

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут
Кафедра Економіки, фінансів та менеджменту

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри _____
к.е.н. Грицай Віктор Григорович
« ____ » _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
«Управління інноваційною діяльністю організації»

Виконав:
студент 4 курсу
групи ТУяг-8-21-Б₁М (4,6зс)
освітньої програми Менеджмент
Коверник Олег Валентинович

Науковий керівник:
Цимбал Володимир Олексійович, к.е.н.

Рецензент:

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства та класифікація видів інновацій	6
1.2. Поняття та сутність системи управління інноваціями на підприємстві.....	14
1.3 Ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінка її інноваційного розвитку	32
2.2. Аналітичний портрет ТОВ «Нова Пошта» в контексті управління інноваційною діяльністю	40
2.3. Комплексна оцінка та ключові напрями розвитку системи управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»	44
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»	57
3.1. Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»	57
3.2. Стратегії підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта»	64
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних трансформацій логістичного ринку, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції інноваційна діяльність підприємств стає ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та довгострокового розвитку. Для логістичних компаній інновації визначають здатність забезпечувати високу швидкість доставки, якість сервісу, оптимізацію витрат, енергетичну незалежність і розширення ринку послуг. Особливої ваги ця проблематика набуває в Україні, де підприємства функціонують в умовах високої турбулентності, воєнних викликів, енергетичної нестабільності та стрімкого росту цифрових сервісів e-commerce.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільш інноваційно активних підприємств України, яке демонструє системний підхід до модернізації логістичних потужностей, розвитку цифрових сервісів, розширення міжнародної присутності та впровадження фінтех-рішень. Попри значні досягнення останніх років, компанія стикається з новими стратегічними викликами: потребою подальшої автоматизації, енергоефективності, розвитком людського капіталу, посиленням конкурентного тиску, необхідністю формування інноваційної екосистеми та зміцнення позицій на міжнародному ринку.

У цих умовах підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» та формування стратегій інноваційного розвитку є критично важливими для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Саме тому дослідження механізмів удосконалення інноваційної діяльності в логістичній компанії є актуальним як у практичному, так і в науковому вимірі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта», спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій, підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності, класифікації та механізмів управління інноваційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати інноваційний потенціал та поточний стан інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити ефективність існуючої системи управління інноваціями та виявити ключові бар'єри й проблеми;
- оцінити стратегічні напрями розвитку інноваційної діяльності компанії в умовах цифровізації та міжнародної експансії;
- розробити практичні рекомендації та стратегічні заходи, спрямовані на підвищення інноваційної активності, енергоефективності, зміцнення людського капіталу та розвиток фінансових сервісів компанії;
- сформулювати комплексний план удосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження - інноваційна діяльність підприємства у сфері логістичних послуг, а саме – процеси створення, впровадження та комерціалізації інновацій у ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження - організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта», його інструменти, методи, моделі та практичні підходи до підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, статистичний та економічний аналіз, методи графічної та табличної інтерпретації даних. Також використано прийоми структурно-логічного моделювання для формування стратегічних напрямів розвитку інноваційної діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні звіти та аналітичні матеріали ТОВ «Нова Пошта» (фінансова звітність, звіти зі сталого розвитку, управлінські звіти); нормативно-правові акти України у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності; статистичні дані Державної служби статистики

України, НБУ, міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань інноваційного менеджменту, цифрової трансформації та логістики; матеріали офіційного сайту компанії, галузеві огляди та експертні аналітичні ресурси.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані ТОВ «Нова Пошта» для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю, підвищення ефективності інвестиційних рішень та оптимізації внутрішніх процесів. Запропоновані стратегії та рекомендації можуть бути впроваджені в логістичній та сервісній сфері, а також використані в освітньому процесі як приклад сучасного управління інноваційним розвитком підприємства.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади інноваційної діяльності підприємства та класифікація видів інновацій

Для збереження стабільних ринкових позицій сучасні підприємства змушені застосовувати весь спектр інструментів підтримки та зміцнення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів є розроблення інноваційної продукції та впровадження прогресивних технологій її виробництва. Водночас для того, щоб підприємство могло бути віднесене до інноваційно активних, необхідним є чітке визначення змісту базових категорій «інновація», «інноваційна діяльність» та пов'язаних із ними понять. Постає потреба у формуванні алгоритму здійснення інноваційної діяльності на підприємстві та визначенні оптимальних механізмів її організації.

Актуальним є й питання імплементації різних видів інновацій у господарську діяльність та оцінювання їхнього впливу на ефективність операційної діяльності підприємства. У цьому контексті важливим є визначення критеріїв інноваційності підприємства, що забезпечить можливість об'єктивного порівняння рівня інноваційного розвитку різних суб'єктів господарювання.

Аналіз наукових джерел підтверджує значний інтерес дослідників до теоретичних основ інноваційної діяльності. Зокрема, О.П. Косенко [31] розглядає інновації як ключову передумову підвищення ефективності функціонування підприємства, акцентуючи увагу на факторах прямого й опосередкованого впливу на інноваційні процеси. Т.В. Полозова, Д.Ю. Кривцун [49], А.В. Мартиненко та П.Г. Перерва [36] наголошують на важливості формування чітких критеріїв віднесення підприємства до інноваційних та інтеграції інноваційної діяльності у стратегічне планування його розвитку. А.В. Кравчук [32] підкреслює необхідність застосування структурованого інструментарію для аналізу інноваційної активності та забезпечення порівнянності аналітичних показників.

Значну увагу особливостям інноваційної діяльності в промисловому секторі приділено в роботах інших дослідників [5; 6; 11; 12], які детально аналізують специфіку факторного впливу та механізмів організації інноваційних процесів у промислових підприємствах.

Відповідно до положень Керівництва Осло, інновація визначається як «впровадження у практичну діяльність нового або суттєво вдосконаленого продукту (товару чи послуги), процесу, методу маркетингу або організаційного методу, включно з методами ділової практики, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків» [1]. З наведеного визначення випливає, що мінімальною обов'язковою ознакою інновації є її покращувальний характер.

Поняття інноваційної діяльності трактується як «сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних дій, які фактично приводять до впровадження інновацій або здійснюються з метою їх реалізації». На наш погляд, при застосуванні цього поняття до діяльності підприємств слід враховувати специфіку підприємницької діяльності. Згідно із Законом України «Про підприємництво», підприємництво визначається як «самостійна, систематична, здійснювана на власний ризик діяльність із виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг з метою отримання прибутку», що здійснюється зареєстрованими суб'єктами господарювання [11]. Важливим є те, що ключовим мотивом підприємницької діяльності є отримання прибутку; відповідно, інновації, впроваджувані на підприємстві, мають не самоцільовий, а економічно орієнтований характер, спрямований на збільшення доходів і, як наслідок, прибутковості підприємства.

Таким чином, інноваційну діяльність підприємства доцільно визначати як комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, спрямованих на впровадження інновацій задля підвищення економічної результативності та максимізації прибутку.

Керівництво Осло також пропонує визначення інноваційного підприємства як такого, що впровадило інновацію впродовж періоду, визначеного у межах дослідження. Однак таке трактування створює можливість для викривлення

оцінок, оскільки підприємство, яке реалізувало інновацію, наприклад, десять років тому, формально може бути віднесене до інноваційних у разі встановлення відповідного часових меж. Показовою є ситуація 2020 року, коли значна кількість підприємств придбала професійні програмні продукти для дистанційної роботи в умовах пандемії. Формально це може бути класифіковано як організаційна інновація, що, у свою чергу, створює у статистиці штучно завищену частку інноваційно активних підприємств, яка не відображає реального стану інноваційного розвитку в подальші роки [85].

Отже, для формування обґрунтованого підходу до визначення інноваційного підприємства доцільно встановити більш жорсткі та диференційовані критерії, що враховують галузеві особливості та розмір підприємства. Зокрема, у технологічно містких галузях модернізацію обладнання здійснювати простіше, що впливає на можливість реалізації інновацій. Тому критерієм інноваційності доцільно вважати частку витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі доходів підприємства. Чим вищою є ця частка, тим вищим є рівень інноваційної активності підприємства. Формально таке співвідношення може бути подане у вигляді формули (1.1).

$$\text{Критерій інноваційності підприємства} = \frac{\text{Витрати на інноваційну діяльність}}{\text{Дохід}} \% . \quad (1.1)$$

У науковій літературі та відповідно до положень Керівництва Осло виділяють декілька основних видів інновацій, кожен з яких охоплює специфічні напрями модернізації діяльності підприємства [85]. До ключових типів інновацій належать (табл. 1.1):

1) Продуктові інновації. Під продуктовими інноваціями розуміють упровадження на ринок принципово нових товарів або послуг, а також істотно модернізованих продуктів, що забезпечують відчутне підвищення їх функціональних характеристик, якості, надійності чи споживчої цінності. Вони можуть включати застосування нових матеріалів, використання інноваційних технологічних рішень у конструкції виробу або розроблення продуктів, які створюють нові ринкові ніші. Такі інновації є одним із найбільш вагомих

чинників конкурентоспроможності, оскільки безпосередньо впливають на споживчий попит.

Таблиця 1.1

Основні види інновацій та їх характеристика

Вид інновацій	Сутність	Ключові характеристики та приклади
Продуктові інновації	Упровадження на ринок нових або суттєво вдосконалених товарів чи послуг.	– Покращення функціональних характеристик, якості, надійності продукту; – Використання нових матеріалів або технічних рішень; – Створення продуктів, що формують нові ринкові сегменти; Приклади: нові моделі обладнання, цифрові сервіси, екологічні матеріали.
Процесні інновації	Впровадження нових або значно вдосконалених методів виробництва чи логістики.	– Автоматизація та роботизація виробничих процесів; – Оптимізація технологічних операцій; – Зменшення витрат і підвищення продуктивності; Приклади: системи MES, оновлені технологічні лінії, нові методи обробки сировини.
Маркетингові інновації	Застосування нових методів маркетингу щодо дизайну, упаковки, просування, позиціонування чи ціноутворення.	– Використання цифрових каналів комунікації; – Модернізація дизайну та упаковки продукції; – Омніканальні стратегії та персоналізовані пропозиції; Приклади: SMM-кампанії, нова цінова стратегія, редизайн бренду.
Організаційні інновації	Упровадження нових управлінських методів, форм організації праці та систем взаємодії.	– Нові моделі управління персоналом; – Гнучкі режими роботи, цифрові системи адміністрування; – Удосконалення партнерських зв'язків; Приклади: впровадження ERP-систем, agile-підходи, реінжиніринг бізнес-процесів.

Джерело: [2, 35, 37, 46, 87]

2) Процесні інновації. Процесні інновації передбачають упровадження нових або істотно вдосконалених методів виробництва та логістики, включно з технологічними процесами, програмно-технічним забезпеченням, способами обробки матеріалів, методами постачання або внутрішньої організації потоків. Метою таких інновацій є підвищення продуктивності, зниження витрат, оптимізація часу виконання операцій та покращення якості виробничих процедур. У промисловому секторі вони часто пов'язані з автоматизацією, цифровізацією та впровадженням систем управління виробництвом.

3) Маркетингові інновації. Маркетингові інновації охоплюють упровадження нових методів маркетингу, що включають суттєві зміни у дизайні, упаковці продукції, її позиціонуванні, методах просування або ціновій політиці. Такі інновації можуть містити застосування цифрових каналів комунікації, використання інструментів омніканального маркетингу, персоналізацію пропозицій для споживачів та формування нових моделей взаємодії з клієнтами. Їх основною метою є підвищення ринкової привабливості продукції, покращення взаємодії зі споживачами та зміцнення ринкових позицій підприємства [84].

4) Організаційні інновації. Організаційні інновації передбачають впровадження нових методів управління, форм організації праці, систем координації та внутрішньої комунікації, а також розвитку зовнішніх партнерських зв'язків. До них належать нові способи управління персоналом, запровадження гнучких моделей організації робочих місць, використання сучасних інформаційних систем управління, а також побудова нових форм взаємодії зі стейкхолдерами. Такі інновації сприяють підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури, покращенню адаптивності підприємства та підтримці його стратегічного розвитку.

Після розгляду сутнісних характеристик основних видів інновацій доцільно представити їх взаємозв'язок (рис. 1.1). Запропонована схема взаємодії відображає логіку формування інноваційної активності підприємства відповідно до послідовності здійснення його ключових управлінських та виробничих процесів [27].

Організаційні інновації формують базовий рівень інноваційного розвитку, оскільки забезпечують належну структуру діяльності підприємства, узгодженість бізнес-процесів, ефективність управління персоналом та внутрішньої комунікації. На основі впорядкованих організаційних процесів виникає можливість цілеспрямованого вдосконалення маркетингової діяльності. Маркетингові інновації, відповідно до їхнього визначення, можуть стосуватися не лише зовнішнього позиціонування підприємства, а й окремих елементів продукту, що створює зв'язок між маркетинговими та продуктовими змінами.

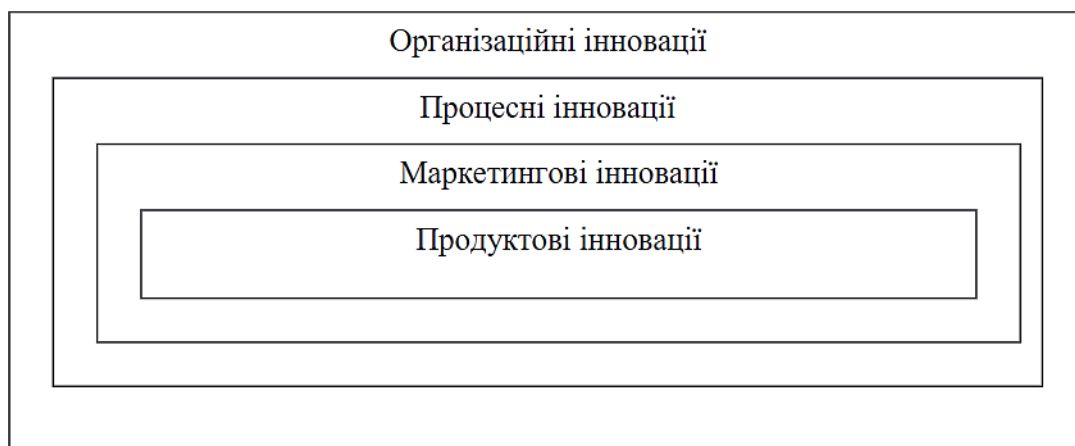


Рис.1.1. Взаємозв'язок видів інновацій

Джерело: складено автором на основі [1]

Продуктові інновації є підсумковою та найбільш помітною ланкою інноваційного розвитку, оскільки вони безпосередньо впливають на ринкову пропозицію та конкурентоспроможність підприємства. Водночас, їх ефективність значною мірою залежить від якості попередніх етапів інноваційної діяльності - організаційної та маркетингової.

Інноваційна діяльність підприємства повинна здійснюватися відповідно до внутрішньої логічної послідовності. Спроби підприємства зосередитися виключно на продуктових інноваціях без належної підготовки організаційних процесів і маркетингових механізмів можуть призвести до неефективності та перевитрат ресурсів. Тому забезпечення інноваційності підприємства потребує системного підходу, який передбачає модернізацію більш загальних організаційних рівнів як передумову успішного упровадження продуктових інновацій [5].

З огляду на проаналізовані види інновацій доцільно структурувати їх за рівнями, що відображають логічну послідовність упровадження інноваційної діяльності на підприємстві (табл. 1.2).

1) Базовий рівень – організаційні інновації. Як уже зазначалося, саме організаційні інновації формують фундамент інноваційного розвитку підприємства. Прикладом є масовий перехід суб'єктів господарювання на

дистанційний режим роботи в умовах пандемії, який вимагав упровадження нових моделей організації праці, цифрових інструментів координації та управління. Саме організаційні зміни забезпечують можливість стабільного функціонування підприємства в змінених умовах.

Таблиця 1.2

Рівні інноваційної діяльності підприємства та їх характеристика

Рівень інновацій	Зміст та характеристика	Приклади та ключові прояви
1. Базовий рівень – організаційні інновації	Формують фундамент функціонування підприємства; забезпечують ефективну організацію праці, управління персоналом, внутрішню координацію та адаптацію до зовнішніх умов.	– Перехід на дистанційну або гібридну форму роботи; – Впровадження систем електронного документообігу; – Нові моделі організації робочих місць; – Цифрові платформи для управління персоналом.
2. Перший надбудовний рівень – процесні інновації	Модернізація виробничих, операційних та логістичних процесів; підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів.	– Автоматизація обліку та звітності; – Запровадження ERP/MES-систем; – Оновлення технологічних ліній; – Цифровізація логістики та постачання.
3. Другий надбудовний рівень – маркетингові інновації	Удосконалення маркетингових підходів, позиціонування, каналів комунікації та взаємодії зі споживачами; формування сучасного бренду та конкурентної переваги.	– Розроблення нового дизайну або упаковки; – Використання цифрових каналів просування; – Омніканальні маркетингові стратегії; – Персоналізація пропозицій для клієнтів.
4. Третій надбудовний рівень – продуктові інновації	Створення нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг; найбільш видимий результат інноваційної діяльності, що ґрунтується на попередніх рівнях.	– Випуск нових моделей продукції; – Інноваційні технологічні рішення у виробках; – Екологічно орієнтовані продукти; – Нові сервіси або функціональні можливості.

Джерело: складено автором на основі [13, 23, 39, 77, 81]

2) Перший надбудовний рівень – процесні інновації. Після упорядкування організаційної структури та встановлення ефективної системи взаємодії підприємство може переходити до модернізації своїх виробничих та операційних процесів. Процесні інновації включають автоматизацію облікових процедур, електронний документообіг, технологічне оновлення виробничих ліній,

цифровізацію логістичних операцій. Їх упровадження дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати та оптимізувати внутрішні потоки.

3) Другий надбудовний рівень – маркетингові інновації. Сучасне конкурентне середовище обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингової діяльності, адже ефективна комунікація з ринком, сформований бренд та сучасні канали просування є визначальними факторами конкурентоспроможності. Використання застарілих маркетингових інструментів формує негативний імідж підприємства, тоді як маркетингові інновації забезпечують його релевантність та привабливість для споживачів і партнерів [7].

4) Третій надбудовний рівень – продуктові інновації. Продуктові інновації логічно розміщуються на найвищому рівні, оскільки їхнє впровадження є найбільш ефективним за умови наявності сучасної технологічної бази та інноваційно організованих бізнес-процесів. Ураховуючи, що якість, технологічність та відповідність продукту ринковим потребам є складовими маркетингової стратегії, продуктові інновації можна розглядати як кульмінацію інноваційної діяльності. На практиці підприємства не завжди впроваджують організаційні чи процесні інновації окремо, оскільки вони потребують значних ресурсних витрат. Натомість реалізація продуктової інновації часто ініціює необхідність змін в інших підрозділах, спричиняючи комплексне оновлення діяльності підприємства [9].

У межах розглянутого теоретичного матеріалу встановлено, що інноваційна діяльність є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічних ринкових трансформацій. Аналіз підходів Керівництва Осло та сучасних наукових джерел засвідчив, що інновації охоплюють широкий спектр організаційних, технологічних, маркетингових і продуктових змін, які спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів і створення доданої вартості.

Уточнено сутність базових понять «інновація» та «інноваційна діяльність» з урахуванням підприємницького контексту, що дозволило визначити інноваційну діяльність як комплекс заходів наукового, організаційного,

технологічного, фінансового та комерційного характеру, спрямованих на підвищення економічної результативності та прибутковості підприємства.

Показано, що формальні підходи до ідентифікації інноваційних підприємств (зокрема, запропоновані Керівництвом Осло) не завжди є достатньо репрезентативними, оскільки можуть викривлювати реальний рівень інноваційної активності. Тому обґрунтовано доцільність використання кількісних критеріїв, зокрема частки витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі доходів підприємства [85].

На основі класифікації видів інновацій обґрунтовано їх взаємозв'язок та запропоновано рівневий підхід до їх упровадження. Організаційні інновації визначено як фундаментальні, процесні - як ті, що формують технологічну базу розвитку, маркетингові - як інструмент ринкового позиціонування, а продуктові - як підсумковий результат інноваційної активності. Така логічна послідовність забезпечує узгодженість інноваційних змін та підвищує їх ефективність.

Таким чином, системний підхід до розуміння сутності інновацій, їх видів та критеріїв інноваційності є необхідною передумовою формування ефективної моделі інноваційного розвитку підприємства.

1.2. Поняття та сутність системи управління інноваціями на підприємстві

У сучасній економіці, що характеризується високою мінливістю та посиленням конкурентного тиску, здатність підприємства забезпечувати власний розвиток значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно реалізує інноваційний потенціал. Інноваційна діяльність перестає бути другорядною функцією управління і трансформується у системоутворюючий елемент стратегічного менеджменту. За таких умов підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до організації інновацій, оскільки наявні моделі часто не відповідають сучасним вимогам цифрової економіки й

обмежують можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища [9].

Інновації, що можуть проявлятися у формі нових технологій, управлінських рішень, організаційних форматів або продуктових розробок, відіграють роль каталізатора підвищення ринкової стійкості підприємства. Саме завдяки оновленим технологічним платформам, модернізованим бізнес-процесам та появі продуктів із доданою вартістю підприємства отримують змогу формувати унікальні конкурентні переваги. Тому створення систем управління інноваціями, адаптованих до специфіки конкретного підприємства, перетворюється на стратегічний пріоритет, що забезпечує здатність організації швидко адаптуватися, масштабувати розвиток і впроваджувати зміни, не втрачаючи ефективності [13].

Важливість управління інноваціями зумовлюється також тим, що стійкий розвиток підприємства неможливо забезпечити без постійного оновлення структури та змісту його діяльності. Адаптація до динамічних умов ринку потребує не лише оптимізації ресурсів, а й використання методів, які сприяють формуванню інноваційної гнучкості та підвищенню ефективності внутрішніх процесів. Тому інноваційна діяльність поступово набуває статусу інтегрованої складової загальної системи менеджменту.

Інноваційна діяльність у широкому економічному розумінні охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, зокрема генерацію нових ідей, пошук технологічних рішень, придбання ліцензій та інтелектуальної власності, проведення науково-дослідних робіт, технічні розробки, створення прототипів, тестування та підготовку інновацій до комерційного впровадження. Сукупність цих етапів формує єдиний інноваційний цикл, який визначає динаміку інноваційного розвитку та забезпечує трансформацію науково-технічних рішень у економічні вигоди [19].

Сутність інноваційної діяльності полягає не лише у створенні принципово нової продукції, а й у зміні підходів до її проектування, виробництва, просування та збуту. Фактично інновація охоплює всю систему створення вартості на

підприємстві. Тому систему управління інноваціями доцільно розглядати як комплексний механізм, що координує процеси генерування, відбору, реалізації та моніторингу інноваційних рішень, забезпечуючи їхню узгодженість зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Для того щоб інноваційна діяльність підприємства була цілісною та результативною, необхідно вибудувати її управління на засадах маркетингового мислення та забезпечити чітку логіку послідовного проходження ключових етапів інноваційного процесу. Зокрема, інноваційний менеджмент охоплює такі основні кроки [33, 67]:

- комплексне вивчення внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища з метою визначення найбільш перспективних напрямів розвитку;
- формування стратегічних орієнтирів, які задають вектор інноваційної активності;
- ідентифікація та оцінювання ризиків, властивих інноваційним проєктам;
- аналіз можливостей створення, виведення на ринок та комерційного використання інноваційного продукту, а також вибір найбільш обґрунтованої альтернативи;
- розроблення маркетингової концепції просування та комерціалізації інновації;
- підготовка технічної, конструктивної та технологічної документації;
- економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту;
- створення прототипу або проведення експериментальних робіт;
- упровадження інновації у виробничу діяльність, систему управління чи на ринок [2].

Послідовність цих етапів відображає системний підхід до планування, організації та реалізації інновацій, охоплюючи як стратегічні, так і практичні аспекти управління. З огляду на це, доцільним є узагальнення основних етапів інноваційної діяльності у табличній формі, що дозволяє структуровано представити їх зміст та очікувані результати. Узагальнена характеристика етапів інноваційного менеджменту наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи інноваційного менеджменту та їх характеристика

Етап інноваційного менеджменту	Зміст етапу	Ключові результати / приклади реалізації
1. Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища	Комплексне дослідження ресурсів підприємства, ринкових тенденцій, конкурентного середовища, технологічних трендів.	– Визначення сильних і слабких сторін; – Виявлення ринкових ніш; – Формування інноваційних можливостей; – SWOT/PESTEL-аналіз.
2. Формування стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності	Встановлення довгострокових цілей і пріоритетів, узгоджених із загальною стратегією розвитку підприємства.	– Стратегія інноваційного розвитку; – Місія та бачення інноваційної діяльності; – Визначення цільових сегментів та технологічних напрямів.
3. Ідентифікація та оцінювання ризиків інноваційних проєктів	Аналіз можливих технологічних, фінансових, ринкових та організаційних ризиків, що супроводжують інноваційні ініціативи.	– Матриця ризиків; – Оцінка ймовірності й наслідків; – Розробка заходів мінімізації ризиків.
4. Аналіз можливостей створення та комерціалізації інновації; вибір варіанту реалізації	Оцінка інноваційних ідей, аналіз ринкового попиту, визначення технологічної здійсненності, вибір найперспективніших рішень.	– Порівняльна оцінка ідей; – Техніко-економічне обґрунтування; – Вибір оптимальної концепції продукту.
5. Розроблення маркетингової стратегії просування інновації	Формування підходів до виведення інновації на ринок, визначення цільової аудиторії, каналів комунікації, цінової політики.	– Позиціонування інновації; – План комунікацій; – Вибір каналів збуту; – Стратегія брендингу.
6. Підготовка технічної, технологічної та конструкторської документації	Розроблення технічних вимог, креслень, специфікацій, схем виробничих процесів та технологічних операцій.	– Технічне завдання (ТЗ); – Технологічні карти; – Комплект КД (конструкторської документації).
7. Економічне обґрунтування доцільності впровадження	Оцінка витрат, прогнозування доходів, розрахунок економічної ефективності інновації.	– Розрахунок NPV, IRR, PP; – Аналіз витрат і вигод; – Фінансова модель інноваційного проєкту.
8. Створення прототипу або проведення експериментальних робіт	Реалізація експериментальних випробувань, виготовлення дослідного зразка, тестування технології або продукту.	– Пілотний проєкт; – Прототип продукту; – Випробувальні звіти; – Валідація технічних характеристик.
9. Впровадження інновації у виробництво, систему управління чи на ринок	Масштабне впровадження інноваційного рішення, запуск серійного виробництва або запуск нової технології/процесу.	– Комерціалізація; – Серійний випуск; – Впровадження в управлінські процеси; – Оцінка ефективності впровадження.

Джерело: складено автором на основі [1, 14, 23, 47]

Представлена таблиця систематизує ключові етапи інноваційного менеджменту та розкриває їх зміст, що дозволяє комплексно оцінити механізм організації інноваційної діяльності на підприємстві. Кожен етап є взаємопов'язаною ланкою єдиного інноваційного процесу, де стратегічне планування, оцінювання ризиків, технічна підготовка та комерціалізація інновації утворюють послідовний і логічно вибудований цикл. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує ефективність реалізації інноваційних проєктів і сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [47].

Ефективність інноваційного процесу значною мірою залежить від узгодженості дій між функціональними підрозділами підприємства. Особливо важливо забезпечити тісну співпрацю структур, відповідальних за маркетинг, виробництво, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), фінансове забезпечення та стратегічне управління. Саме їх взаємодія створює підґрунтя для якісної організації інноваційної діяльності.

Узгодженість внутрішніх і зовнішніх елементів інноваційної системи формує те, що в науковій літературі визначають як гармонію інноваційного розвитку. Досягнення такої гармонії є центральним завданням інноваційного менеджменту, адже відхід від збалансованості між елементами системи призводить до втрати ефективності та уповільнення інноваційних процесів.

Планування інноваційної діяльності базується на формуванні стратегічних документів, що визначають ключові напрями руху підприємства. Обрана інноваційна стратегія повинна враховувати життєвий цикл продукту, положення підприємства на ринку, а також його науково-технічний потенціал. Її реалізація потребує скоординованої роботи менеджерів, які займаються стратегічним розвитком підприємства та управлінням інноваційними проєктами [3].

Для ефективного управління інноваціями важливо формувати мультидисциплінарні команди, здатні поєднувати технічні, економічні, маркетингові та управлінські компетенції. Значну роль у підтриманні інноваційної активності відіграють функції мотивації, контролю, прогнозування

та стимулювання персоналу. Однак реалізація цих функцій може бути ускладнена, особливо в малих та середніх підприємствах, які часто стикаються з браком фінансових та кадрових ресурсів.

Інноваційна діяльність, будучи різновидом підприємницької активності, характеризується високим рівнем невизначеності, творчим змістом та ймовірністю отримання як очікуваних, так і несприятливих результатів, що пов'язано з її ризиковою природою [31].

У сучасних умовах підприємство неспроможне забезпечити ефективне функціонування без системного підходу до планування, організації та підтримки інноваційної діяльності, а також без реалізації інноваційних проєктів, орієнтованих на зміцнення конкурентних позицій. Управління інноваціями вже давно перестало бути факультативною складовою - воно перетворилося на необхідний інструмент виживання та розвитку бізнесу в динамічному конкурентному середовищі. По суті, це цілісна система цілей, принципів, методів та управлінських рішень, які спрямовані на створення, реалізацію і комерціалізацію нових технологій, продуктів, ідей та організаційних рішень.

Інноваційний менеджмент охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства - від генерації та відбору перспективних ідей до їх практичного втілення у вигляді нових технологій чи продуктів. Ефективність цього процесу безпосередньо залежить від якості побудови системи управління, адже будь-які рішення у сфері інновацій вимагають чіткої структуризації, обґрунтованих процедур та раціонального розподілу відповідальних функцій [19].

Система управління інноваційною діяльністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують організацію, планування, координацію та контроль інноваційних процесів. Узгоджена взаємодія між цими елементами дозволяє підприємству формувати інноваційний портфель проєктів та керувати ним у спосіб, що забезпечує досягнення визначених стратегічних цілей. Головною метою такої системи є створення умов для безперервного розвитку підприємства через постійне оновлення і впровадження нових технологій, продуктів та рішень.

Особливість управління інноваціями полягає у необхідності прийняття рішень в умовах високої невизначеності та ризиковості. У великих компаній ці процеси часто ускладнюються громіздкими організаційними структурами, які знижують оперативність реагування на зміни [77]. Тому великі підприємства дедалі частіше прагнуть переймати характерні для малих фірм ознаки - гнучкість, адаптивність, здатність швидко перебудовувати процеси відповідно до нових зовнішніх вимог.

Розвиток інноваційної діяльності залежить від широкого кола факторів, які умовно можна поділити на стимулюючі та стримуючі. Водночас сучасний інноваційний процес перестав обмежуватися лише внутрішніми ресурсами організації [9]. Все більшого значення набувають партнерські зв'язки, коопераційні форми співпраці, участь у мережах відкритих інновацій, що дозволяє підприємствам поєднувати власні можливості з науково-технічним потенціалом зовнішніх суб'єктів.

В умовах ринкової економіки інновації мають відігравати роль рушійної сили розвитку підприємств, забезпечувати впровадження новітніх технологічних рішень у виробництво та формувати здатність задовольняти потреби споживачів у якісних і сучасних продуктах та послугах. Таким чином, інноваційна діяльність виступає одним із ключових чинників ефективності та сталого розвитку економічних систем у сучасних умовах.

1.3 Ключові елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємства

У цьому підрозділі зосереджено увагу на детальному аналізі основних компонентів системи управління інноваціями. Розгляд таких складових, як контекст функціонування підприємства, лідерство, планування, сприятливі умови, процеси, інструменти оцінювання та механізми постійного вдосконалення, дає можливість зрозуміти, які принципи та методи забезпечують ефективну організацію інноваційної діяльності на підприємстві.

В умовах швидкоплинних змін ринкового середовища та інтенсивного технологічного розвитку система управління інноваціями стає одним із ключових механізмів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Її роль важко переоцінити, оскільки саме інноваційність визначає здатність організації реагувати на виклики, адаптуватися до нових вимог ринку та формувати унікальні конкурентні переваги. Ефективно побудована система управління інноваціями забезпечує створення, підтримання та розвиток нововведень, які є критично важливими для зміцнення позицій підприємства на ринку [45]. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 56002:2019, система управління інноваціями включає сім основних елементів, що разом формують стратегічну основу інноваційної діяльності організації. Ці елементи визначають логіку та напрям інноваційних процесів, забезпечують структурованість управлінських рішень та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства [4]. Узагальнена структура елементів системи управління інноваціями (IMS) та їх ключових складових представлена на рис. 1.1.

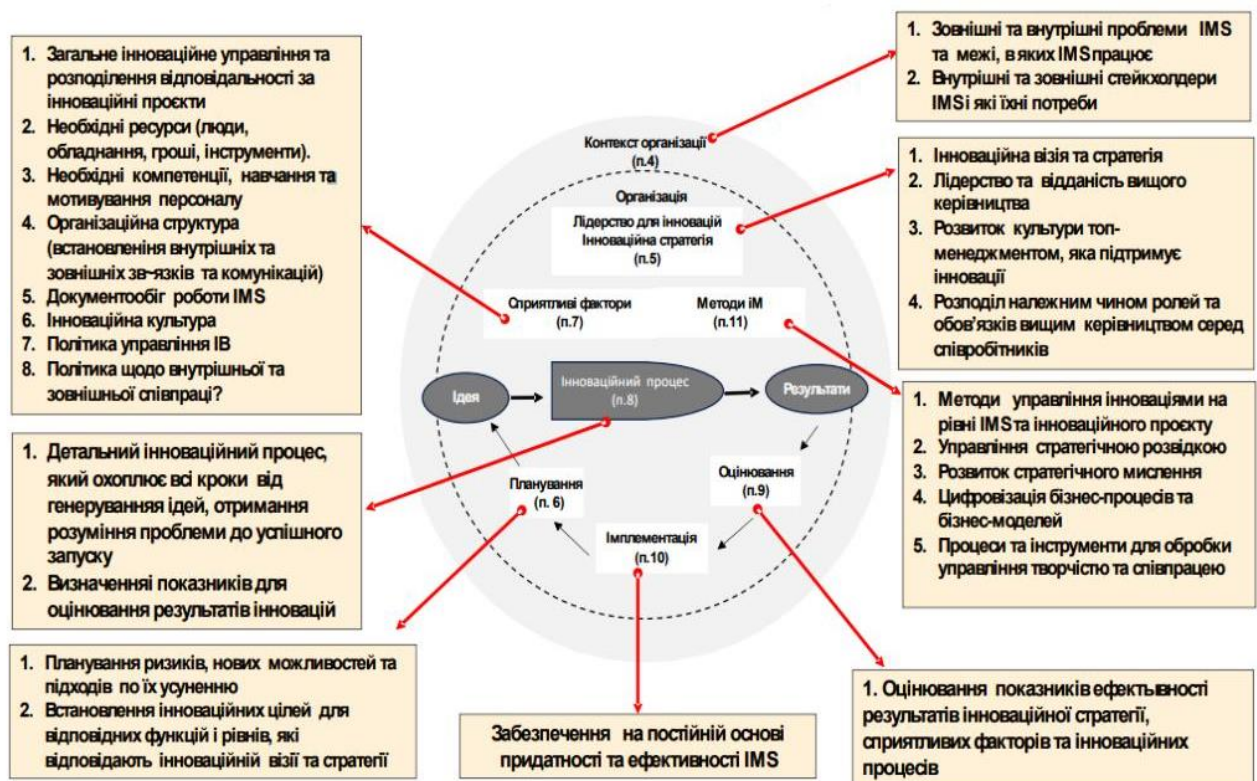


Рис. 1.2. Ключові елементи системи управління інноваціями [23]

Для забезпечення системності інноваційної діяльності підприємство має спиратися на чітко окреслену структуру управління, яка охоплює стратегічні, організаційні та операційні аспекти. Міжнародний стандарт ISO 56002:2019 пропонує узагальнену модель системи управління інноваціями, що базується на семи ключових елементах [86]. Кожний із них виконує специфічну функцію в забезпеченні ефективності інноваційних процесів та результативності інноваційної діяльності. Для структуризації підходів до управління інноваціями доцільно розглянути ці елементи у табличній формі. Узагальнена характеристика основних елементів системи управління інноваціями наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Ключові елементи системи управління інноваціями (IMS) та їх зміст

Елемент IMS за ISO 56002:2019	Зміст елемента	Ключові аспекти реалізації / приклади
1	2	3
1. Контекст організації (Context of the Organization)	Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на інноваційну діяльність підприємства.	– Аналіз бізнес-середовища (PESTEL); – Оцінка інноваційного потенціалу; – Визначення зацікавлених сторін; – Формування інноваційних потреб і можливостей.
2. Лідерство (Leadership)	Роль керівництва в формуванні інноваційної культури, підтримці інновацій та розвитку організаційних компетенцій.	– Визначення бачення і місії інновацій; – Розподіл повноважень; – Лідерство, орієнтоване на зміни; – Формування культури підтримки інновацій.
3. Планування (Planning)	Формування стратегічних і тактичних планів інноваційного розвитку.	– Розроблення інноваційної стратегії; – Визначення ризиків та можливостей; – Планування ресурсів; – Встановлення цілей інноваційної діяльності.
4. Підтримка (Support)	Забезпечення умов для реалізації інноваційної діяльності та створення сприятливого інноваційного середовища.	– Ресурсне забезпечення (фінанси, персонал, інфраструктура); – Навчання та розвиток персоналу; – Комунікація та обмін знаннями; – Управління інформацією та документацією.
5. Операції / Процеси (Operation / Processes)	Реалізація інноваційних процесів від генерації ідей до впровадження інновацій.	– Генерування та відбір ідей; – Розробка проєктів; – Створення прототипів; – Тестування інновацій; – Комерціалізація продуктів і технологій.

Продовження табл.1.4

1	2	3
6. Оцінювання результативності (Performance Evaluation)	Вимірювання та аналіз ефективності системи управління інноваціями.	– КРІ інноваційної діяльності; – Моніторинг прогресу інноваційних проєктів; – Аудит IMS; – Оцінювання задоволеності стейкхолдерів.
7. Поліпшення (Improvement)	Постійне вдосконалення інноваційної системи та процесів.	– Реагування на відхилення; – Аналіз причин неуспішності проєктів; – Удосконалення інноваційного циклу; – Впровадження організаційних та технологічних змін.

Представлена таблиця 1.4 дозволяє комплексно охарактеризувати основні компоненти системи управління інноваціями згідно з ISO 56002:2019 та продемонструвати їх взаємозв'язок у межах єдиної інноваційної моделі. Кожен елемент - від аналізу контексту до процесу постійного вдосконалення - формує важливу складову механізму, спрямованого на підвищення інноваційної спроможності підприємства. Систематизований підхід до управління інноваціями забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимальне використання ресурсів і підвищення результативності інноваційних проєктів. Таким чином, реалізація ключових елементів IMS сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та формує основу для його стійкого довгострокового розвитку [71].

Система управління інноваційною діяльністю підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує власну функцію у забезпеченні ефективного інноваційного процесу. До її складу входять чотири ключові підсистеми: керуюча, керована, забезпечуюча та підсистема науково-технічного розвитку (табл. 1.5). Їхня взаємодія забезпечує трансформацію інформаційних потоків і ресурсів із зовнішнього середовища в інноваційні продукти, технології та управлінські рішення.

Таблиця 1.5

Підсистеми системи управління інноваційною діяльністю підприємства та
їх характеристика

Підсистема	Зміст та призначення	Ключові елементи / функції	Приклади реалізації
1. Керуюча підсистема	Формує управлінські впливи та визначає стратегічний напрям інноваційної діяльності підприємства.	– Розроблення інноваційної стратегії; – Створення інноваційних структур; – Планування інноваційної діяльності; – Контроль і оцінювання виконання рішень.	– Стратегія інноваційного розвитку; – Розроблення дорожньої карти інновацій; – Створення відділу інновацій.
2. Керована підсистема (безпосередньо керована)	Виконує інноваційні процеси та генерує інноваційний продукт, технологію або рішення.	– Проведення наукових досліджень; – Розроблення нових продуктів і технологій; – Впровадження інновацій у виробництво.	– НДДКР-підрозділи; – Технологічні відділи; – Виробничі лабораторії.
3. Керована підсистема (опосередковано керована)	Включає елементи зовнішнього мікросередовища, що впливають на інноваційний процес.	– Взаємодія зі споживачами; – Моніторинг дій конкурентів; – Співпраця з постачальниками та партнерами.	– Зворотний зв'язок із клієнтами; – Бенчмаркінг; – Партнерські технологічні проекти.
4. Підсистема науково-технічного розвитку	Забезпечує розвиток технічної бази, створення нових знань і технологічних рішень.	– Проведення досліджень; – Створення технічних інновацій; – Прогнозування технологічних трендів.	– Науково-дослідні лабораторії; – Пошук інтелектуальних рішень; – Патентна діяльність.
5. Забезпечуюча підсистема	Створює необхідні умови, ресурси та інфраструктуру для ефективного функціонування інноваційної діяльності.	– Нормативно-правове забезпечення; – Інформаційна та методологічна підтримка; – Фінансове та ресурсне забезпечення; – Організаційне та інвестиційне супроводження.	– Фінансування інноваційних проєктів; – Корпоративні інноваційні програми; – Використання інформаційних систем управління.

Джерело: складено автором на основі [47, 53, 77]

Центральну роль у цьому процесі відіграє керуюча підсистема, оскільки саме вона формує управлінські впливи та визначає напрям інноваційного розвитку.

Функціональне призначення керуючої підсистеми полягає у формуванні й реалізації стратегічного бачення інноваційної діяльності. До її основних завдань належать: розробка інноваційної стратегії, створення організаційних структур для підтримки інноваційних процесів, проведення аналізу та планування інноваційної діяльності відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства, а також здійснення контролю за виконанням управлінських рішень та ефективністю інноваційних проєктів [78].

Суб'єкти управління інноваційною діяльністю поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішні суб'єкти - це державні установи, наукові й освітні організації, недержавні інституції та інші учасники ринку, які опосередковано впливають на інноваційний розвиток підприємства. Натомість внутрішні суб'єкти безпосередньо забезпечують організацію інноваційної діяльності. Серед них - власники та керівництво підприємства, менеджери інноваційних підрозділів, керівники функціональних служб, які розробляють та впроваджують інноваційні рішення у межах підприємства.

Керована підсистема охоплює компоненти, що реагують на управлінські впливи. Її структуру поділяють на дві частини: безпосередньо керовану та опосередковано керовану. До першої належать процеси інноваційної діяльності, виробничі та функціональні підрозділи, які займаються науковими розробками, технічним удосконаленням і впровадженням інноваційних рішень. Друга частина охоплює елементи мікросередовища підприємства - споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів і посередників [2]. Їхня діяльність формує інноваційний попит та сприяє поширенню інноваційних продуктів на ринку.

Важливе місце у структурі системи посідає підсистема науково-технічного розвитку. Вона включає науково-дослідні підрозділи, що відповідають за генерацію нових знань, створення технічних інновацій, проведення досліджень та прогнозування майбутніх технологічних потреб підприємства.

Забезпечуюча підсистема об'єднує нормативно-правові, методологічні, інформаційні, ресурсні, інвестиційні, організаційні та екологічні компоненти, які створюють необхідні умови для реалізації інноваційних процесів. Її завдання полягає у забезпеченні доступу до фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, а також у формуванні інфраструктури, здатної підтримувати інноваційні проєкти на всіх етапах їх життєвого циклу. Ця підсистема працює не лише в межах підприємства, а й охоплює взаємодію із зовнішнім середовищем, що дає змогу ефективно реагувати на зміни ринку та задовольняти потреби споживачів [13].

Успішне функціонування системи управління інноваціями потребує низки передумов. Серед найважливіших варто виділити активну підтримку керівництва підприємства, залучення до інноваційних процесів працівників усіх рівнів, постійне оцінювання та моніторинг ефективності інноваційних рішень, а також забезпечення належного фінансування і ресурсного супроводу. Саме поєднання цих чинників забезпечує можливість повноцінного впровадження інновацій та їх трансформації в реальні конкурентні переваги підприємства.

Початковим та визначальним етапом упровадження системи управління інноваціями є забезпечення активної та послідовної підтримки з боку вищого керівництва підприємства. Саме топ-менеджмент формує стратегічне бачення, визначає цілі інноваційного розвитку та створює організаційні умови, необхідні для стимулювання інноваційної активності. Роль керівництва полягає у формуванні інноваційної стратегії, визначенні пріоритетних напрямів розвитку, інтеграції інноваційних бізнес-моделей та новітніх технологій у загальну стратегію підприємства [46]. Ґрунтовне стратегічне планування дає змогу адаптувати підприємство до динамічних змін зовнішнього середовища, оцінювати конкурентні переваги та слабкі сторони, а також визначати потенційно перспективні інноваційні напрями. Важливо, щоб інноваційна діяльність орієнтувалася на потреби ринку та запити споживачів, адже саме це дозволяє сформувати реалістичні та ефективні пріоритети.

Одним із найважливіших чинників успішної системи управління інноваціями є залучення персоналу на всіх рівнях організації до процесів генерації та реалізації нових ідей [31]. Створення внутрішнього середовища, у якому працівники відчують підтримку, мають свободу висловлення пропозицій та можливість експериментувати, формує міцну основу для розвитку інноваційної культури. Відкрита комунікація, обмін знаннями, гнучка структура управління та швидкість ухвалення рішень сприяють нарощуванню творчого потенціалу колективу і формуванню інноваційних практик, що стають частиною організаційного досвіду.

Важливою умовою ефективності системи управління інноваціями є регулярний моніторинг та оцінювання результативності інноваційних процесів. Систематичний аналіз допомагає своєчасно виявляти проблеми, визначати напрями удосконалення, коригувати прийняті рішення та покращувати загальний інноваційний цикл. Оцінювання результативності дозволяє встановити сильні та слабкі сторони системи, оцінити вплив упроваджених рішень та сформувати підґрунтя для подальшого розвитку інноваційної діяльності [71].

Інноваційна діяльність неможлива без достатнього інвестування. Фінансування має охоплювати науково-дослідні роботи, розроблення нових технологій і продуктів, розвиток інноваційних бізнес-моделей та створення необхідної інфраструктури. Розумне управління фінансовими ресурсами передбачає ефективне планування бюджету, контроль витрат, оцінку економічної результативності інноваційних проєктів та визначення рівня віддачі від інвестицій. Виділення достатніх ресурсів створює передумови для реалізації інноваційних рішень і підвищення конкурентних позицій підприємства.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що реалізація ключових елементів системи управління інноваціями передбачає комплексний підхід, який поєднує стратегічне бачення керівництва, активну участь персоналу, постійний моніторинг результативності та належне фінансування. Ефективне впровадження цих елементів сприяє формуванню динамічної інноваційної

системи, яка забезпечує створення та впровадження нових продуктів, технологій та управлінських практик [26].

Основною перевагою впровадження системи управління інноваціями є істотне підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інновації дозволяють формувати унікальні продуктові пропозиції, покращувати характеристики продукції, підвищувати ефективність виробництва та обслуговування клієнтів [13]. Підприємство, яке активно впроваджує інновації, здатне успішно виходити на нові ринки, розширювати клієнтську базу, збільшувати обсяги реалізації та отримувати додаткові прибутки. Крім того, інноваційна діяльність сприяє зниженню виробничих витрат, оптимізації логістики та енергоспоживання, підвищенню продуктивності праці.

Підприємства, що орієнтуються на інноваційний розвиток, мають значно вищу здатність адаптації до ринкових змін, можуть ефективніше реагувати на конкурентний тиск і забезпечувати стабільне функціонування в умовах невизначеності. Таким чином, інноваційність стає важливою умовою виживання та довгострокової стійкості підприємства у сучасному конкурентному середовищі [52].

Слід підкреслити, що активна інноваційна діяльність істотно впливає на зростання інвестиційної привабливості підприємства. Високий рівень інноваційності сигналізує про динамічний розвиток компанії, її здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та технологічні виклики, що є одним із ключових критеріїв для потенційних інвесторів при оцінюванні перспектив довгострокового співробітництва. Інноваційні ініціативи здатні привернути увагу не лише приватних інвесторів, але й державних програм підтримки, оскільки останні зацікавлені у розвитку високотехнологічних секторів економіки [71]. Таким чином, систематичне впровадження інновацій відкриває підприємству доступ до додаткових джерел фінансування, сприяє зменшенню кредитних ризиків і потенційно підвищує його ринкову капіталізацію.

Разом із тим, попри активний розвиток технологій та поширення сучасних моделей управління, на вітчизняних підприємствах і досі зустрічаються випадки відсутності сформованої системи управління інноваціями або використання застарілих, неефективних підходів. Часто такі моделі залишаються незмінними роками та не відповідають сучасним вимогам ринку [5]. Подібна інертність у питаннях інноваційності може зумовити серйозні довгострокові проблеми, починаючи з поступової втрати конкурентних позицій.

В умовах стрімких ринкових трансформацій неспроможність підприємства впроваджувати нові рішення призводить до зниження привабливості його продукції чи послуг для споживачів. Клієнти дедалі частіше віддають перевагу інноваційним, технологічно зручним та актуальним продуктам, які пропонують конкуренти. Як наслідок, зменшення ринкової частки стає першим серйозним сигналом про кризові процеси в компанії.

Падіння ринкової частки зазвичай тягне за собою погіршення фінансових показників. У таких умовах підприємство може бути змушене скорочувати інвестиції у розвиток, наукові дослідження чи модернізацію виробництва, намагаючись утримати ліквідність і рентабельність. Брак інвестицій, своєю чергою, обмежує можливості впровадження інновацій, що призводить до подальшого поглиблення технологічного відставання та зниження конкурентоспроможності [15].

Відставання від конкурентів негативно позначається і на внутрішньому середовищі підприємства - мотивації персоналу, ініціативності та впевненості в майбутньому. Відсутність культури підтримки інновацій та ризик-орієнтованого мислення ускладнює залучення кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити оновлення бізнес-процесів та формування конкурентних інноваційних рішень.

Якщо компанія не реагує на ці ризики своєчасно, негативні тенденції можуть призвести до критичного стану - втрати платоспроможності та, зрештою, банкрутства. Підприємство стикається з дефіцитом оборотних коштів, неможливістю залучення фінансування та втратою довіри споживачів, що робить подальше відновлення надзвичайно складним. Банкрутство стає фінальною

стадією кризи, яка має серйозні наслідки не лише для власників, а й для працівників, партнерів і ринку загалом.

Отже, ефективне управління інноваціями та підтримання конкурентоспроможності є критично важливими чинниками довгострокового успіху підприємства. Відкритість до технологічних змін, інвестиції в дослідження і розробки, а також систематичний аналіз ринку дозволяють уникнути негативних сценаріїв та забезпечити стабільний розвиток у перспективі. Для сучасних підприємств інноваційна діяльність перестає бути додатковою опцією - вона стає невід'ємною умовою виживання та стійкого функціонування в динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

Визначено, що інноваційна діяльність є ключовою умовою конкурентоспроможності та розвитку підприємства, а її зміст доцільно розглядати як комплекс заходів, спрямованих на отримання економічного ефекту та зростання прибутковості.

Систематизовано основні види інновацій (організаційні, процесні, маркетингові, продуктові) та показано їх взаємозв'язок і логічну послідовність упровадження: від організаційних змін як бази - до продуктових як підсумкового результату.

Обґрунтовано потребу в об'єктивніших критеріях інноваційності підприємства; як практичний показник запропоновано частку витрат на інновації в доходах. Розкрито сутність системи управління інноваціями як механізму, що координує інноваційний цикл від аналізу та планування до впровадження й оцінювання результатів. На основі ISO 56002:2019 виділено ключові елементи такої системи (контекст, лідерство, планування, підтримка, процеси, оцінювання, поліпшення) та підкреслено, що її ефективність залежить від підтримки керівництва, залучення персоналу, ресурсного забезпечення й постійного моніторингу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та оцінка її інноваційного розвитку

Група компаній NOVA є однією з найбільших сучасних логістичних екосистем України, яка забезпечує широкий спектр послуг для бізнес-клієнтів і приватних користувачів як на національному, так і на міжнародному рівнях. Діяльність групи охоплює логістичні, фінансові, цифрові, енергетичні та авіаційні сервіси, що дозволяє формувати комплексну інфраструктуру для підтримки клієнтів у різних сегментах ринку [69].

До складу групи входить низка функціонально взаємопов'язаних компаній, кожна з яких виконує стратегічну роль у забезпеченні повного циклу обслуговування (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Характеристика підрозділів групи NOVA

Підрозділ	Основне призначення	Ключові функції	Приклади діяльності
1	2	3	4
Нова Пошта	Національний оператор експрес-доставки	Доставка документів, посилок і вантажів по Україні; робота мережі відділень і поштоматів; експрес-логістика	Сортувальні термінали; адресна доставка; понад 10 тис. відділень
Nova Post Europe	Європейський оператор доставки	Логістика всередині ЄС; доставка Європа–Україна; створення міжнародних хабів	Відділення в Польщі, Німеччині, Чехії, Литві; транскордонні перевезення
Nova Global	Глобальна e-commerce логістика	Міжнародна доставка товарів; співпраця з маркетплейсами; імпорт/експорт	Партнерство з eBay, Amazon; логістичні шлюзи в США, Китаї
Supernova Airlines	Авіап перевезення вантажів	Експлуатація вантажних літаків; формування авіамаршрутів; міжнародні вантажні рейси	Авіап перевезення під брендом NOVA; швидка доставка e-commerce

1	2	3	4
NovaPay	Фінансово-платіжні сервіси	Грошові перекази; електронні платежі; еквайринг; фінансові операції для бізнесу	Платежі у відділеннях; цифрові перекази; бізнес-рахунки
Nova Digital	Розробка цифрових рішень	ІТ-архітектура; розроблення ПЗ; підтримка інформаційних систем	Мобільний застосунок Нової Пошти; CRM/ERP-рішення; API для бізнесу
Nova Energy	Енергетична автономність і ефективність	Закупівля пального; генерація енергії; енергоаудит; оптимізація витрат	Забезпечення роботи логістичних центрів; постачання енергоносіїв на ринок

Джерело: складено автором на основі [59-69]

– ТОВ «Нова Пошта» - провідний оператор експрес-доставки в Україні, який охоплює всі регіони країни через розгалужену мережу відділень, поштоматів та сортувальних центрів. Забезпечує швидку доставку документів, вантажів та товарів e-commerce.

– Nova Post Europe - європейський логістичний підрозділ, який забезпечує доставку від дверей до дверей у країнах ЄС, а також логістичне сполучення Європи з Україною. Компанія формує міжнародну мережу відділень і хабів, що дозволяє інтегрувати український бізнес у європейський ринок.

– Nova Global - глобальний оператор міжнародної доставки, орієнтований на розвиток транскордонної електронної комерції. Підрозділ співпрацює зі світовими маркетплейсами та торговельними платформами, забезпечуючи імпорتنу та експортну логістику для бізнес-клієнтів.

– Supernova Airlines - перша українська вантажна авіакомпанія, створена для забезпечення авіаційної складової міжнародних доставок. Флот вантажних літаків дозволяє пришвидшити транзит товарів та оптимізувати логістичні потоки.

– NovaPay - фінансово-платіжна небанківська установа, що надає послуги грошових переказів, електронних платежів, розрахунків та фінансових сервісів для бізнесу. Її діяльність підтримує операції групи та забезпечує зручні цифрові платежі для клієнтів.

– Nova Digital - IT-компанія групи, яка відповідає за розробку програмних продуктів, цифрових платформ, мобільних застосунків та архітектури інформаційних систем. Підрозділ забезпечує технічну підтримку та інноваційний розвиток екосистеми NOVA.

– Nova Energy - енергетичний підрозділ, який забезпечує енергоефективність та енергетичну автономність інфраструктури групи. Компанія займається закупівлею палива, оптимізацією енергоспоживання та розвитком власних енергетичних рішень, а також працює на зовнішньому ринку енергоносіїв.

Таким чином, структуру групи NOVA можна розглядати як високотехнологічну екосистему, здатну забезпечувати повний логістичний цикл - від сортування й перевезення вантажів до цифрових і фінансових сервісів, що формують конкурентоспроможність компанії на міжнародному рівні [59].

Узгоджена та ефективна взаємодія всіх структурних елементів групи NOVA забезпечує її здатність динамічно розвиватися, впроваджувати інновації та зберігати стабільність навіть у складних економічних умовах. Завдяки цьому кожна компанія групи, зокрема ТОВ «Нова Пошта», утримує провідні позиції на ринку логістичних послуг України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» було створене відповідно до чинного законодавства України 19 січня 2001 року, про що свідчить запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (№ 1 588 120 0000 001718). Підприємство функціонує у формі приватної власності.

У 2024 році загальна чисельність персоналу компанії становила 34 106 працівників, що перевищує показник попереднього року (2023 р. - 32 944 особи), що свідчить про послідовне розширення масштабів діяльності та збільшення операційного навантаження. Юридичною адресою компанії є: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9 [69].

ТОВ «Нова Пошта» - один із ключових операторів українського ринку експрес-доставки, місія якого полягає у забезпеченні максимально простої та

зручної доставки для клієнтів - як у відділення, так і на адресу отримувача або в поштомат. Сфера послуг компанії є широкою та включає [59-62]:

- експрес-доставку документів, дрібних і великогабаритних відправлень;
- надання кур'єрських і поштово-логістичних сервісів для бізнесу та приватних клієнтів;
- професійне пакування відправлень;
- послуги складування, відповідального зберігання, вантажно-розвантажувальні операції;
- інші види допоміжної діяльності у сфері транспорту та логістики.

На початковому етапі розвитку компанія фактично не здійснювала системного маркетингового управління, оскільки основна увага зосереджувалася на оперативній діяльності та якості обслуговування клієнтів. Проте навіть у кризовий період 2008 року компанії вдалося утримати ринкові позиції значною мірою завдяки збільшенню інвестицій у маркетингові комунікації.

У 2014 році «Нова Пошта» здійснила масштабний ребрендинг, що став важливим стратегічним кроком у формуванні сучасного бренду. Компанія не лише оновила фірмовий стиль, але й запровадила низку інноваційних сервісів, які на той час були новими для українського ринку поштово-логістичних послуг. До таких інновацій належали: мережа поштоматів, можливості маркування та зберігання вантажів, послуга перевірки товарів, а також запуск міжнародних відправлень [65]. Відтоді ключовим комунікаційним посилом компанії стала концепція «Доставка майбутнього», що підкреслює її прагнення бути технологічним лідером галузі та задавати стандарти інновацій у сфері логістики.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічна орієнтація «Нової Пошти» на інноваційний розвиток, цифровізацію операцій та розширення сервісної лінійки забезпечила компанії зміцнення ринкових позицій і сформувала стійкі конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Організаційна структура управління компанії «Нова Пошта» відзначається високим ступенем складності та багаторівневістю. Це зумовлено масштабістю операцій, широкою географією присутності та необхідністю координувати

роботу великої кількості філій, відділень і функціональних підрозділів по всій території України Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» представлена на рисунку 2.1. [69]

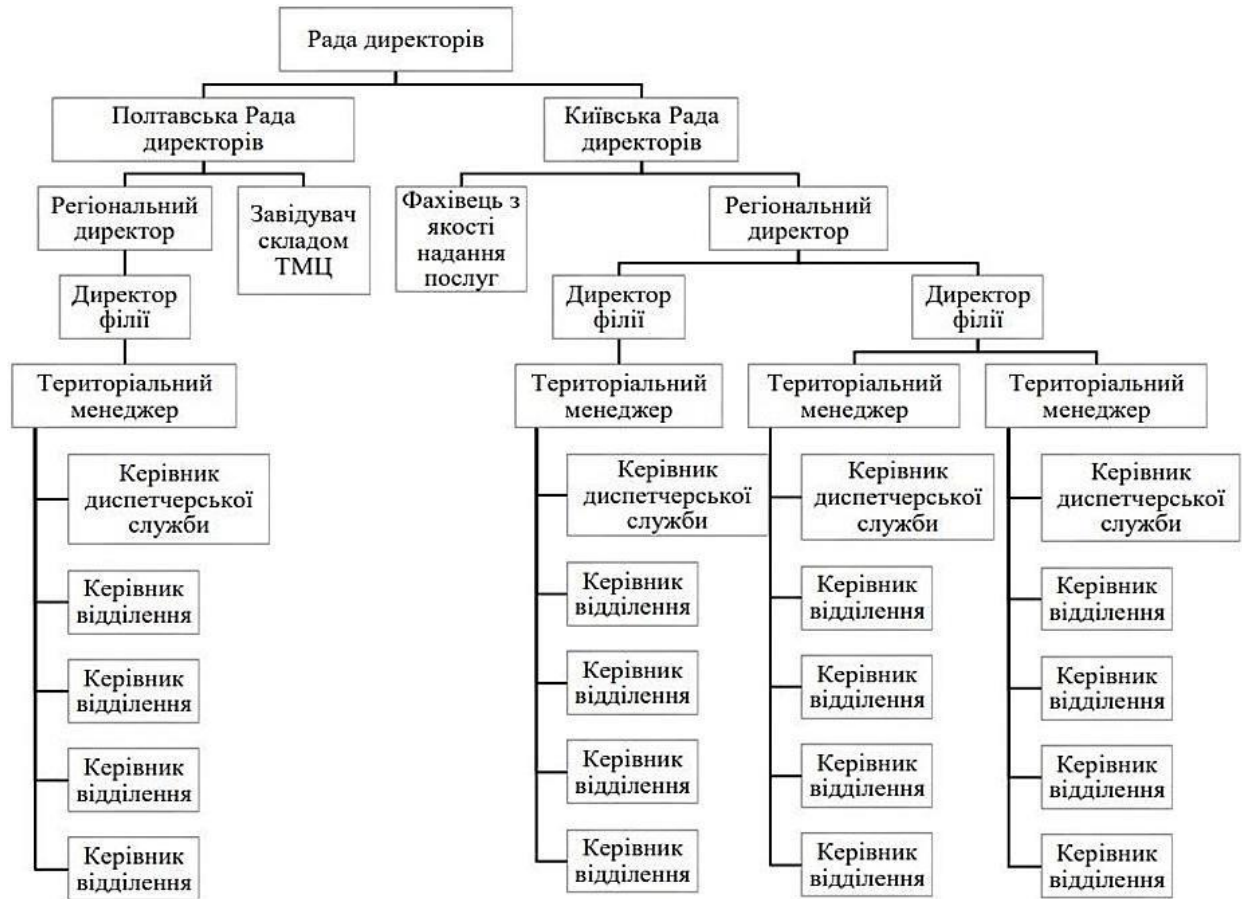


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [69]

На сьогодні логістична екосистема компанії охоплює всю територію України й є однією з наймасштабніших у країні. Станом на завершення 2024 року мережа точок обслуговування - включно з відділеннями та поштоматами - перевищила 37 тисяч. У структурі мережі налічувалося 1 891 власне відділення та 11 317 партнерських пунктів приймання видачі відправлень, що демонструє суттєве розширення порівняно з 2023 роком, коли їх кількість становила 1 847 і 9 614 відповідно. Протягом 2024 року компанія здійснила інтенсивне масштабування мережі - було відкрито 1 747 нових відділень, а також встановлено 8 410 додаткових поштоматів, що істотно підвищило географічне охоплення та оперативність обслуговування клієнтів [68].

Попри виклики, спричинені повномасштабною війною у 2022 році, «Нова Пошта» не лише зберегла функціонування, а й продовжила впровадження інновацій. Активна цифровізація, автоматизація операцій і розвиток клієнтських сервісів стали визначальними вектором діяльності компанії. Користувачі отримали доступ до зручних цифрових інструментів, удосконалених фінансових сервісів та покращених можливостей відстеження відправлень.

Водночас компанія оперативно відреагувала на міграційні зміни українців, які були змушені виїхати за кордон. Саме це стало поштовхом до міжнародної експансії - у жовтні 2022 року «Нова Пошта» дебютувала на ринку Польщі. У 2023 році стратегія масштабування продовжилася: компанія відкрила представництва ще у дев'яти країнах Європи під брендом Nova Post. На кінець 2024 року мережа міжнародної присутності охоплювала вже 16 європейських держав: Молдову, Польщу, Литву, Латвію, Чехію, Румунію, Німеччину, Словаччину, Естонію, Угорщину, Італію, Іспанію, Францію, Велику Британію, Австрію та Нідерланди [66-69].

Сьогодні «Нова Пошта» управляє найбільш розвиненою логістичною інфраструктурою України та утримує лідерство в галузі. Упродовж 2024 року компанія доставила 480 млн відправлень, що на 16 % перевищує показник 2023 року (412 млн). Середній час пересилання всередині країни стабільно залишається одним із найкращих на ринку - близько 23 годин, що свідчить про високу ефективність логістичних операцій та якість впроваджених інноваційних рішень [59].

Поглиблений аналіз ключових економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про стійкий розвиток компанії навіть у надзвичайно турбулентних умовах воєнного часу та нестабільного ринкового середовища.

Компанія не лише зберегла операційну ефективність, а й продемонструвала зростання за більшістю фінансових параметрів протягом 2022–2024 рр. (табл.2.2)

За досліджуваний період чистий дохід зріс майже вдвічі - з 23,7 млрд грн у 2022 р. до 44,8 млрд грн у 2024 р. Абсолютне зростання у 2024 році порівняно з 2023-м становило 8,31 млрд грн, що відповідає 22,79 % приросту. Порівняно з

2022 роком приріст сягнув 89,05 %, що свідчить про суттєве збільшення попиту на логістичні послуги компанії та розширення її операційної присутності як в Україні, так і на міжнародних ринках.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення					
				абсолютне, +,-			відносне, %		
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779587	8310708	12781845	21092553	22,79	53,96	89,05
2. Собівартість реалізованої продукції	19276532	28625037	35284709	6659672	9348505	16008177	23,27	48,50	83,04
3. Валовий прибуток (збиток)	4410502	7843842	9495148	1651306	3433340	5084646	21,05	77,84	115,3
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	2530417	3808343	4407990	599647	1133402	1877573	15,75	44,79	74,2
5. Чистий прибуток (збиток)	2135960	3967156	2500331	-1466825	1831196	364371	-36,97	85,73	17,06

Джерело: складено автором на основі [66-69]

Показник собівартості має подібну динаміку: у 2024 році він досяг 35,28 млрд грн, що на 6,66 млрд грн більше, ніж у 2023-му, та на 16,0 млрд грн більше, ніж у 2022-му. Відносні темпи приросту становили 23,27 % (2024/2023) та 83,04 % (2024/2022). Зростання витрат пояснюється масштабуванням логістичної мережі, збільшенням кількості відправлень, розвитком міжнародних сервісів і підвищенням собівартості енергоресурсів, транспортних та операційних послуг.

Валовий прибуток компанії продемонстрував стійке зростання: 2022 р. - 4,41 млрд грн, 2023 р. - 7,84 млрд грн, 2024 р. - 9,49 млрд грн.

Абсолютне зростання у 2024 році становило 1,65 млрд грн, а відносний приріст - 21,05 %. Порівняно з базовим 2022 роком валовий прибуток збільшився більш ніж удвічі (на 115,3 %), що демонструє ефективну політику управління доходами та контроль витрат.

Операційний прибуток продовжив зростати, хоча темпи приросту дещо уповільнилися у 2024 році: 2022 р. - 2,53 млрд грн, 2023 р. - 3,81 млрд грн, 2024 р. - 4,41 млрд грн [69].

Абсолютне зростання між 2023 і 2024 рр. склало 0,6 млрд грн, що відповідає приросту 15,75 %. Порівняно з 2022 роком зростання становить 74,2 %, що свідчить про стабільну операційну ефективність, попри зростання собівартості та розширення мережі.

Найбільш контрастним показником став чистий прибуток. У 2023 році він зріс до 3,97 млрд грн, але у 2024-му скоротився до 2,50 млрд грн. Абсолютне падіння становило -1,47 млрд грн, або -36,97 %.

Попри це, у порівнянні з 2022 роком компанія продемонструвала позитивну динаміку - чистий прибуток у 2024 році на 17,06 % вищий, що свідчить про стійкість бізнес-моделі. Зниження прибутковості у 2024 році може бути пов'язане з інвестиціями у міжнародну експансію, розвиток авіалогістики, збільшення витрат на цифрову інфраструктуру, а також з військовими ризиками.

Загальна фінансова динаміка ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках демонструє, що компанія зберігає лідерські позиції на ринку, активно інвестує у розвиток технологій та інфраструктури і продовжує нарощувати масштаби діяльності. Суттєве зростання доходів та валового прибутку на тлі помірного зниження чистого прибутку у 2024 році свідчить про те, що компанія обрала довгострокову стратегію розширення та модернізації, що дасть значні конкурентні переваги у майбутньому [66-69].

2.2. Аналітичний портрет ТОВ «Нова Пошта» в контексті управління інноваційною діяльністю

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільш інноваційно активних підприємств України та Східної Європи, що протягом більш ніж 20 років формує стандарти логістичного, сервісного та цифрового ринку. Компанія стала ядром багатокомпонентної інноваційної екосистеми NOVA Group, інтегруючи логістичні, фінансові, ІТ-, авіаційні та енергетичні рішення в єдиний операційний контур. Усі напрями розвитку компанії демонструють системний підхід до організації інноваційної діяльності, що робить «Нову Пошту» зразковим кейсом для аналізу в межах теми управління інноваціями [59-62].

«Нова Пошта» позиціонує себе не просто як оператор експрес-доставки, а як інноваційна технологічна компанія, що працює у форматі міжнародної логістичної платформи. Стратегія розвитку підприємства спирається на такі принципи [59-64]:

- інновації як безперервний процес, а не разова акція - постійне оновлення сервісів, бізнес-моделей і технологій;
- орієнтація на клієнта (customer-centricity) - ключовий імпульс для формування інновацій;
- цифрова трансформація операцій - автоматизація, роботизація, штучний інтелект, Internet of Things;
- розширення глобальної присутності - вихід на ринки ЄС, США, Великої Британії;
- інвестиції в екосистемні рішення - створення паралельних бізнесів, що посилюють основні логістичні процеси.

Саме така модель трансформує «Нову Пошту» на підприємство з високим інноваційним потенціалом, де технології, цифрові інструменти та сучасні бізнес-моделі стають ключовими драйверами зростання.

Управління інноваціями в ТОВ «Нова Пошта» відбувається через інтегровану екосистему NOVA Group. Вона містить такі структурні елементи

(табл. 2.3) [69]. Наявність такої багаторівневої інноваційної системи свідчить про те, що «Нова Пошта» працює за принципами ISO 56002, де інновація інтегрована в маркетинг, операції, фінанси, управління персоналом і стратегічне планування [66].

Таблиця 2.3

Інноваційні напрями діяльності підрозділів групи NOVA

Підрозділ	Основне призначення	Ключові інновації та технологічні рішення
NOVA POST (Україна)	Національна експрес-логістика	• Роботизовані сортувальні термінали (автоматичні лінії, сортери) • Доставка «до дверей», «у поштомат», через партнерські точки • Мобільні цифрові сервіси (застосунок, особистий кабінет) • Smart-tracking та цифрове маркування • Автоматизовані склади, paperless-технології
Nova Post Europe	Міжнародна логістика в ЄС	• Розвиток транскордонної інфраструктури • Мережа міжнародних хабів і відділень • Швидкі канали доставки ЄС → Україна • Інтеграція українського бізнесу у європейські ринки
Nova Digital	ІТ-інфраструктура та цифрові платформи	• Розроблення власних платформ і мобільних застосунків • Архітектура даних, кібербезпека • Впровадження ШІ та машинного навчання (AI-маршрутизація, прогнознi моделі) • Розробка CRM/ERP для внутрішнього та зовнішнього ринку
NovaPay	Небанківські фінансові послуги	• Електронні платежі, миттєві перекази • Технології онлайн-еквайрингу • Вбудовані фінансові сервіси для e-commerce та бізнесу • Розвиток fintech-екосистеми всередині NOVA
Supernova Airlines	Авіалогістика	• Міжнародні вантажні авіап перевезення • Прискорення доставки e-commerce відправлень • Формування власних авіамаршрутів • Забезпечення автономності глобальної логістичної мережі
Nova Energy	Енергетична автономність та ефективність	• Закупівля та генерація енергоносіїв • Моделі "зеленої логістики": енергоощадні технології • Резервні енергетичні рішення для терміналів та відділень • Оптимізація енергоспоживання в логістичних об'єктах

Джерело: складено автором на основі [64-69]

Компанія є піонером в Україні у впровадженні сучасних моделей організації роботи [69]:

- електронний документообіг і «безпаперові технології»;
- гібридні формати роботи;
- сучасні CRM, ERP та аналітичні системи;
- культура безперервних покращень (continuous improvement);
- розгалужена система навчання персоналу через NPI University.

Ключові технологічні підходи, що застосовує компанія, охоплюють впровадження автоматизованих систем сортування, використання роботизованих комплексів для обробки дрібних відправлень, широке застосування штрих-кової та QR-ідентифікації, що забезпечує високу точність та швидкість обробки. Важливими інструментами стають інтелектуальні системи маршрутизації, аналітичні моделі штучного інтелекту та Big Data, які прогнозують навантаження на логістичну мережу, а також IoT-рішення, що дозволяють здійснювати віддалений моніторинг та контроль роботи обладнання.

До операційних інновацій компанії належать масштабне розширення мережі поштоматів, створення швидкісних міжнародних логістичних коридорів, упровадження інтегрованих складських сервісів Fulfillment, а також розвиток автоматизованих мікрохабів, що підвищують швидкість та гнучкість виконання доставок [66].

У сфері маркетингу компанія сформувала нові стандарти комунікацій на логістичному ринку, запровадивши омніканальний підхід до взаємодії з клієнтами, впровадивши персоналізовані пропозиції у мобільному застосунку та створивши прозору систему тарифікації та цифрових сервісів.

Особливого значення набув масштабний ребрендинг 2014 року, який став переломним етапом у розвитку компанії. Він не лише оновив візуальний стиль, а й продемонстрував принципово нове бачення послуг доставки - концепцію «доставки майбутнього». Завдяки цьому компанія суттєво змінила усталені підходи на ринку поштових послуг України, трансформували традиційну модель у сучасну цифрову логістичну систему [59-61].

Ребрендинг став важливим інноваційним кроком, який фактично переосмислив формат логістичних сервісів та заклав підґрунтя для подальшої цифровізації та автоматизації діяльності компанії.

Ці інновації формують фундамент ефективного управління операційними та продуктовими нововведеннями.

«Нова Пошта» регулярно впроваджує унікальні для українського ринку продукти [62-64]:

- поштомати (перші масштабні в Україні),
- адресна доставка «до дверей» 24/7,
- міжнародні посилки Next Day для Європи,
- інтеграція з європейськими маркетплейсами,
- «розумні» сервіси пакування, зберігання та повернення.

Аналітична оцінка поточної діяльності компанії свідчить про її домінуюче становище на ринку та системне зміцнення конкурентних переваг.

Передусім, Нова Пошта утвердилася як беззаперечний лідер українського сегмента експрес-доставки, охоплюючи, за різними оцінками, понад 65–70 % ринку. Такий рівень присутності є результатом багаторічної стратегії масштабування інфраструктури, інвестицій у технології та побудови клієнтоорієнтованої екосистеми сервісів.

Ринкова цінність бренду («brand value») і стратегічна капіталізація компанії демонструють стійку позитивну динаміку. Зростання впізнаваності та довіри до бренду забезпечується не лише широкою мережею відділень, але й активним впровадженням інноваційних сервісів, цифрових продуктів і високим рівнем сервісної культури [69].

Одним із ключових проривів компанії стало створення першої в Україні логістичної авіакомпанії - Supernova Airlines. Це дозволило Новій Пошті суттєво посилити власну операційну автономність, скоротити час транзиту міжнародних відправлень та інтегрувати авіаційну складову у власний логістичний цикл, що є характерним для глобальних інноваційних операторів, але унікальним для українського ринку.

Показники швидкості доставки підтверджують технологічну та операційну ефективність компанії [59-61]:

у межах України доставка займає лише 24–48 годин, що є одним із найкращих показників серед національних логістичних операторів;

доставка між країнами ЄС та Україною здійснюється впродовж 3–7 днів, що відповідає рівню міжнародних експрес-сервісів.

Високий стандарт клієнтського обслуговування залишається ключовим фактором ринкового лідерства. Компанія стабільно отримує високі оцінки за якість сервісу, цифрову зручність та швидкість обслуговування, що підтверджується систематичним зростанням показників лояльності та позитивних клієнтських оцінок.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом інноваційно-орієнтованого підприємства, у якому [67]:

- інновації інтегровані у всі рівні управління,
- існує ефективна система IMS згідно з ISO 56002,
- побудована повноцінна цифрова та логістична екосистема,
- інноваційна діяльність забезпечує стале зростання та лідерство.

Компанія демонструє, що в умовах високої турбулентності ринку саме інновації стають ключовим джерелом конкурентних переваг, масштабування та міжнародної експансії. «Нова Пошта» поєднує технологічність, клієнтоцентричність і стратегічне управління інноваціями, що формує її імідж одного з найдинамічніших бізнесів України та Центрально-Східної Європи.

2.3. Комплексна оцінка та ключові напрями розвитку системи управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта»

Компанія «Нова Пошта» визначає свою стратегічну мету як створення максимально простої та зручної системи доставки для клієнтів - як у сфері бізнесу, так і для приватних користувачів. Для пояснення того, яким чином

організація реалізує цю мету та формує клієнтський досвід, компанія виокремила шість ключових корпоративних цінностей: FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH, GROWTH. Вони виступають дороговказом для інновацій, інвестицій та внутрішніх трансформацій. Зміст цих цінностей подано в таблиці 2.4. [59-65]

Таблиця 2.4

Цінності стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

Цінність	Зміст та стратегічна орієнтація
Швидкість (FAST)	Компанія прагне бути найоперативнішою на ринку: від швидкої роботи у відділеннях до миттєвого завантаження мобільного застосунку та максимально стиснених термінів доставки. Стратегічний орієнтир - рух у напрямі «супершвидкої логістики», де час стає ключовим конкурентним активом.
Зручність (EASY)	Основний акцент робиться на простоті й інтуїтивності сервісів. Клієнт повинен мати змогу легко знайти потрібну інформацію, оформити відправлення, здійснити оплату чи відправити посылку за кордон. Мобільний додаток і вебплатформа забезпечують швидкий доступ до відстеження, платежів та довідкових матеріалів.
Надійність (SAFE)	«Нова Пошта» підкреслює високий рівень збереження відправлень, коштів і персональних даних клієнтів. Безперебійність роботи інфраструктури, навіть в умовах ризиків, є стратегічною вимогою. Компанія формує довіру через безпечні операції, страхування та якісний контроль логістичних процесів.
Людиноцентричність (HUMAN)	Організація приділяє значну увагу розвитку команди: створює можливості для навчання, кар'єрного зростання і підтримує високі стандарти корпоративної культури. «Нова Пошта» наголошує, що результат компанії прямо залежить від професійності та мотивації співробітників, а сприятливий внутрішній клімат стимулює появу інновацій.
Технологічність (TECH)	Компанія системно інвестує в сучасні технології, автоматизацію та цифрові рішення. Власні IT-розробки, тестування нових технічних інструментів та впровадження інновацій у ключові процеси формують технологічну перевагу компанії на ринку.
Зростання (GROWTH)	Стратегічна логіка компанії полягає в масштабуванні успіху як у межах країни, так і за кордоном. Поєднання клієнтоорієнтованості, розвитку персоналу та сучасних технологій забезпечує прибутковість і відкриває можливості для географічної та продуктової експансії. Активний вихід NOVA на європейські ринки підтверджує цю орієнтацію.

Джерело: складено автором на основі [59-66]

Отже, стратегічні орієнтири групи NOVA формують цілісний фундамент для інноваційно-інвестиційної діяльності компанії. Вони спрямовують розвиток організації у напрямках підвищення швидкості та зручності сервісу, зміцнення

безпеки операцій, розвитку персоналу, упровадження сучасних технологічних рішень та постійного масштабування бізнесу.

Одним із ключових векторів розвитку інноваційної діяльності «Нової Пошти» є системна цифровізація сервісів та активне впровадження технологій нового покоління. Компанія постійно розширює спектр цифрових продуктів, орієнтуючись на глобальні логістичні тренди, і водночас автоматизує операційні процеси для мінімізації впливу людського фактора [66].

До ключових технологічних рішень, реалізованих упродовж останніх років, належать (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Ключові інновації ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок інновацій	Зміст та технологічні рішення	Приклади впровадження / ефект
1	2	3
1. Цифрові та мобільні сервіси	Розвиток мобільного застосунку для створення накладних, оплати, відстеження, виклику кур'єра, грошових переказів Запуск фінансового застосунку NovaPay для онлайн-платежів, рахунків та P2P-операцій	Одне з найбільш завантажених застосунків України Значне скорочення паперового документообігу та часу взаємодії з клієнтом
2. Автоматизація операцій	Автоматичні системи зважування і вимірювання габаритів (DWS-станції) Підвищення швидкості обробки відправлень у відділеннях	Заміна традиційних ваг і лінійок на цифрові станції Скорочення часу вимірювання з 15 до 5 секунд
3. Самообслуговування та цифрові відділення	Впровадження зон self-service для отримання посилок без оператора Використання QR-ідентифікації та автоматичних стелажів	До 37 % клієнтів у тестових відділеннях користуються самообслуговуванням Менші черги, менше навантаження на персонал
4. Поштомати та альтернативні точки доступу	Масштабування мережі поштоматів Встановлення великих, вуличних та 24/7-автоматів нового покоління	Понад 24 000 поштоматів у 2024 р. Найбільший поштомат №77777 на 188 комірок у Києві

Продовження табл. 2.5

1	2	3
5. Автоматизація логістики та сортування	Роботизовані комплекси сортування Автоматичні конвеєрні лінії та сортери IoT-моніторинг обладнання	Прискорення сортування малих відправлень у 3–5 разів Передбачення збоїв і техобслуговування через IoT
6. AI та аналітичні технології	Використання комп'ютерного зору для визначення габаритів Чат-боти та інтелектуальні системи підтримки Прогностичні Big Data моделі попиту AI-маршрутизація доставок	Впровадження RouteStripe (Nova Digital, 2025) Оптимізація маршрутів у 17 країнах Європи До 30 % економії логістичних витрат
7. R&D та екосистема відкритих інновацій	Створення інноваційної платформи NovaTech для співпраці зі стартапами Розробка робототехніки, smart-рішень, нових видів пакування, електротранспорту Інноваційний центр NovaTech Studio (коворкінг, лабораторія, демонстраційний зал)	Партнерство з Deus Robotics, Konsort, UIS, Disk Systems Прототипи: робот- листоноша, роботизована рука, перший дрон для доставки Сталі інноваційні рішення для нових форматів логістики
8. Інновації у міжнародній логістиці	Швидкі транскордонні канали (ЄС–Україна) Авіалогістика через Supernova Airlines Автоматизація міжнародних хабів	Представництва в 16 країнах Європи (2024) Доставка 3–7 днів ЄС–Україна
9. Енергетичні та «зелені» інновації	Резервні системи живлення для відділень і терміналів Закупівля та генерація енергоносіїв Енергоефективні моделі логістики	Підвищення автономності терміналів під час блекаутів Зменшення витрат на енергоресурси
10. Маркетингові інновації	Оmnіканальні комунікації Персоналізація через цифрові канали Система прозорих тарифів Ребрендинг 2014 р. та концепція “Доставка майбутнього”	Формування нової моделі ринку Зростання впізнаваності бренду та лояльності

Джерело: складено автором на основі [66-69]

Станом на 2024 рік мобільний застосунок «Нової Пошти» входить до числа найпопулярніших сервісів в Україні. Через нього клієнти можуть викликати кур'єра, формувати експрес-накладні, оплачувати послуги, відстежувати

відправлення, здійснювати грошові перекази та використовувати додаткові цифрові функції. На початку 2024 року компанія запустила новий фінансовий застосунок NovaPay, який дозволяє відкривати рахунки, проводити платежі та управляти фінансовими операціями дистанційно. Ці сервіси відповідають корпоративній цінності EASY, оскільки значно спрощують взаємодію клієнта з компанією та майже повністю усувають потребу у паперових документах [69].

«Нова Пошта» інтегрувала високоточні системи автоматичного вимірювання та зважування відправлень, що скорочують час обслуговування клієнта: замість близько 15 секунд на ручні вимірювання автоматична станція виконує всі параметри за 5 секунд. У середньостроковій перспективі компанія планує повністю замінити традиційні ваги та лінійки автоматизованими комплексами для дрібних та середніх посилок.

У межах пілотних проєктів компанія впроваджує у відділеннях концепцію self-service. Наприклад, у київському відділенні №26 клієнти можуть отримувати відправлення без участі оператора, скануючи QR-код у застосунку або вводячи номер телефону. Система автоматично повідомляє, з якої полиці можна забрати посылку. Формат демонструє позитивні результати: понад третина клієнтів вже користується самообслуговуванням. Такий підхід зменшує черги, підвищує зручність і компенсує дефіцит персоналу.

Мережа поштоматів компанії зростає надзвичайно стрімко. До кінця 2024 року в Україні працювало понад 24 тисячі автоматичних поштових апаратів різних форматів. Компанія встановлює поштомати збільшених розмірів; зокрема, у Києві у 2024 році з'явився найбільший поштомат № 77777 на 188 комірок розміром 9×2,2 м [59-61].

Завдяки цьому «Нова Пошта» забезпечує безперервне розширення інфраструктури, підвищує доступність послуг та підтримує високий рівень операційної ефективності, що є стратегічною перевагою в умовах високої конкуренції.

Одним із ключових напрямів технологічних трансформацій «Нової Пошти» є активне впровадження рішень на базі штучного інтелекту. Внутрішня

ІТ-компанія групи NOVA - Nova Digital - у березні 2025 року презентувала комплексну систему оптимізації маршрутів RouteStripe. Це інноваційне рішення, побудоване на алгоритмах оптимізаційного моделювання, інтегрується з корпоративними TMS клієнтів через API та дозволяє суттєво зменшувати витрати на логістику. Сама компанія виступила першим тестовим користувачем RouteStripe, упровадивши систему у кур'єрські операції в 17 європейських країнах, що забезпечило до 30% економії транспортних витрат [66].

Серед інших AI-рішень, що застосовуються компанією, варто виокремити системи комп'ютерного зору для автоматичного розпізнавання габаритів відправлень, інтелектуальні чат-боти для клієнтської підтримки, моделі прогнозування попиту за регіонами та інші елементи аналітики на базі Big Data, що оптимізують операційну діяльність.

Ще одним вагомим напрямом є розвиток власних досліджень та розробок (R&D). Для систематизації інноваційних ініціатив у 2023 році компанія запустила платформу NovaTech - відкриту екосистему, спрямовану на пошук технологічних партнерів та розробників. Через цей майданчик R&D-команда компанії формує співпрацю зі стартапами та інженерними командами, які працюють у сферах автоматизованого сортування, робототехніки, альтернативного екологічного транспорту, упаковки нового покоління та штучного інтелекту [68].

Серед партнерів NovaTech вже є такі українські компанії, як Deus Robotics, Konsort, UIS та Disk Systems, що спеціалізуються на створенні роботизованих систем, автоматизованого обладнання та цифрових рішень для логістики. Для поглибленої співпраці та експериментальної роботи створено окремий офлайн-хаб - NovaTech Studio у Києві. Це інноваційний простір площею близько 900 м², який включає лабораторію, шоурум із прототипами роботів, дронів, автоматизованих рішень та зону співпраці для розробників.

За словами керівника підрозділу R&D Євгена Хоменка, стратегія NovaTech базується на принципах відкритих інновацій, коли компанія поєднує власні технологічні розробки із зовнішніми ідеями, що дозволяє всім учасникам

партнерської мережі отримувати синергетичний ефект та формувати технології нового покоління для логістичної галузі [67].

Інвестиційна діяльність є ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку ТОВ «Нова Пошта» та визначає його можливість утримувати позиції технологічного лідера на ринку логістичних послуг. У 2022–2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання обсягів капітальних вкладень, незважаючи на складні економічні умови, повномасштабну війну та постійні ризики зовнішнього середовища. Динаміка інвестицій чітко простежується на рис. 2.2, який відображає масштаб фінансових впливів у розвиток у воєнний період.

У 2024 році обсяг інвестицій досяг 7,1 млрд грн, що на 1,8 млрд грн більше, ніж у 2023 році, та перевищує показник 2022 року на понад 5 млрд грн. Такий приріст свідчить про стратегічно виважену політику компанії, зорієнтовану на активне нарощування інфраструктури, цифрових компетенцій та інноваційних можливостей.

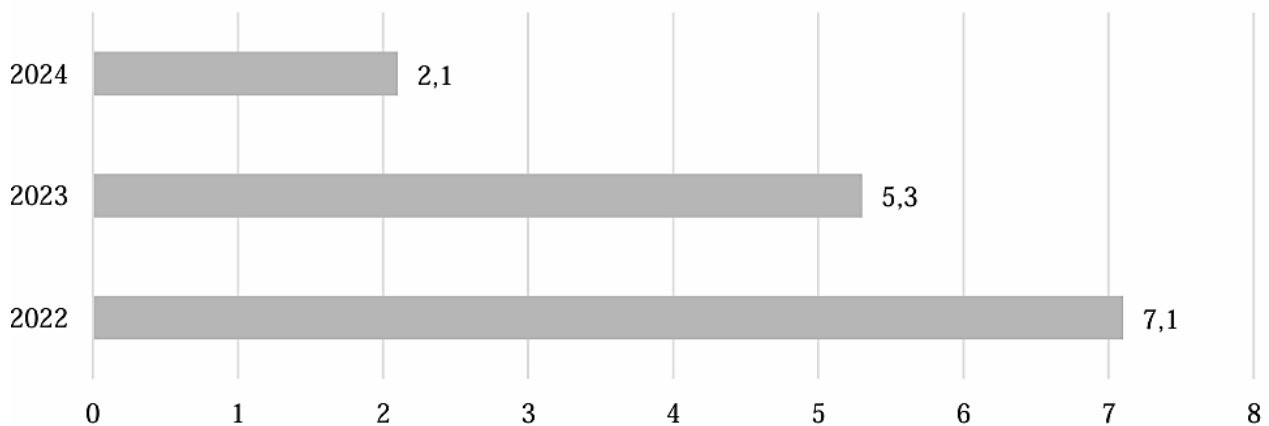


Рис.2.2. Інвестиції ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., млрд грн

Структура інвестицій охоплює широкий спектр напрямів, включаючи [59–69]:

- будівництво та модернізацію сортувальних терміналів;
- розширення мережі відділень і поштоматів;
- впровадження цифрових технологій і платформ;

- підтримку дослідницько-інноваційних проєктів (R&D);
- розвиток власної ІТ-екосистеми;
- системи енергетичної безпеки та автономності;
- заходи з посилення безпеки персоналу та клієнтів.

У Таблиці 2.6 представлено деталізовану структуру інвестицій ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням динаміки за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити пріоритети розвитку та стратегічні акценти компанії у воєнний період.

Упродовж 2022–2024 років інвестиційна активність ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійку тенденцію до зростання, що є свідченням стратегічно виваженого підходу компанії до розширення бізнесу, підвищення технологічної ефективності та зміцнення конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки.

Таблиця 2.6

Структура інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр.

Напрямок інвестування	2022 рік, млн грн	2023 рік, млн грн	2024 рік, млн грн
Сортувальні термінали, реконструкція, бомбосховища тощо	1500	2400	2352
Розвиток мережі відділень та поштоматів	–	1100	1800
Автоматизація робочих місць	–	1200	1200
ІТ та R&D	250	338	151
Оновлення автопарку та БДФ-контейнерів	350	233	837
Довгострокове орендування, фінансовий лізинг	–	–	345
Nova Energy	–	–	257
Інше	–	17	246
Усього	2100	5288	7188

Джерело: складено автором на основі [66-69]

Динаміка інвестиційних вкладень (зростання з 2,1 млрд грн у 2022 році до 7,1 млрд грн у 2024 році, тобто у 3,4 раза) підтверджує довгострокову орієнтацію компанії на інноваційний розвиток, модернізацію та масштабування інфраструктури.

Найбільша частка інвестицій упродовж трьох років була спрямована на:

- будівництво та модернізацію сортувальних терміналів;
- створення укриттів і захисних комплексів;
- розширення розгалуженої мережі відділень та поштоматів.

У 2024 році інвестиції в цей напрям досягли рекордного рівня, що пов'язано зі стрімким розширенням мережі, запуском нових логістичних хабів та підвищенням пропускної спроможності терміналів. Таким чином, компанія забезпечує швидкість та стабільність доставок, а також створює інфраструктурний фундамент для виходу на міжнародні ринки [69].

Суттєве зростання інвестицій у IT, R&D та автоматизацію робочих місць (з 250 млн грн у 2022 році до 1200 млн грн у 2024 році) свідчить про трансформацію «Нової Пошти» з логістичної компанії у високотехнологічну екосистему. У структурі інвестицій домінували:

- запуск інноваційних цифрових сервісів;
- впровадження автоматизованих станцій зважування та вимірювання;
- розвиток роботизації та логістичних алгоритмів;
- використання AI-рішень для маршрутизації, прогнозування попиту та оптимізації процесів.

Завдяки цьому компанія досягає високого рівня операційної ефективності, мінімізує людські помилки та забезпечує стабільно короткий час доставки.

Інвестиції в оновлення автопарку та придбання контейнерів БДФ зростали нерівномірно, проте їхня роль залишається ключовою для підвищення стабільності та надійності доставки. Поява власної авіакомпанії Supernova Airlines потребувала суттєвих інвестиційних ресурсів у модернізацію логістичних каналів та транспортних можливостей [69].

З 2024 року компанія активно інвестує у проєкти з енергетичної незалежності (Nova Energy), зокрема в:

- резервні джерела живлення для терміналів,
- закупівлю палива,

- розвиток альтернативних джерел енергії.

Ці інвестиції є критично важливими для безперервної роботи інфраструктури в умовах воєнних загроз та нестабільності енергосистеми країни.

Аналіз інвестиційного портфеля показує [66-68]:

2022 рік – пріоритетом була підтримка базових операцій та адаптація до умов війни.

2023 рік – акцент на масштабуванні мережі, автоматизації та безпеці.

2024 рік – зміщення фокусу на цифрову трансформацію, інновації, R&D та енергетичну самостійність.

Такий перехід демонструє еволюцію стратегії компанії від реагування на кризу до активного інвестиційного розвитку.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках є системною, комплексною та стратегічно обґрунтованою. Компанія не лише збільшує обсяг капітальних вкладень, але й оптимізує їх через диверсифіковану структуру [64-66]:

- інфраструктура та логістичні центри;
- цифрові та інтелектуальні технології;
- автоматизація та роботизація;
- транспортна логістика;
- енергетична незалежність;
- R&D та інноваційні проекти.

Ці інвестиції створюють міцний фундамент для довгострокового розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та подальшої міжнародної експансії. «Нова Пошта» формує модель сучасної інноваційної логістичної компанії, яка не просто реагує на виклики, а трансформує ринок та задає стандарти галузі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» має системний, багатовимірний і стратегічно орієнтований характер. Компанія демонструє високий рівень

організаційної зрілості, поєднуючи цифрову трансформацію, операційні інновації, технологічний розвиток та масштабні інвестиції у модернізацію інфраструктури. В результаті сформовано потужну інноваційну екосистему, здатну не лише підтримувати лідерські позиції, а й трансформувати національний логістичний ринок [69].

Ключовими аспектами управління інноваціями є такі [59-69]:

1. Стратегічна орієнтація на інновації. Компанія формує довгострокову інноваційну стратегію, засновану на корпоративних цінностях FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH та GROWTH, які задають вектор технологічного, операційного та міжнародного розвитку.

2. Цифрова трансформація та розвиток IT-рішень. Внутрішній IT-холдинг Nova Digital забезпечує розробку програмних платформ, мобільних застосунків, алгоритмів маршрутизації, AI-рішень та кіберзахисту, що дозволяє Новій Пошті залишатися технологічним лідером галузі.

3. Інновації в логістичних процесах. Автоматизовані сортувальні комплекси, роботизовані системи, масштабування мережі поштоматів, мікрохаби та цифрові моделі обробки відправлень дозволяють значно підвищити пропускну здатність і швидкість доставки.

4. Розвиток R&D та відкритих інновацій. Платформа NovaTech та R&D-центр забезпечують співпрацю зі стартапами та технологічними партнерами, формуючи інноваційний pipeline у напрямках робототехніки, автоматизації, штучного інтелекту, пакування та альтернативного транспорту.

5. Інвестиційна підтримка інновацій. Рекордні інвестиції у 2024 році (7,1 млрд грн) спрямовуються на розвиток сортувальних терміналів, мережі відділень і поштоматів, цифрових сервісів, енергонезалежності та оновлення інфраструктури. Це забезпечує швидку масштабованість та високу операційну стійкість.

6. Інтернаціоналізація та інтеграція в європейський ринок. Створення Nova Post Europe та Supernova Airlines дозволило Побудувати багатоканальну модель

доставки, зменшити логістичні витрати та скоротити час трансграничної доставки, що відкриває нові ніші міжнародної експансії.

7. Клієнтоорієнтованість як основа інновацій. Усі технологічні та операційні зміни спрямовані на підвищення зручності, швидкості та доступності сервісів для клієнта. Компанія системно впроваджує омніканальні рішення, персоналізацію та зручні цифрові сервіси.

Управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Нова Пошта» є цілісною системою, що поєднує стратегічне бачення, інтенсивні інвестиції, цифрову трансформацію, розвиток організаційних компетенцій та міжнародну експансію. Компанія не лише впроваджує інновації, але й виступає драйвером змін на українському логістичному ринку, задаючи стандарти швидкості, сервісу та технологічності. Саме системний підхід до інновацій забезпечує Новій Пошті конкурентну перевагу та стійкість до зовнішніх викликів, а також створює фундамент для подальшого масштабування та розвитку.

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексний аналіз та оцінку системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» як ядра логістичної екосистеми NOVA Group. Встановлено, що компанія сформувала багатокomпонентну модель розвитку, у межах якої логістичні, фінансові, цифрові, авіаційні та енергетичні сервіси інтегровані в єдиний операційний контур, що підсилює стійкість бізнесу й забезпечує масштабованість інноваційних рішень.

Дослідження загальної характеристики діяльності підприємства підтвердило, що «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність і здатність до зростання в умовах воєнної та економічної турбулентності. У 2022–2024 рр. компанія суттєво наростила обсяги чистого доходу та валового й операційного прибутку, паралельно здійснюючи масштабування мережі (розвиток відділень, партнерських точок і поштоматів), модернізацію логістичної інфраструктури та розширення міжнародної присутності. Водночас зниження чистого прибутку у

2024 р. на тлі зростання доходів і витрат є індикатором інвестиційно-орієнтованої стратегії та концентрації ресурсів на довгострокових проєктах (міжнародна експансія, цифрова інфраструктура, авіалогістика, енергонезалежність).

Аналітичний портрет компанії засвідчив, що управління інноваціями має системний характер і реалізується через спеціалізовані структурні елементи групи NOVA (Nova Digital, NovaPay, NovaTech, Supernova Airlines, Nova Energy тощо). Це забезпечує постійний інноваційний цикл: від генерації та тестування нових рішень до їх масштабування в операційних процесах. Ключовими технологічними драйверами виступають автоматизація сортування, розвиток мобільних сервісів, використання Big Data та AI (маршрутизація, прогнозування попиту, комп'ютерний зір), упровадження self-service форматів у відділеннях, а також розбудова інфраструктури поштоматів.

Оцінка ключових напрямів розвитку системи управління інноваціями показала, що компанія поєднує клієнтоорієнтованість із технологічним лідерством, спираючись на корпоративні цінності FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH, GROWTH. Саме вони визначають логіку управлінських рішень: пришвидшення логістики, підвищення зручності сервісів, посилення безпеки операцій, розвиток персоналу та масштабування бізнесу на міжнародні ринки. Значущим чинником підтримки інновацій виступає інвестиційна активність: зростання капітальних вкладень у 2022–2024 рр. свідчить про пріоритетність модернізації терміналів, розширення мережі, цифрової трансформації, R&D і енергонезалежності.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Напрями підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта»

Вивчення минулих труднощів є невід’ємною частиною стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства. Для компанії ТОВ «Нова Пошта» ретроспективний аналіз проблем, з якими вона зіштовхувалася протягом попередніх років, дозволяє не лише оцінити результативність прийнятих управлінських рішень, а й глибше зрозуміти стійкість обраної моделі реагування на кризові ситуації. Такий аналіз допомагає виявити закономірності у функціонуванні підприємства, окреслити помилки, визначити успішні підходи та розкрити реальні чинники організаційної стійкості [72].

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, у якому працює ТОВ «Нова Пошта», швидкість адаптації, гнучкість логістичних процесів, здатність забезпечувати безперервність сервісу та впроваджувати інновації навіть за надзвичайних обставин стають ключовими детермінантами довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому аналіз викликів, подоланих у 2019–2023 роках, дає змогу [59-69]:

- оцінити рівень організаційної та інституційної зрілості компанії;
- визначити глибину інвестиційної гнучкості й здатність до швидкого переналаштування ресурсів;
- виявити сильні та вразливі місця системи управління інноваціями;
- сформувати практично обґрунтовані напрями подальшого вдосконалення.

Розуміння того, яким чином компанія проходила крізь періоди підвищених ризиків, дозволяє будувати майбутню стратегію на основі реального досвіду, а не

теоретичних припущень. Саме систематизація вже подоланих бар'єрів стає фундаментом для формування релевантних та ефективних пропозицій щодо підсилення інноваційно-інвестиційної діяльності. Узагальнений огляд ключових проблем і способів їх вирішення наведено у таблиці нижче.

Аналіз проблем, що виникали в 2019–2023 рр., і способів їх подолання дає можливість глибше зрозуміти рівень організаційної гнучкості та інноваційної зрілості компанії. Це також формує емпіричну базу для подальшого удосконалення системи управління інноваціями та інвестиціями. Узагальнені бар'єри та заходи з їх нейтралізації представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Трансформація викликів та ключові досягнення інноваційної діяльності
ТОВ «Нова Пошта» у 2019–2024 рр.

Рік	Ключові виклики	Управлінські та інноваційні дії	Наслідки та отримані результати
1	2	3	4
2019	Стрімке зростання обсягів онлайн-замовлень на тлі активного розвитку e-commerce	Масштабування мережі відділень; розгортання поштоматів; запуск мобільного застосунку	Підвищення пропускної здатності логістичної системи; зміцнення клієнтської лояльності
2020	Пандемія COVID-19 та обмеження мобільності населення	Впровадження сервісів безконтактної доставки; розвиток онлайн-інструментів самообслуговування	Забезпечено безперервність логістики; отримано понад 20% приросту доходів у B2C-сегменті
2020	Перевантаження операторів підтримки	Запуск інтелектуального NovaPost-бота	До 50 % клієнтських звернень обробляються автоматизовано, без участі оператора
2021	Дефіцит кадрів та високий рівень обороту персоналу	Створення програм професійного розвитку, внутрішнього навчання та кар'єрного зростання	Зростання рівня залученості персоналу; зменшення плинності кадрів на 12 %
2022	Повномасштабна війна, руйнування та загрози для інфраструктури	Будівництво укриттів; релокація критичних терміналів; створення енергетичного підрозділу Nova Energy	Стабільна робота понад 95 % мережі; збереження довіри клієнтів і безперервності сервісу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
2023	Необхідність модернізації платіжних інструментів	Запуск фінансової платформи NovaPay	1,5 млн активних користувачів; підвищення фінансової автономності екосистеми
2024	Зростання вартості енергоносіїв та енергетична нестабільність	Установлення сонячних панелей; модернізація систем освітлення та енергоспоживання	Зменшення витрат на електроенергію на 8 % у тестових об'єктах; підвищення енергонезалежності

Джерело: складено автором на основі [59-69]

Отримані результати свідчать, що у 2019–2023 роках ТОВ «Нова Пошта» неодноразово проходила через значні організаційні, технологічні та зовнішні виклики. Водночас компанія продемонструвала високий рівень адаптивності та стійкості завдяки ефективному управлінню, технологічним модернізаціям і цілеспрямованим інвестиціям.

Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, кадрові проблеми, обмеженість платіжної інфраструктури та енергетичні ризики були оперативно трансформовані у можливості для розвитку. Це стало можливим завдяки впровадженню нових цифрових продуктів, розширенню мережі сервісів, запуску фінтех-рішень NovaPay, інвестиціям у бомбосховища й енергетичну автономність, розвитку self-service та інших інноваційних моделей роботи.

Попри значні досягнення останніх років, ТОВ «Нова Пошта» входить у нову фазу розвитку, де перед компанією постають значно масштабніші й більш комплексні стратегічні виклики. Серед ключових - необхідність істотного підвищення енергоефективності, скорочення операційних витрат, подолання кадрового дефіциту, спричиненого зростанням міграційних процесів, а також збереження конкурентних переваг на ринку, який динамічно трансформується. Паралельно організація має продовжувати диверсифікацію діяльності: розвивати фінансові сервіси, зміцнювати присутність на міжнародних ринках і посилювати кооперацію у сфері інновацій [69].

Одним із пріоритетних напрямів має стати підвищення внутрішньої операційної ефективності. Ідеться передусім про розширення автоматизації в сортувальних центрах і відділеннях, зокрема масштабування автоматичних станцій зважування та сканування відправлень, які вже довели свою результативність. Використання таких технологій дає можливість скоротити час обслуговування клієнта у 2–3 рази [63], тому доцільним кроком є впровадження цих рішень у межах усієї мережі групи NOVA.

Другий стратегічний вектор - посилення енергетичної автономності. В умовах високої вартості енергоресурсів та частих загроз стабільності енергосистеми компанія потребує масштабнішого розвитку напрямів, пов'язаних із використанням відновлюваних джерел енергії. Незважаючи на те, що запуск Nova Energy став важливим рішенням, нині її частка в структурі інвестицій поки що обмежена: у 2024 році на цей напрям спрямовано лише 257 млн грн [68]. Розширення використання сонячних панелей, енергоефективного освітлення, теплонасосів та інших «зелених» технологій здатне зменшити витрати на електроенергію на 10–15 % уже в середньостроковій перспективі.

Не менш важливою є робота з людським капіталом. Кадровий дефіцит у відділеннях потребує подальшого посилення корпоративних програм підготовки та перепідготовки персоналу, а також розширення автоматизації рутинних операцій. Відповідно до даних Звіту сталого розвитку, вже понад 37 % клієнтів користуються зонами самообслуговування [63], що зменшує навантаження на працівників і підвищує якість обслуговування. Це свідчить про потенціал для подальшої оптимізації структури зайнятості.

Подальшого розвитку потребує й інноваційна екосистема підприємства. Платформа NovaTech має перспективи для формування повноцінної системи відкритих інновацій. Доцільним є розширення інструментів взаємодії зі стартапами: запуск конкурсів технологічних рішень, створення інкубаторів та акселераторів, відкриття R&D-хабів. Такий підхід дозволить активізувати прикладні розробки у сферах логістики, робототехніки, електротранспорту, фінансових сервісів та штучного інтелекту. За аналогією з глобальними лідерами,

такими як DHL або Amazon, NovaTech може стати центральною платформою інноваційної екосистеми України.

Крім того, важливим напрямом є розвиток фінтех-рішень. Мобільний застосунок NovaPay має потенціал трансформації в комплексний інструмент для малого та середнього бізнесу - не лише для платежів, а й для управління фінансовими операціями. У контексті активного зростання частки безготівкових платежів та цифрових транзакцій в Україні розширення можливостей NovaPay має стратегічне значення для зміцнення позицій групи NOVA на ринку та диверсифікації джерел доходів.

У світлі окреслених напрямів підвищення ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності виникає потреба в деталізації організаційно-управлінських дій, необхідних для їх практичної реалізації. Навіть найбільш обґрунтовані управлінські рішення потребують чітко визначеної логіки впровадження, що передбачає формування послідовності кроків, розподіл відповідальності між структурними підрозділами, встановлення реалістичних строків виконання, оцінку ресурсного забезпечення та визначення показників результативності.

З цією метою було розроблено комплексний робочий план, спрямований на систематизацію ключових заходів відповідно до їх стратегічної ваги та очікуваного ефекту. Такий підхід дає змогу забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити контроль за реалізацією ініціатив, уникнути дублювання функцій і мінімізувати ризики нераціонального використання ресурсів.

Таблиця 3.2 узагальнює основні інноваційні та інвестиційні ініціативи ТОВ «Нова Пошта» на 2025–2027 роки, що становлять фундамент для подальшого сталого розвитку компанії.

Таблиця 3.2

Стратегічний план реалізації пріоритетних заходів у сфері інноваційного та інвестиційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічний напрям	Зміст управлінських дій	Пріоритет	Очікувані результати	Ключові індикатори ефективності
Автоматизація логістичних процесів	Розширення впровадження автоматизованих систем сканування, зважування, сортування та контролю відправлень у відділеннях і на логістичних терміналах	Високий	Оптимізація операційних процесів, скорочення часу обробки та зменшення операційних витрат	Середній час обробки однієї посылки; витрати на логістичну операцію
Підвищення енергоефективності	Запровадження сонячних панелей, систем енергоощадного освітлення та сучасних технологій опалення на ключових логістичних об'єктах	Високий	Зменшення залежності від зовнішніх постачальників енергії, скорочення витрат на енергоресурси	Частка об'єктів з альтернативним живленням; відсоток економії енергоспоживання
Розвиток людського капіталу	Розширення навчальних програм, впровадження автоматизації рутинних операцій, активізація зон самообслуговування для зниження навантаження на персонал	Середній	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання рівня сервісу	Рівень плинності персоналу; індекс задоволеності клієнтів
Розвиток фінансового сервісу NovaPay	Інтеграція розширених функцій для бізнес-користувачів (електронні рахунки, перекази, інструменти розрахунків, елементи фінансування)	Високий	Диверсифікація доходів, зростання ринку фінансових послуг, збільшення клієнтської бази	Частка фінансових сервісів у структурі доходів; кількість активних користувачів
Підтримка інновацій та стартапів (NovaTech)	Проведення відкритих конкурсів, запуск акселераційних програм, створення R&D-хабів для розробки нових логістичних і цифрових рішень	Середній	Залучення інноваційних партнерів, формування стійкої екосистеми відкритих інновацій	Кількість технологічних партнерств; кількість інтегрованих інноваційних рішень

Джерело: складено автором на основі [59-69]

Запропонований план модернізації інноваційної та інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» не лише окреслює ключові стратегічні напрями розвитку, але й формує чітку операційну рамку для їх практичної реалізації. Він охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення технологічної, ресурсної та організаційної ефективності компанії в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та стрімкого розвитку цифрових технологій.

Реалізація передбачених ініціатив дасть змогу компанії досягти кількох системно важливих результатів:

- оптимізувати внутрішні бізнес-процеси шляхом розширення автоматизації логістичних операцій, що сприятиме зменшенню операційних витрат та значному прискоренню обслуговування клієнтів;
- підвищити енергетичну автономність та ефективність, зменшивши залежність від традиційних енергоресурсів і зміцнивши безперервність роботи логістичних об'єктів навіть за умов кризового енергетичного середовища;
- зміцнити кадровий потенціал, удосконаливши системи навчання, перекваліфікації та внутрішнього кар'єрного зростання, що дозволить адаптувати структуру персоналу до сучасних технологічних і сервісних вимог;
- розширити фінансову та сервісну екосистему за рахунок масштабування платформи NovaPay, що забезпечить диверсифікацію джерел доходів та формування додаткової конкурентної переваги;
- активізувати інноваційну діяльність шляхом розвитку NovaTech, що сприятиме залученню стартапів, формуванню партнерських інноваційних кластерів та інтенсифікації впровадження проривних технологічних рішень у логістику, ІТ та фінансові сервіси.

У стратегічній перспективі виконання запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» [66-69]:

- посилити стійкість бізнес-моделі до зовнішніх загроз,
- забезпечити довготривалу конкурентоспроможність,

- закріпити позиції технологічного лідера на національному та міжнародному ринках,
- створити передумови для масштабування діяльності та виходу на нові сегменти глобальної логістичної індустрії.

Отже, запропонований план є комплексним, реалістичним та стратегічно узгодженим із сучасними тенденціями розвитку логістично-технологічних компаній, а його реалізація стане основою сталого інноваційного зростання та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нова Пошта» у найближчі роки.

3.2. Стратегії підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта»

Підвищення інноваційної активності логістичної компанії потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та фінансові інструменти. Для ТОВ «Нова Пошта», яке динамічно розвивається та інвестує у цифрові рішення, найбільш доцільними є такі стратегічні напрями (табл.3.3):

Таблиця 3.3

Стратегії підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічний напрям	Зміст стратегії	Конкретні інноваційні рішення / приклади впровадження	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1. Цифрова трансформація логістичних процесів	Розгортання інтелектуальних систем у внутрішніх операціях	– Автоматизовані DWS-станції (зважування та вимірювання) – Роботизовані сортувальні лінії – Комп'ютерний зір для розпізнавання габаритів	Прискорення обробки відправлень, зниження собівартості логістичних операцій
2. Розвиток систем штучного інтелекту (AI)	Використання алгоритмів оптимізації та прогнозування	– RouteStripe: AI-маршрутизація у 17 країнах ЄС – Big Data моделі прогнозування попиту – Інтелектуальні чат-боти підтримки	Скорочення логістичних витрат до 30 %, підвищення точності планування

Продовження табл. 3.3.

1	2	3	4
3. Інновації у сфері клієнтського сервісу	Розширення цифрових каналів та self-service	– Self-service у відділеннях (QR-ідентифікація) – Мобільний застосунок (створення накладних, оплата, трекінг) – Розгалужена мережа поштоматів	Підвищення зручності, зменшення черг, оптимізація навантаження на персонал
4. Розвиток власної R&D інфраструктури	Формування екосистеми відкритих інновацій	– Платформа NovaTech – NovaTech Studio (лабораторія та шоурум) – Співпраця зі стартапами Deus Robotics, UIS, Konsort	Розширення інноваційного портфеля, залучення технологічних партнерів
5. Інноваційний розвиток транспортної логістики	Створення багатоканальної системи доставки	– Supernova Airlines (власна авіакомпанія) – Електротранспорт для доставки «останньої милі» – Пілотні проекти з дронами-доставниками	Скорочення часу доставки, зниження викидів CO ₂ , безперебійність логістики
6. Розвиток фінтех-сервісів та цифрових платежів	Створення власної екосистеми фінансових послуг	– NovaPay (рахунки, платежі, грошові перекази) – Інтеграція B2B-інструментів для бізнесу – Цифрова ідентифікація клієнтів	Диверсифікація доходів, підвищення фінансової стійкості
7. Енергоефективні та «зелені» технології	Зниження енергетичних витрат та підвищення автономності	– СЕС на терміналах – Теплові насоси та LED-освітлення – Системи резервного живлення Nova Energy	Зменшення енерговитрат на 10–15 %, стійкість роботи під час блекаутів
8. Розвиток людського капіталу та інноваційної культури	Створення умов для появи та підтримки інновацій	– Програми навчання та перекваліфікації – Мотиваційні програми для персоналу – Автоматизація рутинних функцій	Підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів
9. Інтернаціоналізація та вихід на нові ринки	Масштабування бізнес-моделі на Європу та інші регіони	– Розгортання мережі Nova Post Europe у 16 країнах – Автоматизація міжнародних хабів – Єдині цифрові стандарти обслуговування	Зміцнення міжнародної конкурентоспроможності
10. Партнерські інновації та колаборації	Взаємодія з науковими установами, стартапами та IT-компаніями	– Хакатони та конкурси рішень – Акселератори NovaTech – Спільні R&D проекти	Прискорення впровадження нових технологій, формування інноваційної мережі

Джерело: складено автором на основі [59-69]

1. Стратегія технологічної модернізації передбачає комплексне переосмислення ключових бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» через впровадження цифрових інструментів, інтелектуальних систем та високотехнологічних логістичних рішень. Її реалізація забезпечує перехід від традиційних, переважно ручних моделей управління логістикою до автоматизованих, високоточних та масштабованих цифрових підходів.

Ключові механізми реалізації стратегії:

1.1. Розширення застосування штучного інтелекту та машинного навчання;

- Використання AI-алгоритмів для оптимізації кур'єрських маршрутів, підбору найбільш ефективних логістичних шляхів та скорочення часу доставки.
- Прогностичні моделі на основі Big Data для визначення пікових навантажень у регіонах та планування ресурсів у сортувальних центрах.
- Інтелектуальні системи управління чергами та навантаженням відділень.

1.2. Розвиток автоматизованих сортувальних комплексів та роботизованих систем:

- Роботизовані сортери для обробки малих та середніх відправлень, здатні працювати цілодобово з мінімальними перервами.
- Роботизовані маніпулятори для переміщення вантажів, завантаження та розвантаження контейнерів.
- Інтеграція автоматизованих DWS-станцій (Dimensioning, Weighing, Scanning), які скорочують час обробки одного відправлення у 2–3 рази.

1.3. Впровадження IoT-рішень у логістичні процеси:

- Системи моніторингу технічного стану обладнання в режимі реального часу для запобігання збоям.
- IoT-датчики у транспорті для контролю маршруту, температури, локації та завантаженості у реальному часі.
- Технології відстеження відправлень без участі оператора.

1.4. Масштабування мережі цифрових відділень та зон самообслуговування:

- Розширення Self-Service зон, де клієнт отримує відправлення без оператора, скануючи QR-код або вводячи номер телефону.

- Використання автоматичних стелажних систем, що самостійно видають відправлення.

- Поширення великих та вуличних поштоматів, які працюють 24/7.

Очікуваний ефект реалізації стратегії: зростання продуктивності логістичних операцій на 30–50 %; скорочення операційних витрат за рахунок автоматизації та оптимізації маршрутів; мінімізація людського фактора в ключових логістичних процесах; підвищення швидкості доставки, стабільності сервісу та задоволеності клієнтів; формування технологічної переваги та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2. Стратегія розвитку інноваційної екосистеми та відкритих інновацій спрямована на створення багаторівневої інноваційної екосистеми, що передбачає співпрацю ТОВ «Нова Пошта» із зовнішніми технологічними партнерами, науковими установами, інженерними командами та стартапами [69]. Суть підходу полягає у використанні моделі open innovation, коли компанія інтегрує зовнішні ідеї, технології та інноваційні рішення у власні бізнес-процеси.

Ключові етапи реалізації стратегії:

2.1. Розширення діяльності платформи NovaTech:

- Функціонування як відкритого інноваційного хабу для пошуку технологічних рішень у сферах логістики, автоматизації, робототехніки, пакування та фінтеху.

- Проведення тематичних технологічних зустрічей, хакатонів та Demo Days.

- Залучення стартапів через прозорий механізм пітчінгу та відбору проєктів.

2.2. Створення спеціалізованого акселератора логістичних і фінтех-стартапів:

- Підтримка команд на етапах розробки MVP, тестування й масштабування продуктів.

- Надання доступу до інфраструктури компанії: терміналів, лабораторій, API-сервісів.

- Фінансування перспективних рішень через механізм грантів або корпоративних інвестицій.

2.3. Розвиток партнерств із технічними університетами та R&D-центрами:

- Створення спільних лабораторій, зокрема у сферах логістичної робототехніки, машинного навчання, автоматичного сортування.

- Проведення наукових досліджень та прикладних експериментів для тестування нових технологій.

- Формування кадрового резерву через програми стажування та дуальної освіти.

2.4. Підтримка пілотних проєктів у перспективних напрямках:

- Роботизація сортувальних процесів (співпраця з Deus Robotics та Konsort).

- Використання дронів для експрес-доставки у важкодоступні регіони.

- Розробка smart-пакування, що зменшує витрати та підвищує безпеку.

- Пілотування електротранспорту та зарядних станцій.

Очікуваний ефект реалізації стратегії: скорочення інноваційного циклу від ідеї до впровадження; залучення breakthrough-технологій без необхідності повного внутрішнього розроблення; формування партнерських кластерів, які підсилюють позиції компанії в галузі; отримання ефекту синергії між внутрішніми компетенціями та зовнішнім технологічним середовищем; зниження витрат на R&D завдяки використанню моделі відкритих інновацій.

3. Стратегія енергонезалежності та екологічної модернізації логістичної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» має на меті зміцнення операційної стійкості підприємства, зниження залежності від зовнішніх енергопостачальників та адаптацію до глобальних екологічних трендів. В умовах енергетичної нестабільності, високих тарифів на електроенергію та зростання вимог до екологічності логістичних процесів реалізація цієї стратегії стає критично важливою для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

3.1. Посилення енергетичної автономності логістичних об'єктів. Одним із ключових напрямів стратегії є розширення використання відновлюваних джерел енергії на сортувальних терміналах, відділеннях та офісах. Зокрема, передбачається:

будівництво дахових та наземних сонячних електростанцій (СЕС) для покриття основних потреб у денні години роботи;

створення локальних енергетичних мікромереж, що включають сонячні панелі, накопичувачі енергії та дизель-генератори резервного типу;

інтеграція систем енергомоніторингу, які в режимі реального часу визначають оптимальний режим роботи для мінімізації витрат і забезпечення безперебійності.

Реалізація цих заходів дасть можливість забезпечити автономну роботу ключових об'єктів навіть під час аварійних відключень електроенергії або пікових навантажень.

3.2. Енергоощадна модернізація інфраструктури. Другий компонент стратегії - підвищення ефективності споживання енергоресурсів через впровадження:

систем рекуперації тепла на терміналах та сортувальних лініях;

LED-освітлення нового покоління, яке забезпечує 25–40 % економії порівняно зі стандартними системами;

інтелектуальних систем керування освітленням та мікрокліматом (датчики руху, автоматичне регулювання на основі зовнішньої температури тощо);

теплонасосів та гібридних систем опалення, які зменшують споживання газу та електроенергії.

Такі заходи дозволять значно скоротити витрати на енергоресурси та зменшити екологічний слід підприємства.

3.3. Еко-трансформація автопарку та транспортної логістики. Оновлення транспортної складової логістичного ланцюга - важливий елемент «зеленої» стратегії. Основні кроки включають:

поступовий перехід до електровантажівок, гібридних автомобілів та транспорту на альтернативних видах пального;

розвиток власної інфраструктури електрозарядних станцій для обслуговування електротранспортних засобів;

оптимізацію маршрутів та логістичних схем на основі AI-алгоритмів, що зменшують витрати пального та викиди CO₂;

участь у європейських та міжнародних програмах декарбонізації логістики (зокрема, Green Deal Logistics, Sustainable Urban Mobility Planning).

Ці дії сприятимуть скороченню викидів, зниженню транспортних витрат та підвищенню екологічної репутації компанії.

3.4. Системна інтеграція ESG-підходів. Стратегія передбачає гармонізацію діяльності компанії з міжнародними стандартами сталого розвитку та кліматичної відповідальності (ESG):

формування корпоративної політики декарбонізації;

проведення екологічного аудиту логістичних операцій;

регулярна публікація нефінансової звітності з розкриттям екологічних показників;

участь у партнерських ініціативах зі зменшення викидів на національному та міжнародному рівнях.

Це підвищує прозорість діяльності компанії та зміцнює довіру стейкхолдерів.

Очікуваний ефект упровадження стратегії підвищення енергетичної стійкості логістичної інфраструктури, особливо в умовах кризових ситуацій; зменшення операційних витрат на енергоспоживання до 10–20 % у середньостроковій перспективі; зниження екологічного навантаження та скорочення викидів парникових газів; покращення корпоративного іміджу в контексті ESG-трендів; підвищення довіри міжнародних партнерів і можливість участі у світових логістичних екосистемах сталого розвитку.

4. Стратегія кадрового розвитку та формування інноваційної культури посідає ключове місце у системі управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова

Пошта», оскільки саме людський капітал визначає здатність компанії до сприйняття, генерації та впровадження нововведень. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін інноваційність персоналу стає критичним чинником забезпечення довгострокового успіху, операційної ефективності та стійкості бізнес-моделі компанії.

4.1. Розвиток компетенцій персоналу (reskilling та upskilling). Компанія потребує фахівців, здатних працювати з цифровими технологіями, автоматизованими комплексами, роботизованими системами та інтелектуальними платформами. У зв'язку з цим стратегія передбачає масштабування програм reskilling (перекваліфікації) та upskilling (підвищення компетенцій).

Серед ключових напрямів: навчання роботизованим системам сортування та обробки; підготовка фахівців у сферах ІТ, аналітики даних та штучного інтелекту; навчання персоналу цифровим сервісам NovaPay та мобільним платформам; створення внутрішніх навчальних порталів і модульних курсів (LMS).

Очікується, що системна робота зі знаннями персоналу дозволить формувати компетентні кадри, здатні ефективно працювати у нових технологічних процесах.

4.2. Створення внутрішніх інноваційних осередків (innovation hubs). Стратегія передбачає формування спеціальних майданчиків, де працівники можуть генерувати, тестувати та презентувати власні інноваційні ідеї.

Такі осередки сприятимуть: розвитку внутрішнього підприємництва (intrapreneurship); підсиленню самоорганізованих команд, орієнтованих на розробку нових сервісів; формуванню середовища, яке стимулює експерименти, креативність та ініціативність.

Створення подібних центрів відповідає практикам світових технологічних компаній (Amazon, DHL, FedEx), які активно підтримують інновації «знизу».

4.3. Запровадження мотиваційних програм інноваційної активності. Для підвищення залученості працівників до цифрових трансформацій стратегія

передбачає запуск багаторівневих мотиваційних програм: преміювання за реалізацію інноваційних проєктів; внутрішні конкурси інноваційних пропозицій; рейтинги підрозділів за кількістю реалізованих технологічних рішень; можливість швидкого кар'єрного зростання для учасників проєктів.

Такі механізми стимулюють співробітників активно долучатися до процесів модернізації, відчувати відповідальність за результат та прагнути до професійного розвитку.

4.4. Лідерські програми для менеджерів інноваційних проєктів. Оскільки впровадження інновацій вимагає спеціальних управлінських компетенцій, компанія акцентує увагу на розвитку лідерів цифрової трансформації. Програма передбачає: навчання сучасним методологіям управління проєктами (Agile, Scrum, Lean); формування компетенцій у сферах стратегічного менеджменту інновацій; розвиток навичок роботи з даними та цифровими системами управління; підготовку менеджерів до управління трансформаційними командами. Підсилення управлінського потенціалу сприяє ефективному впровадженню нових технологій, розвитку корпоративної культури та стабільності інноваційних процесів.

4.5. Формування корпоративної інноваційної культури. Інноваційна культура охоплює цінності, норми поведінки та моделі взаємодії, що заохочують творчий підхід, експериментування та ініціативність. У ТОВ «Нова Пошта» вона формується на основі корпоративних цінностей FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH, GROWTH, що задають орієнтири для персоналу: відкритість до нового; проактивність; відповідальність і командна робота; фокус на клієнті; технологічність і навчання протягом життя.

Такі поведінкові моделі формують внутрішній клімат, сприятливий для впровадження інновацій і постійного вдосконалення.

5. Стратегія розвитку фінансових інновацій (FinTech-розширення). Ця стратегія ґрунтується на інтеграції фінансових сервісів у логістичну екосистему ТОВ «Нова Пошта» та перетворенні NovaPay на повноцінну платформу FinTech-рішень. Розвиток фінансових сервісів є логічним продовженням цифрової

трансформації компанії та відповідає глобальним трендам інтеграції логістичних і фінансових процесів (Logistics+FinTech synergy).

Ключові ініціативи:

1) Масштабування платформи NovaPay: перетворення NovaPay у мультифункціональний фінансовий хаб для фізичних та юридичних осіб; розширення можливостей мобільного застосунку (багатовалютні рахунки, цифрові гаманці, інтеграція з Apple Pay/Google Pay); створення API-модуля для бізнес-клієнтів, який дозволить інтегрувати NovaPay у CRM/ERP системи компаній.

2) Запровадження фінансових продуктів для малого та середнього бізнесу.

Найперспективніші напрями: операційні кредитні лінії для e-commerce-продавців; факторинг логістичних послуг (відстрочка платежів із мінімальною комісією); P2P-перекази для малого бізнесу та фрилансерів; миттєві виплати для маркетплейсів та інтернет-магазинів; страхові продукти у співпраці зі страховими компаніями (страхування вантажу, страхування техніки при відправленні).

Це дозволить позиціонувати NovaPay як фінансового партнера для бізнес-клієнтів, які активно користуються логістичними послугами.

3) Інтеграція NovaPay у міжнародні платіжні системи: підключення до SEPA (ЄС), SWIFT, міжнародних мереж миттєвих переказів; створення міжнародних платіжних інструментів для експортерів з України та імпортерів у ЄС; можливість оплати митних зборів, комісій та логістичних витрат через цифрові платформи NOVA.

Це дасть змогу Nova Post полегшити транскордонні доставлення та фінансові операції між клієнтами різних країн.

4) Запровадження систем цифрової ідентифікації клієнтів (e-ID, KYC): створення універсального цифрового профілю клієнта для логістичних і фінансових взаємодій; автоматизація перевірки особи під час міжнародних платежів і пересилань; мінімізація шахрайства завдяки алгоритмам AI-верифікації.

Такі рішення відповідають європейським вимогам PSD2, AML та eIDAS.

5) Інтеграція фінансових сервісів у логістичні процеси: оплата доставки на будь-якому етапі - «до дверей», у дорозі, після отримання; можливість миттєвого повернення коштів за повернені відправлення; фінансове управління експортними операціями «в один клік».

Очікуваний ефект реалізації стратегії FinTech-розширення: диверсифікація доходів: фінтех може стати другим ключовим джерелом доходу після логістики; зростання клієнтської бази: інтегровані фінансові продукти стимулюють бізнес-клієнтів працювати виключно з NOVA; формування конкурентної переваги: мало хто з логістичних операторів на ринку України має власний повноцінний FinTech-сервіс; посилення міжнародної експансії: NovaPay може стати фінансовим «містком» між ЄС і Україною; зміцнення екосистеми NOVA, яка еволюціонує від логістичного оператора до технологічного холдингу.

Стратегії підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта», сформовані на основі аналізу сучасних тенденцій та внутрішніх можливостей компанії, свідчать про цілеспрямовану трансформацію підприємства в напрямі високотехнологічної логістичної екосистеми. Реалізація визначених стратегічних напрямів - технологічної модернізації, розвитку відкритих інновацій, енергонезалежності, кадрового розвитку та фінансових інновацій - забезпечує комплексне оновлення ключових бізнес-процесів і формує фундамент для довгострокового розвитку компанії.

Упровадження автоматизації, штучного інтелекту, цифрових сервісів і «зелених» технологій дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищити швидкість та якість логістичних послуг, а також забезпечити стійкість до зовнішніх викликів. Розвиток NovaTech і NovaPay формує сучасну інноваційно-фінансову екосистему, що зміцнює позиції компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню інноваційної спроможності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг

і формуванню моделі сталого розвитку, що відповідає глобальним трендам цифровізації та екологізації логістичної галузі.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано стратегічні вектори вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням досвіду подолання кризових викликів 2019–2024 рр. та актуальних тенденцій розвитку логістично-технологічних компаній. Доведено, що компанія володіє високим рівнем організаційної зрілості й адаптивності, оскільки системно трансформує зовнішні загрози (пандемія, війна, кадровий дефіцит, платіжні та енергетичні ризики) у можливості для технологічного оновлення, інфраструктурного масштабування та розширення екосистеми сервісів.

Визначено ключові напрями підвищення ефективності управління інноваціями: поглиблення автоматизації логістичних операцій (DWS-станції, роботизація сортування, self-service формати), посилення енергетичної автономності й енергоефективності (ВДЕ, модернізація освітлення та опалення, системи енергомоніторингу), розвиток людського капіталу через reskilling/upskilling та оптимізацію навантаження персоналу, розширення фінансової складової NovaPay і зміцнення інструментів відкритих інновацій на базі NovaTech. Запропонований стратегічний план на 2025–2027 рр. дозволяє перевести ці напрями у практичну площину через визначення управлінських дій, пріоритетів, очікуваних результатів і KPI, що підвищує керованість інноваційного розвитку та знижує ризики фрагментарності інноваційних ініціатив.

Систематизовано стратегії підвищення інноваційної активності, які формують комплексну модель розвитку компанії: технологічна модернізація (AI, ML, IoT, роботизація, цифрові відділення), розвиток відкритих інновацій (NovaTech, акселератори, партнерства з університетами та R&D-центрами), енергонезалежність і «зелена» трансформація інфраструктури (ВДЕ,

енергоощадні рішення, еко-оновлення автопарку, ESG-інтеграція), кадровий розвиток і формування інноваційної культури (мотивація, внутрішнє підприємництво, лідерські програми), а також фінансові інновації через перетворення NovaPay на повноцінний фінтех-хаб. Показано, що синергія цих стратегій забезпечує одночасно операційну ефективність, підвищення стійкості до зовнішніх загроз і зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті здійсненого теоретичного аналізу встановлено, що інноваційна діяльність є стратегічною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних підприємств. Дослідження базових понять, підходів і класифікацій дало змогу уточнити зміст категорій «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційне підприємство» та визначити їхній взаємозв'язок з підприємницькою діяльністю. З'ясовано, що впровадження інновацій є не самоціллю, а інструментом підвищення економічної результативності, зростання прибутковості та формування довгострокових ринкових переваг.

Поглиблений аналіз положень Керівництва Осло і сучасних наукових досліджень дозволив систематизувати основні види інновацій - продуктові, процесні, маркетингові та організаційні, а також розкрити їх зміст і роль у розвитку підприємства. Обґрунтовано, що інновації мають складну ієрархічну структуру: організаційні інновації створюють базовий фундамент, процесні - формують технологічні можливості, маркетингові - забезпечують ефективну взаємодію із ринком, а продуктові - виступають підсумковим результатом інноваційної активності. Така рівнева послідовність забезпечує цілісність і логічність інноваційних змін.

Установлено, що традиційні критерії визначення інноваційного підприємства є недостатньо репрезентативними, а тому запропоновано використовувати кількісні показники, зокрема частку витрат на інноваційну діяльність у структурі доходів, як більш об'єктивний інструмент оцінювання інноваційності.

Розкрито сутність системи управління інноваціями як цілісного механізму, що координує процеси генерування, відбору, розроблення та впровадження інновацій. Узагальнено послідовність етапів інноваційного менеджменту - від аналізу потенціалу та стратегічного планування до створення прототипів і

комерціалізації інновацій, що забезпечує науково обґрунтовану логіку інноваційного процесу.

Проведений аналіз міжнародного стандарту ISO 56002:2019 дав змогу визначити сім ключових елементів системи управління інноваціями (контекст, лідерство, планування, підтримка, операції, оцінювання результативності та вдосконалення) та представити їхню структурну взаємодію. Доведено, що застосування стандарту дозволяє формувати системний підхід до управління інноваціями, підвищувати їхню результативність і забезпечувати узгодженість усіх аспектів інноваційної діяльності.

Систематизація підсистем управління інноваційною діяльністю - керуючої, керованої, забезпечуючої та науково-технічного розвитку - показала, що ефективність інноваційного розвитку залежить від узгодженої взаємодії між ними, які забезпечують як формування стратегічних рішень, так і практичну реалізацію інноваційних проєктів.

Проведений аналіз системи управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що компанія сформувала високоефективну, цілісну та багаторівневу інноваційну екосистему, яка забезпечує її стабільне лідерство на ринку логістичних послуг України та активну міжнародну експансію. Інновації інтегровані у всі ключові сфери діяльності компанії - від стратегічного планування та операційної логістики до цифрових сервісів, управління персоналом та інвестиційної політики.

«Нова Пошта» забезпечує стратегічну послідовність інноваційного розвитку завдяки формалізації корпоративних цінностей FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH та GROWTH. Ці орієнтири визначають напрями інвестицій, підходи до організації сервісу, принципи клієнтоорієнтованості та вектори технологічного оновлення.

Компанія здійснює масштабну цифрову трансформацію, що включає розвиток мобільних застосунків, повну автоматизацію процесів вимірювання та обробки відправлень, створення зон самообслуговування, використання комп'ютерного зору та аналітичних моделей на основі Big Data та AI. Внутрішній

ІТ-холдинг Nova Digital формує ядро цифрових компетенцій та відповідає за впровадження високотехнологічних рішень.

Аналіз діяльності компанії свідчить про системну модернізацію логістичної інфраструктури: розбудову сортувальних терміналів, роботизацію виробничих процесів, масштабування мережі поштоматів, розвиток міжнародних хабів та запуск власної авіакомпанії Supernova Airlines. Така інтегрованість логістичних каналів забезпечує високу швидкість, надійність та автономність доставки.

Важливою складовою управління інноваціями є розвиток відкритої інноваційної моделі на базі платформи NovaTech. Співпраця зі стартапами та технологічними компаніями створює умови для появи нових продуктів, підсилює R&D-компетенції та сприяє оперативному впровадженню передових технологій у логістиці.

Компанія характеризується високим рівнем інвестиційної активності. Зростання обсягів капітальних вкладень - від 2,1 млрд грн у 2022 році до 7,1 млрд грн у 2024 році - свідчить про пріоритетність інноваційних проєктів, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення енергонезалежності та модернізацію логістичних потужностей.

«Нова Пошта» успішно реалізує політику інтернаціоналізації, формуючи власну міжнародну логістичну мережу та виступаючи одним із найдинамічніших українських брендів, представлених за кордоном. Вихід на ринки ЄС, впровадження авіаційної логістики та створення транскордонних сервісів значно розширюють інноваційний потенціал компанії.

Система управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта» є комплексною, гнучкою та стратегічно орієнтованою. Компанія успішно поєднує технологічний розвиток, клієнтоцентричність, цифрові інновації, масштабні інвестиції та міжнародну експансію, що забезпечує її здатність адаптуватися до викликів воєнного часу та визначати тенденції розвитку логістичної галузі України. Сформована інноваційна екосистема створює фундамент для

подальшого зростання компанії у глобальному середовищі та її трансформації у провідного міжнародного логістичного провайдера нового формату.

Здійснено комплексний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» з акцентом на виклики минулих років, їх подолання та формування стратегічних напрямів подальшого розвитку. Результати проведеного дослідження засвідчили високий рівень адаптивності компанії, її здатність оперативно реагувати на кризові обставини та трансформувати зовнішні загрози у драйвери інноваційного зростання.

Ретроспективний огляд подій 2019–2024 рр. дав змогу визначити ключові бар'єри функціонування компанії - від різкого зростання навантаження в e-commerce до пандемічних обмежень, дефіциту кадрів, руйнування інфраструктури внаслідок війни та енергетичної нестабільності. Аналіз дій керівництва показав, що ТОВ «Нова Пошта» системно використовувала інноваційні й інвестиційні інструменти для нейтралізації цих загроз: автоматизацію логістики, масштабування цифрових сервісів, запуск власної фінтех-платформи, посилення енергетичної автономності, розвиток зон самообслуговування, створення NovaTech та Nova Energy.

На основі виявлених тенденцій і внутрішніх можливостей підприємства було сформовано стратегічні напрями підвищення інноваційної активності. Зокрема, акцентовано на: технологічній модернізації логістики через автоматизацію, роботизацію, AI та IoT; розвитку моделі відкритих інновацій, розширенні співпраці зі стартапами, R&D-центрами та технічними університетами; підвищенні енергоефективності й екологічної модернізації, включаючи «зелені» технології та електротранспорт; інвестиціях у людський капітал через програми навчання, reskilling/upskilling, мотиваційні механізми та формування інноваційної корпоративної культури; розвитку фінансових технологій, зокрема масштабуванні NovaPay та інтеграції у міжнародні платіжні системи.

Запропонований стратегічний план на 2025–2027 рр. дозволяє поєднати інноваційні, операційні та фінансові рішення у єдину програму трансформації,

забезпечуючи узгодженість управлінських дій і підвищення ефективності використання ресурсів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває на етапі переходу від традиційної логістичної компанії до високотехнологічного мультисервісного оператора з розвиненою інноваційною та фінансовою екосистемою. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме: підвищенню операційної стійкості та енергонезалежності; зростанню продуктивності та масштабуванню логістичних потужностей; зміцненню кадрового потенціалу та інноваційної культури; прискоренню інтеграції проривних технологій у бізнес-процеси; диверсифікації джерел доходів через розвиток фінансових сервісів; формуванню конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А.М., Чуйок М.Г. (2022). Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. Ефективна економіка, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6052>.
2. Безус, А. М., & Безус, П. І. (2024). Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Науковий вісник. Серія «Економіка», (1), 61–69.
3. Бігун, У. В. (б. р.). Фінансова доступність електроенергії як індикатор економічної безпеки енергоринку. <http://ela.kpi.ua / jspui/bitstream/ 123456789/27289/1/P.7-8.pdf>
4. Білокіз, Є. В. (2024). Теоретичні основи та сучасні тенденції розвитку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Актуальні проблеми економіки, (9), 178–185.
5. Близнюк А. О., Кудрявцева О.В. (2023) Сучасні методи інноваційного управління підприємством. Економіка транспортного комплексу, (41), 32-38. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.32>
6. Боднар, О. Ю. (2021). Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль.
7. Божидарнік Т., Божидарнік Н. (2021). Інноваційна діяльність підприємств молочної промисловості, як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3. Т. 2. С. 85-89. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-2/mmi2011_3_2_85_89.pdf.
8. Бояринова, К. О., & Бичковська, А. А. (2020). Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на підприємствах. Підприємництво та інновації, (14), 19–24.
9. Верховна Рада України. (1991). Закон України «Про інвестиційну діяльність». Відомості Верховної Ради України, № 47, 646.

10. Верховна Рада України. (2002). Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
11. Верховна Рада України. (2020). Про підприємництво: Закон України від 29 січня 2020 р. № 698-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
12. Витвицька О.Д. (ред.) (2021). Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія. Київ: ТОВ «АГРАР МЕДІА ГРУП», 450 с.
13. Волкова М., Подвігін А. (2024). Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. Економіка та суспільство, № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>.
14. Володін, С. А., & Чекамова, О. І. (2022). Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу. Економіка АПК, (5), 65–72.
15. Ворона А.В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.155>
16. Гармаш, С. В. (2021). Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства. Вісник НТУ «ХП», (5), 126–129.
17. Глібко, С. В., Георгієвський, Ю. В., & Розгон, О. В. (Ред.). (2020). Інноваційне право: науково-практичний посібник. Харків: Право.
18. Горбатенко М.І., Ярошенко О.О. Методичні підходи до визначення доцільності інвестицій в інноваційні проєкти. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 17-22. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2023/5.pdf
19. Гриньова, В. М., Коюда, В. О., Лепейко, Т. І., & Коюда, О. П. (2021). Інвестування. ХДЕУ.
20. Груба Г.І. (2022). Реалізація стратегії управління інноваційною діяльністю. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=8>.

21. Довгань, Ю. В. (2022). Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ, (36), 38–44.
22. Дорошкевич К.О., Івасюк В.В., Іськів О.В. (2020). Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. Бізнес Інформ, № 2. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-94>.
23. Єгоров, І. Ю., Никифорок, О. І., & Ліра, В. Е. (Ред.). (2020). Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України. Київ: НАН України.
24. Єпіфанова І.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2021. №14. С. 354-360. URL: <http://economyandsociety.in.ua/>
25. Захарченко, Н. В. (2023). Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень. Одеса: Бахва.
26. Іванишин, В. В., & Стельмащук, А. М. (2021). Інституційно-інноваційний розвиток сільських територій та громад. Інноваційна економіка, (5– 6), 5–14.
27. Клепікова, О. В. (2022). Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління. Економіка транспортного комплексу, (14), 71–76.
28. Колещук О., Гарматій М. Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2021. Вип. 10(20). С. 38-45. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-04)
29. Колісник, Р. М. (2021). Сутність і принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління, 1(14), 66–72.
30. Копитко, М. І., & Блага, Н. В. (2022). Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях (№ 2). Львівський державний університет внутрішніх справ.
31. Косенко, О. П. (2021). Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій (монографія). Смугаста типографія.

32. Кравчук, А. В. (2023). Аналіз інноваційної активності промислових підприємств. У Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 7 листопада 2023 р.) (с. 85–87). Луцьк.
33. Крилов, Д. В. (2022). Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка, (5).
34. Курбацька, Л. М., & Кадирус, І. Г. (2020). Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. Економіка та держава, (4), 187–190.
35. Макаренко, С. М., та ін. (2021). Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування стратегії розвитку трудових ресурсів. Економічний простір, (127), 150–161.
36. Мартиненко, А. В., & Перерва, П. Г. (2021). Інноваційний процес як основа ефективної діяльності підприємства. У Теоретичні та практичні дослідження молодих науковців: праці XIII Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів та аспірантів (м. Харків, 19–22 листопада 2021 р.) (с. 350). Харків.
37. Марчук Ю.М. Особливості стратегічного управління інноваціями на сучасному етапі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 48. С. 134-138. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/274432>
38. Маслак, О. О. (2022). Чинники впливу на інноваційну діяльність промислових підприємств. Науковий вісник НЛТУ України, 22(8), 269–274.
39. Мельник, М. В. (2020). Компетенції співробітників підприємств щодо створення та впровадження відкритих інновацій. Галицький економічний вісник, 63(2), 56–63.
40. Мойсеєнко, І. П. (2021). Інституційні основи регулювання інноваційного розвитку. Інноваційна економіка, (1–2), 25–32.

41. Музиченко-Козловська О.В. (2024). Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS*, № 2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/30.pdf>.

42. Олексенко, Л. В. (2022). Інноваційна сприйнятливість підприємства. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 68–69.

43. Організація економічного співробітництва та розвитку. (б. р.). Національні стандарти з управління інноваціями. Взято з <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=576f24ee-7767-436e-8b91-8a9550e6d2ef>

44. Павлов, Г. Є., & Атамас, О. П. (2024). Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *АГРОСВІТ*, (9), 13–18.

45. Петруня, Ю. Є., & Івашина, О. Ф. (Ред.). (2024). Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства (Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси»). Університет митної справи та фінансів.

46. Петухова, О. М., & Сілакова, Г. В. (2022). Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій, (43), 174–180.

47. Пілявоз, Т. М. (б. р.). Особливості інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. Взято з <http://intkonf.org/pilyavoz-tm-osoblivosti-innovatsiynoyi-diyalnosti-pidpriemstv-v-suchasnih-umovah>

48. Покропивний, С. (2021). Інноваційний менеджмент в ринковій системі господарювання. *Економіка України*, (2), 34–41.

49. Полозова, Т. В., & Кривцун, Д. Ю. (2022). Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 12, 108–113.

50. Рижих, В. В. (2022). Конкурентоспроможність галузі харчової промисловості України в умовах війни. *Економіка*, 6(6), 35–40. <http://economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/108>

51. Савіна, С. С. (2020). Формування механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості (Дис. канд. екон. наук).
52. Савчук В.С. Інформаційна підтримка процесів управління інноваційною діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 8. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.21>
53. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарев Б.О. (2022). Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. Економіка і суспільство, № 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf
54. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. (2021). Формування товарної інноваційної політики підприємств молочної галузі. Наукові праці НУХТ, Т. 27. № 1. С. 69-79. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32860>.
55. Смоляр, Л. Г. (2023). Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського.
56. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.
57. Тараненко, І. В. (Ред.). (2021). Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях. Дніпро: Університет імені А. Нобеля.
58. Ткачук О.М., Германюк Н.В. Сучасне удосконалення інноваційної діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2020. Вип. 4(40). С. 90-99. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.9>
59. ТОВ «Нова Пошта». (2020). Звіт зі сталого розвитку 2020. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020
60. ТОВ «Нова Пошта». (2021). Звіт зі сталого розвитку 2021. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021
61. ТОВ «Нова Пошта». (2022). Звіт зі сталого розвитку 2022. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022

62. ТОВ «Нова Пошта». (2022). Фінансова звітність 2022. <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf>
63. ТОВ «Нова Пошта». (2023). Звіт зі сталого розвитку 2023. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023
64. ТОВ «Нова Пошта». (2023). Фінансова звітність 2023. <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf>
65. ТОВ «Нова Пошта». (2024). Звіт зі сталого розвитку 2024. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024
66. ТОВ «Нова Пошта». (2024). Звіт про управління за 2024 рік. <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
67. ТОВ «Нова Пошта». (2024). Фінансова звітність 2024. <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202024.pdf>
68. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). NovaTech: Платформа відкритих інновацій. <https://novaposhta.ua/novatech>
69. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). Офіційний сайт. <https://novaposhta.ua>
70. Топорков, О. (2020). Роль інновацій у розвитку малих та середніх підприємств. *International relations. Economic sciences*, (22).
71. Федоренко, В. Г., & Федулова, Л. І. (Ред.). (2022). Управління інноваційним розвитком підприємства. Київ: ДКС центр.
72. Федулова І., Васютинська Ю. (2021). Інноваційна активність підприємств молочної галузі України. *Товари і ринки*, № 3. С. 4–25.
73. Філіпішина, Л. М. (2021). Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (19). <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>
74. Хмизова, О. В., & Сисан, О. М. (2022). Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*, (273), 83–88.
75. Чернишов О.Ю., Павловська Ю.В. Вплив індексу інноваційного розвитку на стан економічного розвитку та бізнес-середовища України. *Вісник*

соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1-2 (80-81). С. 145-162.

76. Чумак, Л. Ф. (2022). Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. Бізнес-Інформ, 12, 209–212.

77. Шавшин, О. С. (2021). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Інтернаука, 3(2), 167–171.

78. Шпикуляк, О. Г., & Грицаєнко, М. І. (2020). Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність. Херсон: Олді-Плюс.

79. Шумпетер, Й. (2022). Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу (В. Старк, Пер.). Києво-Могилянська академія.

80. Яшкіна, О. І. (2023). Інноваційна діяльність підприємств України: тенденції розвитку та чинники впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 4, 181–189.

81. DOU. (2024). Навіщо «Новій пошті» два застосунки і чим вони відрізняються. <https://dou.ua/lenta/news/nova-poshta-apps>

82. Forbes Ukraine. (2025). Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401>

83. Maslak, O. I., Hryshko, N. Ye., Maslak, M. V., & Pyrohov, D. L. (2020). Information analytical provision in formation of innovational projects portfolio of enterprises in the context of safety-oriented management. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2(33), 205–214.

84. Mezha.Media. (n.d.). The invincibility post office with Wi-Fi, automatic measurement of the dimensions of shipments... <https://mezha.media/en/articles/the-invincibility-post-office/>

85. OECD & Eurostat. (2022). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing.

86. Parcel and Postal Technology International. (n.d.). Nova Post launches open innovation platform NovaTech. <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/automation/nova-post-launches-open-innovation-platform-novatech.html>

87. RAU.UA. (2025). Новини логістики та e-commerce: Nova Digital, плани Аврора, Rozetka. <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/logistiki-e-commerce-2025-3>

88. Transportation & Logistics Software. (2020). <https://transportmsandlogisticstms.com/2020/11/15/as-the-logistics-arm-of-alibabas-ecosystem-cainiao-has-introduced-several-cutting-edge-technologies>