакянц О.О.	Формування інвестиційної політики туристичної компанії в Україні	341
Самсонов В.Ю.	Монетарна політика національного банку України: стратегічні пріоритети та інструменти у 2025 році	342
Скорупська Ю.Ю.	Формування прибутку підприємства на прикладі ПрАТ «МХП»	344
Смаглюк С.С.	Криптовалюта та технологія блокчейн: можливості й ризики для фінансової системи України	345
Соболь М.Р.	Шляхи застосування штучного інтелекту у фінансах	347
Суліца П.В.	Роль SWAP угод у мінімізації валютних та відсоткових ризиків	348
Тараба В.С.	Імплементація PSD2 та впровадження відкритого банкінгу в Україні	350
Трейтак О.О.	Фінансові аспекти реформування пенсійної системи України: оцінка поточного стану, проблеми та шляхи вирішення	352
Хитрий О.О.	Інвестиційна привабливість підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки України	354
Цибільник О.В.	Сучасні виклики управління публічними фінансами в Україні	356
Цюрпіта К. В.	Фінансування "креативної" економіки: проблеми, можливості та державна підтримка	357
Чубін Д.Д.	Вплив побудови фінансового моделювання на діагностику та стабілізацію фінансової стійкості підприємства в умовах війни	359
Шваруш М.В.	Трансформація банківського бізнесу під впливом діджиталізації	360
Шпурик Г.О.	Застосування Big Data у прогнозуванні економічного та фінансового розвитку України	362
Korovin Serhii	Impact of ESG reporting on financial system	363
Секція 8. Менеджмент організацій в умовах викликів мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій		
Андрусік К.І.	Трансформація поштової логістики України в умовах війни: виклики та перспективи	365
Багдій Л.О.	Організаційно-економічні механізми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності	366
Бідій Є.Б.	Формування системи інноваційних методів менеджменту підприємств фармацевтичної галузі в умовах викликів мобілізаційної економіки України	368
Білевич В.Д.	Agile-фреймворки у різних типах проєктів: сутність та порівняльний аналіз	369
Болотов І.О.	Особливості управління інтелектуальним капіталом	370
Боровльова О.Д.	Інноваційні технології розвитку персоналу підприємства у сфері будівництва	371
Бутенко Д.С.	Практики та методики управління трансфером технологій	372
Бутівнич К.О.	Оцінювання ризиків для бренду роботодавця	374
Ворона О.А.	Напрями вдосконалення політики управління персоналом в умовах організаційних змін	376
Гейко А.В.	Особливості формування і розвитку організаційної культури підприємства в індустрії 5.0	377
Гітько І.В.	Конкуренцеспроможність українських підприємств з виробництва металевих виробів в умовах війни	379
Годлевська О.В.	Корпоративна соціальна відповідальність в умовах воєнного стану в Україні	381
Григоренко С.Р.	Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України	382
Гриченко Е.І.	Сучасні методи розвитку персоналу підприємства	384
Довганич А.А.	Командна робота: студентоцентризований підхід її організації	385
Дорошин О.С.	Специфіка оцінки потенціалу впровадження інновацій малим підприємством	386
Дроб Н.Р.	Систематизація кращих практик профілактики професійного вигорання у провідних міжнародних компаніях	387
Друбецький С.О.	Концептуальні основи рефлексивного інструментарію управління командами в організаціях	389
Думнич Р.І.	Реінтеграція ветеранів як фактор трансформації бізнес-процесів в Україні	390
Зінченко С.О.	Особливості ринку праці в умовах мобілізаційної економіки: виклики, адаптація та практики кращих роботодавців України	391
Зубкова В.І.	Стратегічне управління розвитком підприємств сфери комунальних послуг в умовах війни	393
Калайтан І.І.	Напрями управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств	395
Калінчук А.І.	Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного лідерства за допомогою мистецтва	396
Квік О.І.	Психодіагностика в системі моніторингу персоналу	397

СПЕЦИФІКА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дорошин Олександр Сергійович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
П курс магістратури, ОП «Менеджмент»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кухта П.В.

SPECIFICS OF ASSESSING THE POTENTIAL FOR INNOVATION BY SMALL ENTERPRISES

The possible tools and specifics of assessing the potential for innovation by small enterprises are disclosed. The characteristics of the level of innovation potential of enterprise, the source of covering the relevant costs and options for strategies in the innovative development of enterprises are presented. The importance of identifying and taking into account the level of risk in the innovation activity of enterprise to determine further prospects of management is noted.

Інноваційний потенціал малого підприємства необхідно розглядати як комплексну категорію, що дає уявлення про загальний стан та економічну ефективність впровадження інновацій на підприємстві, про особливості їх розробки і готовність працівників до майбутніх змін. Через те, що ризик під час процесів модернізації та залучення фінансування буває досить високим, оцінка інноваційного потенціалу малого підприємства, у т.ч. з урахування його інтелектуальної складової, дає уявлення перспективному інвестору про доцільність прийняття рішення щодо вкладання коштів, щоб уможливити втілення дієвої стратегії інноваційного розвитку підприємства. Отож, інноваційний потенціал підприємства – це досить вагомий інформаційний ресурс для забезпечення управління його розвитком.

Впровадження інновацій на малих підприємствах зазвичай реалізується через відділ інновацій і розвитку, який спеціально для цього створюється. Вказаному відділу надається досить широкі повноваження, що спрямовані на забезпечення створення і втілення цих нововведень у різноманітних сферах господарської діяльності підприємства. Основною задачею відділу є з'ясування можливостей стосовно потенційних інновацій, оцінка їх у контексті реалізації стратегічного розвитку підприємства та запровадження безпосередніх заходів щодо їх просування. Водночас відділ інновацій також плідно працює із суміжними структурними підрозділами підприємства, наприклад, відділами маркетингу, виробництва, досліджень та розробок тощо, для належної координації й швидкого впровадження інновацій.

Такі функції відділу інновацій та розвитку можуть містити: 1) вивчення ринку, аналіз конкурентів, тенденцій технологічних змін, оцінку ресурсів підприємства (внутрішніх/зовнішніх) для відповідного виявлення потенційних можливостей щодо інновацій; 2) розробку стратегій реалізації інноваційного розвитку (на засадах ґрунтовного аналізу цей відділ розробляє інноваційні стратегії, з'ясовує напрями пріоритетних змін та формулює завдання щодо їх реалізації); 3) поточне планування і впровадження інноваційних проєктів (визначаються проєкти, що доцільно впроваджувати, розробляються відповідні плани та призначаються відповідальні особи, які контролюватимуть їх виконання); 4) співпраця із заінтересованими особами, різними стейкхолдерами (підтримується комунікація із ключовим колом осіб, котрі заінтересовані у подальшій співпраці, зокрема перспективними клієнтами та надійними партнерами, ключовими постачальниками сировини і матеріалів та іншими зацікавленими сторонами, для успішної підтримки процесу впровадження інновацій); 5) оцінювання комплексу одержаних результатів (за результатами впровадження інновацій зазначений відділ реалізує чи забезпечує моніторинг й оцінювання їх ефективності, аби порівняти заплановані та досягнуті результати, а також коригування і внесення змін).

Таким чином відділ інновацій і розвитку на малому підприємстві має ключове значення щодо прийняття і реалізації доцільних інноваційних рішень, забезпечуючи підтримку та зростання конкурентоспроможності, загальний стабільний розвиток підприємства. Аби розробити дієву й обґрунтовану стратегію інноваційного розвитку, необхідно першочергово здійснити адекватну оцінку інноваційного потенціалу підприємства.

На початку слід з'ясувати та охарактеризувати фактори зовнішнього середовища, які чинять вплив на перспективи щодо інновацій підприємства, маючи на увазі, що зазвичай їх досить проблемно визначати і контролювати. Аби розкрити зовнішні сильні сторони (переваги), які впливають на господарську діяльність підприємства, доцільно скористатися методом PEST-аналізу, він є досить дієвим при управлінні ризиком та під час формування стратегії, уможливорює систематизацію факторів макросередовища, які чинять вплив на інноваційний потенціал компанії. Здійснюючи PEST-аналіз необхідно з'ясувати та узагальнити фактори, що мають вплив на загальну ефективність та інші характеристики діяльності підприємства. Зазначені складові компоненти слід поділити на чотири групи (політична компонента – зміни у нормативно-правовому регулюванні, податково-бюджетна та амортизаційна політика, невизначеність політичного середовища; економічна / фінансова – зміна динаміки курсу національної валюти, поточні ціни на компоненти, сировину й матеріали, фінансовий стан партнерів із бізнесу; соціальна – рівень освіти та кваліфікації працівників, продуктивність їх праці, наявні демографічні зміни, технологічна – швидкість оновлення техніки, рівень науково-технічного прогресу), після чого має визначитися міра впливу на кожний із них.

Під час дослідження внутрішнього середовища розгляданого підприємства слід скористатися методом SNW-аналізу, що уможливорює виявлення сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства. Після цього доцільно виокремити рівні інноваційного потенціалу компанії, що дають змогу впроваджувати нову технологію у господарський процес, при цьому задовольняючи фінансові запити виробничо-господарської діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Інноваційний потенціал малого підприємства та його рівні		
Джерела/методи покриття витрат	Характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства	Визначення стратегії в інноваційному розвитку
Високий інноваційний потенціал		
Власні засоби та кошти підприємства	Підприємство має високу забезпеченість власними ресурсами, має можливість реалізувати власну стратегію інноваційного розвитку не залучаючи при цьому зовнішніх запозичень.	Лідерство в освоєнні нових технологій
Середній інноваційний потенціал		
Власні засоби підприємства та довготермінові кредити	Характеризується прийнятним фінансовим забезпеченням наявного виробництва потрібними для підприємства ресурсами. Для ефективного залучення нової технології в господарський обіг потрібно мати у наявності невеличкий обсяг зовнішніх запозичень.	Лідер чи послідовник – поліпшення технології або освоєння нової
Низький інноваційний потенціал		
Власні засоби та довготермінові кредити/позики, короткотермінові кредити	Для підприємства є характерним обов'язкова зовнішня фінансова підтримка поточних виробничих витрат та запасів. Підприємству для реалізації стратегії інноваційного розвитку слід залучати зовнішні запозичення у досить значних обсягах.	Послідовник – освоєння та поліпшення технології

Джерело: складено на основі [1–3]

Наприкінці необхідно оцінити можливості та загрози для підприємства та його інноваційного потенціалу застосовуючи метод SWOT-аналізу. Слід ідентифікувати міру ризику, аби мати уявлення щодо подальших перспектив підприємства в реалізації інновацій. Загалом в інноваційній діяльності наявний ризик, що, як відомо, пов'язаний із невизначеністю, в майбутньому може призвести до неприйнятних витрат або навіть відмови від певної діяльності, що не відповідає сучасним умовам ринку.

При розробці стратегії інноваційного розвитку варто приділяти належну увагу новітнім управлінським технологіям, освоєнню сучасних типів різноманітної інноваційної продукції, внаслідок чого мале підприємство буде спроможним покращити власні позиції на ринку і забезпечити бажаний розвиток на подальшу перспективу.

1. Мельник О. Г., Косицький Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету*. 2019. № 19 (3). С. 231–235.

2. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 400 с.

3. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підруч. / Д. М. Черваньов. К.: ВПЦХ "Київський університет", 2012. 1391 с.

АНОТАЦІЯ

Дорошин С.О. Управління інноваційною діяльністю логістичної компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Мета роботи – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю логістичної компанії (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). У роботі розкрито сучасні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства, узагальнено принципи формування системи управління інноваціями на підприємстві та підприємстві та методичні основи оцінювання її ефективності; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта» та здійснено оцінку його потенціалу щодо впровадження інновацій; проаналізовано систему управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова пошта»; визначено перспективи розвитку інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»; здійснено економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів ТОВ «Нова пошта». Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в можливості їх використання для вдосконалення управління інноваційною діяльністю логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова пошта». Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в практичну діяльність логістичних компаній з метою підвищення їх інноваційної активності та конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: управління, інновації, інноваційна діяльність, логістичні компанії, ефективність, перспективи розвитку.

SUMMARY

Doroshyn S.O. Management of Innovative Activity of Logistics Company. – Manuscript.

Qualification work for Master's Degree in Management, educational and scientific program “Management of Innovation Activities”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management of innovative activities of a logistics company (on the example of LLC “Nova Poshta”). The paper reveals modern approaches to managing innovation activities of enterprise, summarizes the principles of formation of an innovation management system at enterprise and enterprise and methodological foundations for assessing its effectiveness; provides an organizational and economic characteristic of Nova Poshta LLC and assesses its potential for innovation; analyzes the management system of innovation activities of Nova Poshta LLC; determines the prospects for innovation development. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use to improve the management of innovation activities of logistics companies, in particular, Nova Poshta LLC. The developed recommendations can be implemented in the practical activities of logistics companies in order to increase their innovation activity and competitiveness in the market.

Keywords: management, innovations, innovative activity, logistics companies, efficiency, development prospects.