

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНОЇ
КОМПАНІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Максим ДЕРЮГА
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дерюги Максима Сергійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
- Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади інноваційним потенціалом міжнародних компаній. Розділ 2. Аналіз управління інноваційним потенціалом підприємства. Розділ 3. Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Складові інноваційного потенціалу підприємства. Формування інноваційного потенціалу підприємства. 3. Структурні елементи інноваційного потенціалу підприємства. 4. Елементний склад інноваційного потенціалу міжнародних компаній. Особливості міжнародних компаній як суб'єктів інноваційної діяльності. 5. Система чинників, що стримують або стимулюють інноваційну діяльність міжнародних компаній. 6. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал міжнародних компаній. 7. Основні елементи організаційної структури ТОВ «Нова Пошта». Основні напрями управління інноваційною діяльністю ТОВ «Нова Пошта». 8. Основні фінансові показники. Основні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта». 9. Динаміка

впровадження інноваційних рішень ТОВ «Нова Пошта» за 22-24 рр. Основні складові інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта». 10. SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта». 11. Динаміка інноваційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 22-24 р. Показники ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». 12. Ієрархія стратегічних цілей інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах експансії. Матриця стратегічних рішень щодо розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» на 25-26 рр. 13. Вихідні данні для розрахунку економічної ефективності автоматизації міжнародного хаба. Прогнозні техніко-економічні показники впровадження інноваційного проекту. 14. Складові ESG-стратегії в системі управління інноваційним потенціалом Nova Post. Матриця сценаріїв розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» до 2028 року.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз управління інноваційним потенціалом підприємства	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Максима ДЕРЮГА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	8
1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного потенціалу підприємства ...	8
1.2 Особливості управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1 Загальна характеристика діяльності та інноваційного розвитку підприємства	32
2.2 Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом компанії	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
3.1 Стратегічні напрями зміцнення інноваційного потенціалу в умовах міжнародної експансії.....	56
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії.....	65
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними тенденціями розвитку світової економіки, які характеризуються посиленням глобальної конкуренції, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням ролі інновацій у забезпеченні ефективної діяльності міжнародних компаній. У таких умовах саме інноваційний потенціал стає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства, його здатності адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Для міжнародних компаній управління інноваційним потенціалом набуває особливого значення, оскільки їх діяльність здійснюється в умовах високої конкуренції на світових ринках, необхідності постійного оновлення технологій, удосконалення логістичних і управлінських процесів, а також швидкого реагування на зміни споживчих потреб і глобальних економічних викликів.

Особливої актуальності проблема управління інноваційним потенціалом набуває для міжнародних логістичних компаній, діяльність яких безпосередньо залежить від рівня цифровізації, автоматизації та впровадження сучасних технологічних рішень. Ефективне управління інноваційним потенціалом дозволяє компаніям підвищувати якість послуг, оптимізувати витрати, забезпечувати гнучкість бізнес-процесів та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародному ринку. У цьому контексті дослідження особливостей управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на визначення ефективних підходів до забезпечення інноваційного розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності в умовах глобальних трансформацій.

Проблема управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях активно досліджувалася багатьма вітчизняними науковцями. Серед

них: С. Володін, А. Глушенкова, В. Гурочкіна, О. Кравченко, П. Микитюк, Н. Сиротинська, О. Шилова та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність економічний зміст інноваційного потенціалу підприємства;
- визначено особливості управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях;
- проведено аналіз управління інноваційним потенціалом підприємства;
- визначено стратегічні напрями зміцнення інноваційного потенціалу в умовах міжнародної експансії;
- визначено шляхи підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і емпіричних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод, метод спостереження, порівняння та опитування, а також методи структурно-логічного аналізу, систематизації й узагальнення інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є нормативно-правові та законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств і питання управління інноваційним розвитком, статистичні матеріали, а також дані фінансової, управлінської та статистичної звітності ТОВ «Нова Пошта». Крім того,

використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, періодичні видання, аналітичні публікації та матеріали засобів масової інформації, що дозволило забезпечити комплексний підхід до дослідження інноваційного потенціалу міжнародної компанії.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» в умовах посилення міжнародної конкуренції. Запропоновано комплексний підхід до розвитку та впровадження інновацій, цифровізації бізнес-процесів і підвищення ефективності управлінських рішень, що дозволяє оптимізувати використання інноваційних ресурсів компанії, посилити її конкурентні позиції та підвищити здатність до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Сутність та економічний зміст інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний розвиток сучасних підприємств дедалі більше визначається їх здатністю формувати, накопичувати та ефективно використовувати інноваційний потенціал. В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та прискорення технологічних змін саме інноваційний потенціал виступає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Базовими складовими інноваційної діяльності виступає сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують можливість вирішення конкретних виробничих завдань та характеризують рівень готовності підприємства до реалізації інноваційних рішень (рис. 1.1).

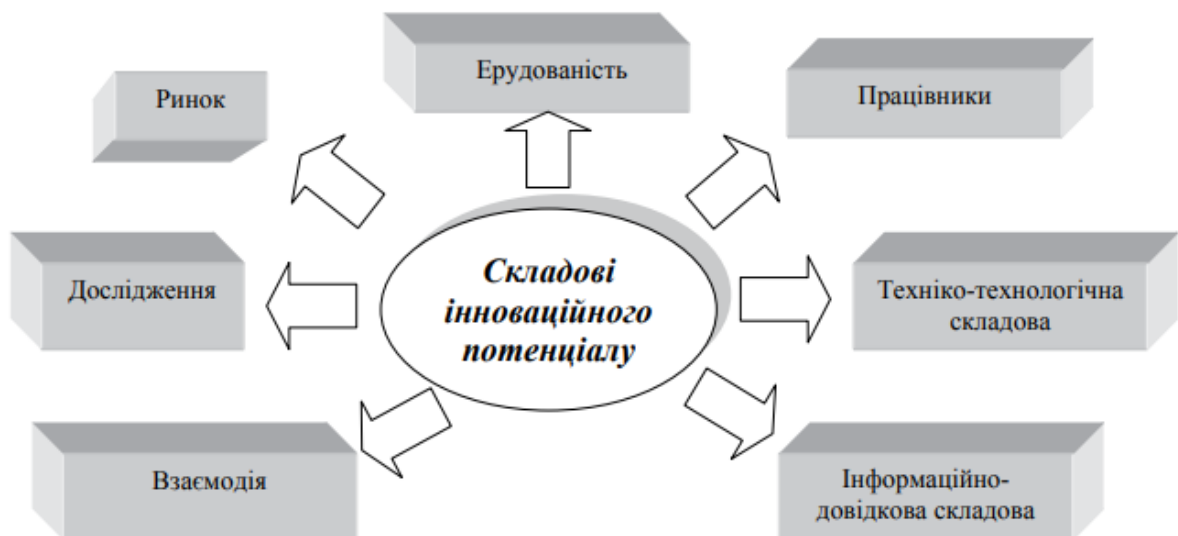


Рис. 1.1. Складові інноваційного потенціалу підприємства [1].

Підприємства, що функціонують у динамічному зовнішньому середовищі, змушені постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати сучасні технології управління, оптимізувати бізнес-процеси та формувати нові підходи до організації своєї діяльності. У цьому контексті інноваційний потенціал набуває характеру комплексної економічної категорії, яка відображає не лише наявність ресурсів для інноваційної діяльності, але й здатність підприємства до їх ефективного використання та перетворення в конкурентні переваги [2].

Особливої актуальності дослідження інноваційного потенціалу набуває для міжнародних компаній, які функціонують у різних ринкових умовах, стикаються з різними регуляторними середовищами та мають необхідність забезпечувати узгодженість інноваційних процесів у межах глобальних бізнес-структур. У таких умовах інноваційний потенціал стає не лише внутрішньою характеристикою підприємства, а й стратегічним ресурсом його міжнародного розвитку.

Водночас у науковій літературі відсутня єдина усталена позиція щодо трактування сутності інноваційного потенціалу підприємства, що зумовлює необхідність систематизації існуючих підходів, уточнення його структурних елементів та визначення економічного змісту цієї категорії. Різноманітність наукових підходів свідчить про багатовимірність даного поняття та складність його практичного вимірювання й оцінювання.

Так, С. Володін під інноваційним потенціалом розуміє «сукупність наявних ресурсів і можливостей підприємства, а також його здатність до їх ефективного використання у процесі здійснення інноваційної діяльності з метою формування конкурентних переваг» [3].

А. Глушенкова визначає інноваційний потенціал як «сукупність ресурсів та організаційно-економічних умов, що формують здатність підприємства створювати нові знання та реалізовувати інноваційні рішення» [4].

На думку В. Гурочкиної, під інноваційним потенціалом слід розуміти «здатність підприємства до постійних змін, удосконалення та адаптації до

динамічних умов зовнішнього середовища. Він виступає важливим джерелом розвитку підприємства, забезпечує можливість впровадження нових рішень, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг» [5].

О. Хмизова визначає інноваційний потенціал як «комплекс взаємопов'язаних ресурсів, сформованих у відповідних соціально-економічних умовах, які визначають здатність підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників створювати та результативно впроваджувати інновації з метою забезпечення стратегічного розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення його конкурентних позицій» [6].

О. Шилова трактує інноваційний потенціал як «результат використання наявних ресурсів, які відображають кількісні та якісні характеристики факторів виробництва в конкретних умовах господарювання, спрямованих на досягнення визначених цілей шляхом застосування відповідних методів регулювання та координації діяльності підприємства на основі принципів соціального менеджменту» [7].

Узагальнюючи наукові підходи дослідників, можна визначити, що інноваційний потенціал підприємства характеризує його готовність і спроможність здійснювати інноваційну діяльність за наявності необхідних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Формування інноваційного потенціалу підприємства залежить від сукупності факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2). Зовнішні фактори формуються під впливом середовища функціонування підприємства, не підлягають повному контролю та прогнозуванню з його боку. Внутрішні фактори, навпаки, можуть регулюватися й коригуватися управлінськими рішеннями. Взаємодія цих груп факторів визначає ефективність діяльності підприємства та рівень використання його потенціалу.

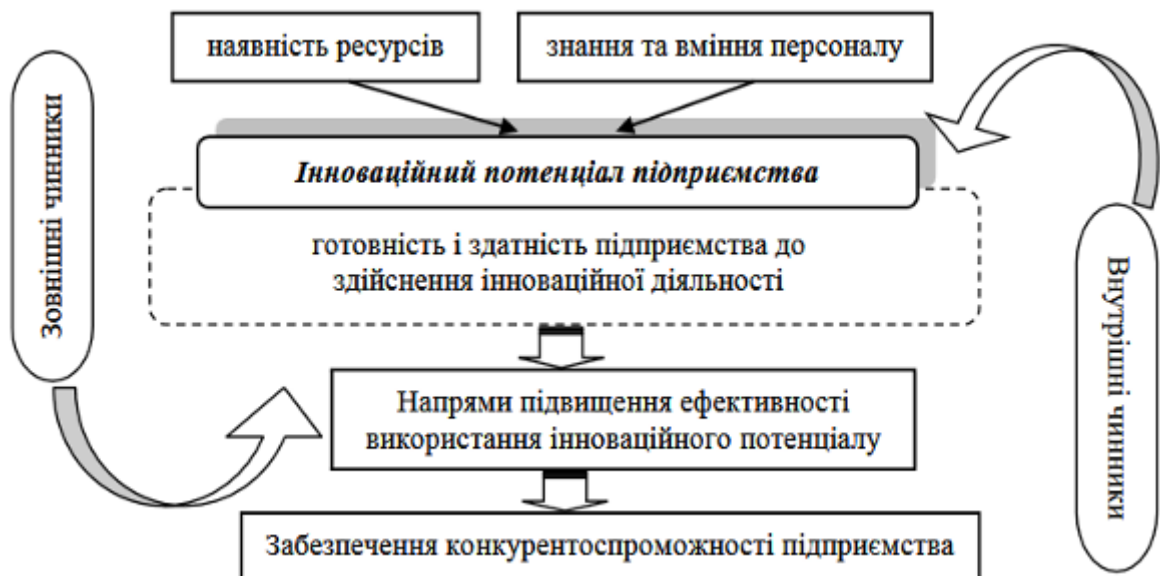


Рис. 1.2. Формування інноваційного потенціалу підприємства [8].

Розвиток економічної науки супроводжується постійним ускладненням підходів до розуміння категорії інноваційного потенціалу підприємства. Еволюція цього поняття відображає зміну акцентів від простого розгляду ресурсного забезпечення інноваційної діяльності до більш комплексного трактування, що включає здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. У сучасних наукових дослідженнях сформувався ряд підходів до визначення інноваційного потенціалу, кожен з яких акцентує увагу на різних його аспектах та функціональному наповненні. Узагальнення основних наукових підходів до трактування інноваційного потенціалу підприємства наведено в табл. 1.1.

Аналіз наведених підходів свідчить, що еволюція трактування інноваційного потенціалу підприємства відбувається від ресурсно-орієнтованого розуміння до більш комплексного та інтегрованого, де ключове значення набуває не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства ефективно їх використовувати в інноваційних процесах. Ресурсний підхід заклав основу для первинного розуміння інноваційного потенціалу як сукупності можливостей підприємства, однак не враховував динамічний характер інноваційної діяльності.

**Еволюція трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства»
в економічній науці**

Період / підхід	Основний зміст трактування	Ключові акценти
Ранній (ресурсний підхід)	Інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів підприємства, необхідних для здійснення інноваційної діяльності	Матеріальні, фінансові, кадрові ресурси
Процесний підхід	Інноваційний потенціал визначається як здатність підприємства здійснювати інноваційні процеси	Генерація, впровадження та дифузія інновацій
Системний підхід	Інноваційний потенціал трактується як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують інноваційний розвиток	Взаємодія ресурсів, процесів і результатів
Компетентнісний підхід	Акцент робиться на здатності персоналу та організації формувати і реалізовувати інновації	Знання, навички, управлінські компетенції

Джерело: узагальнено автором за [9].

Подальший розвиток наукової думки привів до формування процесного підходу, який акцентує увагу на інноваційній активності підприємства як безперервному процесі створення та впровадження нововведень. Системний підхід, у свою чергу, дозволив розглядати інноваційний потенціал як цілісну взаємопов'язану структуру, що включає різні елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства як складна економічна категорія має багаторівневу структуру, що відображає сукупність взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та управлінських характеристик, які забезпечують здатність підприємства до інноваційного розвитку. Його структуризація є необхідною умовою для подальшого аналізу, оцінювання та формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю [10].

У сучасних наукових підходах інноваційний потенціал розглядається не як однорідне явище, а як багатокомпонентна система, що включає різні за

природою елементи - від матеріальних ресурсів до інтелектуального капіталу та організаційних можливостей [11]. Такий підхід дозволяє більш глибоко оцінити внутрішні резерви підприємства та визначити напрями їх активізації. Узагальнена структура інноваційного потенціалу підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Структурні елементи інноваційного потенціалу підприємства			
Структурний елемент	Зміст	Характеристика	Роль в інноваційному розвитку
Ресурсний потенціал	Сукупність матеріальних, фінансових, технічних та технологічних ресурсів підприємства	Базова основа інноваційної діяльності	Забезпечує можливість реалізації інноваційних проєктів
Кадровий (людський) потенціал	Працівники підприємства, їх знання, навички, досвід, креативність	Ключовий носій інноваційних ідей	Формує здатність до генерації та впровадження інновацій
Науково-дослідний потенціал	Можливості підприємства щодо проведення досліджень і розробок	Включає R&D діяльність	Забезпечує створення нових продуктів і технологій
Організаційно-управлінський потенціал	Система управління, структура, методи та інструменти менеджменту	Визначає ефективність управління інноваціями	Координує інноваційні процеси
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Системи збору, обробки та обміну інформацією	Основа прийняття управлінських рішень	Забезпечує швидкість і якість інноваційних рішень
Інтелектуальний потенціал	Нематеріальні активи: знання, патенти, ноу-хау	Найбільш динамічна складова	Формує конкурентні переваги підприємства
Інституційний потенціал	Нормативно-правове та організаційне середовище	Регулює інноваційну діяльність	Створює умови для інноваційної активності

Аналіз наведених елементів дозволяє стверджувати, що інноваційний потенціал підприємства має інтегральний характер і формується під впливом

взаємодії різних груп ресурсів та можливостей. При цьому кожен структурний елемент виконує специфічну функцію в загальній системі інноваційного розвитку підприємства, а їх узгоджена взаємодія визначає рівень інноваційної спроможності організації.

Особливе значення у сучасних умовах набуває людський та інтелектуальний потенціал, які виступають ключовими драйверами інноваційного розвитку. Саме вони забезпечують здатність підприємства не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати нові підходи до ведення бізнесу [13].

Водночас ресурсний та науково-дослідний потенціал залишаються базовими елементами, без яких неможлива практична реалізація інноваційних проєктів. Організаційно-управлінський та інформаційно-комунікаційний потенціали забезпечують координацію та ефективність інноваційних процесів, тоді як інституційний потенціал визначає зовнішні рамки та умови їх реалізації.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як багатокomпонентну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної здатності підприємства до інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Інноваційний потенціал підприємства є однією з ключових економічних категорій сучасного менеджменту, що відображає здатність суб'єкта господарювання до створення, впровадження та використання інновацій з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Його економічний зміст полягає у сукупності реальних і потенційних можливостей підприємства формувати інноваційні рішення та трансформувати їх у конкретні економічні результати [14].

З наукової точки зору інноваційний потенціал не є статичною характеристикою, а виступає динамічною системою, яка змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішнього середовища. Він

охоплює різні аспекти діяльності підприємства, що у сукупності визначають його інноваційну спроможність.

Економічний зміст інноваційного потенціалу доцільно розглядати через його функціональне навантаження, тобто через ті ролі, які він виконує у забезпеченні розвитку підприємства. Узагальнення основних функцій наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функціональний зміст інноваційного потенціалу підприємства

Функція	Зміст	Економічний прояв
Ресурсна	Забезпечення наявності матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів	Можливість реалізації інноваційних проєктів
Інноваційно-генеруюча	Формування нових ідей, технологій та рішень	Створення інноваційних продуктів і послуг
Адаптаційна	Прийняття до змін зовнішнього середовища	Підвищення стійкості підприємства
Конкурентна	Формування конкурентних переваг	Посилення ринкових позицій
Стратегічна	Забезпечення довгострокового розвитку	Сталий розвиток підприємства

Джерело: сформовано автором за [15].

Аналіз наведених функцій дозволяє зробити висновок, що інноваційний потенціал є багатофункціональною категорією, яка забезпечує не лише поточну ефективність діяльності підприємства, але й визначає його стратегічні перспективи розвитку.

Важливою характеристикою інноваційного потенціалу є його структура, яка відображає внутрішню будову та взаємозв'язки між основними елементами. Структуризація інноваційного потенціалу дозволяє більш глибоко оцінити його складові та визначити напрями їх розвитку. Узагальнена структура наведена в табл.1.4.

Роль складових інноваційного потенціалу у розвитку підприємства

Складова	Зміст	Роль у розвитку підприємства
Ресурсна	Матеріальні, фінансові та технологічні ресурси	Забезпечення бази для інноваційної діяльності
Кадрова	Персонал, знання, навички, компетенції	Генерація та реалізація інноваційних ідей
Інтелектуальна	Нематеріальні активи, знання, патенти	Формування конкурентних переваг
Організаційна	Структура управління та бізнес-процеси	Координація інноваційної діяльності
Інформаційна	Дані, аналітика, комунікаційні системи	Підтримка управлінських рішень
Інституційна	Нормативно-правове середовище	Створення умов для інновацій

Джерело: сформовано автором за [16].

Узагальнюючи роль інноваційного потенціалу у розвитку підприємства, слід зазначити, що він виступає інтегральним ресурсом, який поєднує різні складові діяльності організації в єдину систему створення економічної цінності. Його ефективне використання дозволяє підприємству забезпечувати стабільне зростання, підвищувати продуктивність та зміцнювати ринкові позиції [17].

Особливого значення інноваційний потенціал набуває в умовах сучасної економіки, де швидкість змін, технологічний розвиток та посилення конкуренції визначають необхідність постійного оновлення підходів до управління. Підприємства, які здатні ефективно формувати та використовувати свій інноваційний потенціал, отримують суттєві переваги у довгостроковій перспективі.

Таким чином, інноваційний потенціал є не лише характеристикою внутрішніх можливостей підприємства, але й стратегічним фактором його розвитку, що визначає здатність до адаптації, зростання та утримання конкурентних позицій на ринку.

1.2. Особливості управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях

У сучасних умовах глобалізації світової економіки суттєво змінюються підходи до управління інноваційним розвитком підприємств. Зростання міжнародної конкуренції, інтенсивна інтеграція ринків, стрімкий розвиток технологій та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність формування нових управлінських підходів до використання інноваційного потенціалу.

Особливого значення ці процеси набувають для міжнародних компаній, які здійснюють діяльність одночасно в різних країнах та функціонують у багатонаціональному економічному середовищі. Такі підприємства стикаються з необхідністю врахування відмінностей у регуляторних системах, рівнях технологічного розвитку, споживчих перевагах та інституційних умовах різних ринків. Це формує специфічні вимоги до управління їхнім інноваційним потенціалом.

На відміну від національних підприємств, міжнародні компанії характеризуються ускладненою організаційною структурою, розподіленими центрами прийняття рішень та необхідністю координації інноваційної діяльності в межах глобальних мереж. У таких умовах інноваційний потенціал набуває не лише внутрішньофірмового значення, а й виступає ключовим стратегічним ресурсом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

Інноваційний потенціал міжнародних компаній являє собою комплексне поєднання ресурсів, можливостей, компетенцій і управлінських інструментів, що забезпечують здатність компанії здійснювати інноваційну діяльність та досягати синергетичного ефекту від її реалізації [18]. Такий потенціал формується в результаті взаємодії різних складових - фінансової, кадрової, технологічної, інформаційної, організаційної та управлінської, які у сукупності створюють основу для розвитку інноваційної системи підприємства.

Інноваційний потенціал міжнародних компаній доцільно розглядати як багаторівневу сукупність взаємопов'язаних видів потенціалу, об'єднаних спільною метою забезпечення ефективного функціонування бізнес-одиниць як у поточному, так і у стратегічному періодах. Його формування та розвиток відбуваються через використання сучасних механізмів управління, впровадження інноваційних процесів і створення умов для адаптації компанії до змін глобального конкурентного середовища (рис. 1.3).

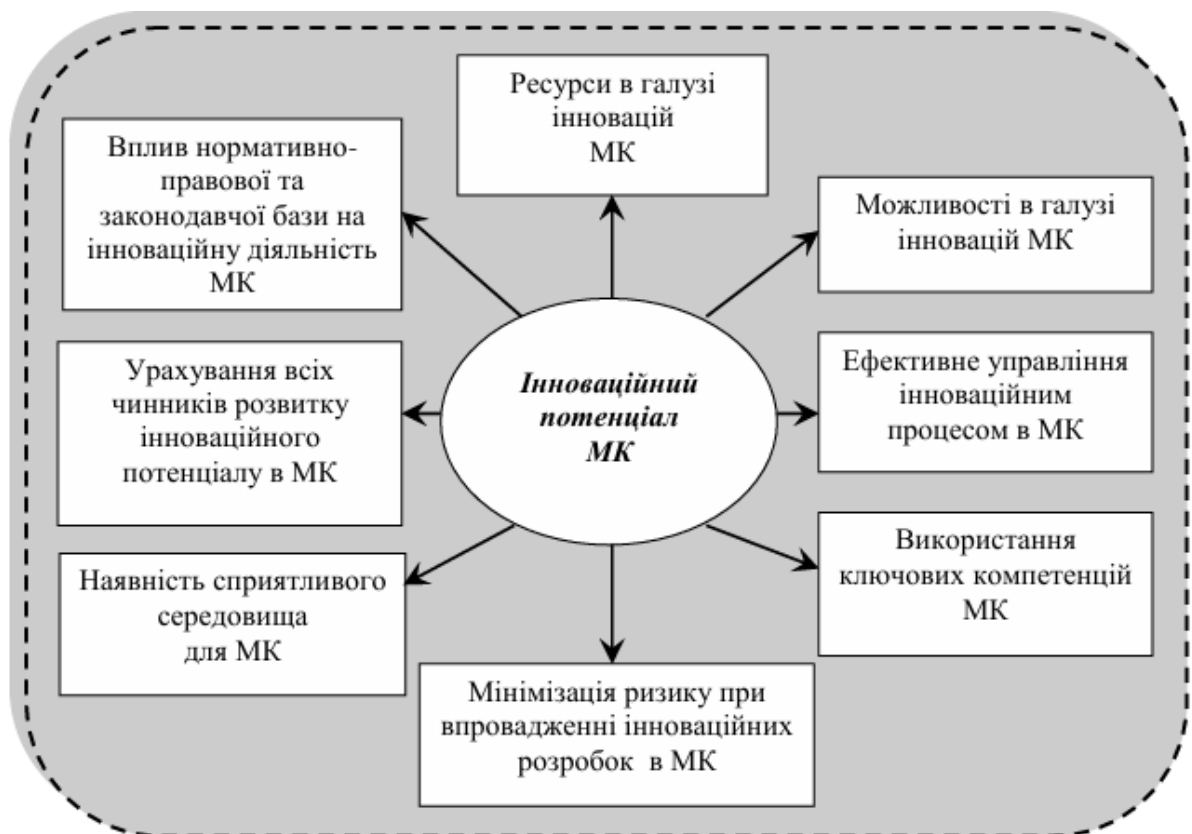


Рис. 1.3. Елементний склад інноваційного потенціалу міжнародних компаній (побудовано автором за [19]).

Реалізація інноваційного потенціалу потребує залучення широкого спектра ресурсів - фінансових, інформаційних, трудових, технологічних та інноваційних. Водночас ефективність їх використання визначається рівнем координації між окремими елементами системи, що дозволяє досягти максимального синергетичного ефекту. Кінцевим результатом

функціонування інноваційного потенціалу є створення та впровадження інновацій і нововведень різного рівня, які забезпечують конкурентні переваги міжнародної компанії та сприяють її довгостроковому розвитку.

Важливо також відзначити, що управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях суттєво залежить від рівня інтеграції в глобальні інноваційні процеси, здатності до трансферу технологій між різними підрозділами, а також ефективності управління знаннями в межах організації. У цьому контексті особливого значення набуває баланс між централізацією та децентралізацією управління інноваціями [20].

Крім того, сучасні міжнародні компанії функціонують в умовах активної цифрової трансформації, що впливає на швидкість створення та впровадження інновацій, зміну бізнес-моделей та появу нових форм організації інноваційної діяльності. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до управління інноваційним потенціалом та адаптації їх до динамічних змін зовнішнього середовища.

Міжнародні компанії є однією з ключових форм організації сучасного бізнесу, що функціонують одночасно на декількох національних ринках і здійснюють координацію своєї діяльності в глобальному масштабі. Їх особливістю є здатність інтегрувати ресурси, технології та управлінські практики різних країн з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

У науковій літературі міжнародні компанії розглядаються як складні багаторівневі організаційні структури, що поєднують елементи глобальної інтеграції та локальної адаптації. Такий підхід передбачає одночасне врахування загально корпоративної стратегії та специфіки функціонування на окремих ринках, що безпосередньо впливає на організацію інноваційної діяльності.

Інноваційна активність міжнародних компаній має суттєві відмінності порівняно з національними підприємствами, що зумовлено їх масштабом діяльності, наявністю розгалужених структурних підрозділів, а також

доступом до ширшого спектра ресурсів і знань. Саме ці характеристики формують їх підвищену здатність до генерації та впровадження інновацій.

Узагальнення ключових характеристик міжнародних компаній як суб'єктів інноваційної діяльності наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості міжнародних компаній як суб'єктів інноваційної діяльності

Характеристика	Зміст	Вплив на інноваційну діяльність
Глобальний масштаб діяльності	Охоплення декількох країн і ринків	Розширення джерел інноваційних ідей
Багаторівнева організаційна структура	Наявність головного офісу та дочірніх підрозділів	Ускладнення координації інновацій
Доступ до міжнародних ресурсів	Використання глобальних фінансів, технологій, знань	Підвищення інноваційного потенціалу
Різноманітність ринкових умов	Функціонування в різних інституційних середовищах	Необхідність адаптації інновацій
Транснаціональний обмін знаннями	Передача досвіду між підрозділами	Прискорення інноваційних процесів
Стратегічна інтеграція діяльності	Єдина корпоративна стратегія	Узгодженість інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором за [21].

Аналіз наведених характеристик дозволяє зробити висновок, що міжнародні компанії мають суттєві переваги у сфері інноваційної діяльності порівняно з локальними підприємствами. Водночас їх діяльність супроводжується підвищеною складністю управління інноваційними процесами через необхідність координації великої кількості підрозділів у різних країнах.

Особливо важливим є поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації, що визначає ефективність використання інноваційного потенціалу міжнародної компанії. З одного боку, глобальна інтеграція дозволяє концентрувати ресурси та поширювати інновації між підрозділами, а з іншого - локальна адаптація забезпечує врахування специфіки окремих ринків [22].

Під час формування концепції розвитку міжнародних компаній необхідно враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників,

оскільки саме їх взаємодія визначає ефективність інноваційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства. Особливу увагу слід приділити чинникам зовнішнього середовища, адже більшість із них є неконтрольованими для міжнародних компаній та їх структурних підрозділів. Унаслідок цього навіть перспективний і економічно вигідний інноваційний проєкт може виявитися неуспішним через вплив непередбачуваних або кризових зовнішніх обставин.

Водночас важливо враховувати чинники, які можуть як стримувати, так і стимулювати процеси розробки та впровадження інновацій. До стримувальних належать фактори, що уповільнюють інноваційний розвиток, знижують ефективність реалізації проєктів або створюють додаткові ризики. Стимулюючі чинники, навпаки, сприяють активізації інноваційної діяльності, підвищують конкурентоспроможність компанії та забезпечують умови для її стабільного розвитку.

Крім того, зазначені фактори проявляються на різних рівнях функціонування економічної системи - глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх аналізу та оцінювання в процесі управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній (рис. 1.4).

Інноваційний потенціал міжнародних компаній формується під впливом сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості підприємства щодо створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Зовнішні чинники охоплюють економічні, політичні, технологічні, соціальні та конкурентні умови функціонування компанії. Вони формуються поза межами підприємства та значною мірою визначають рівень його адаптивності до змін глобального ринку. Особливу роль серед зовнішніх чинників відіграють рівень розвитку науково-технічного прогресу, державна інноваційна політика, міжнародна конкуренція, інвестиційний клімат і процеси цифровізації економіки. Саме ці фактори

створюють як додаткові можливості для розвитку інноваційної діяльності, так і потенційні ризики для реалізації інноваційних проєктів.



Рис. 1.4. Система чинників, що стримують або стимулюють інноваційну діяльність міжнародних компаній (побудовано автором за [23]).

Внутрішнє середовище міжнародної компанії визначається наявністю та ефективністю використання її ресурсного потенціалу. До основних внутрішніх чинників належать фінансові можливості підприємства, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, організаційна структура, система управління та інноваційна культура компанії. Від рівня координації та взаємодії цих елементів залежить здатність підприємства генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, інноваційний потенціал міжнародних компаній формується в результаті комплексного впливу внутрішніх і

зовнішніх чинників, взаємодія яких визначає ефективність інноваційного розвитку підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на інноваційний потенціал міжнародних компаній (побудовано автором за [24]).

Дослідження впливу внутрішніх чинників на інноваційний потенціал міжнародних компаній свідчать про те, що результативність управління інноваційною діяльністю значною мірою визначається рівнем розвитку інноваційної культури підприємства. У сучасних умовах інноваційна культура розглядається як здатність компанії сприймати та підтримувати нововведення,

адаптуватися до змін і формувати сприятливе середовище для реалізації інноваційних ідей. Вона охоплює наявність чіткої стратегії інноваційного розвитку, практику впровадження нових проєктів і технологій, а також рівень готовності персоналу до участі в інноваційних процесах.

Значення інноваційної культури для міжнародних компаній є надзвичайно важливим, оскільки саме вона створює основу для ефективного використання інноваційного потенціалу. Підприємства з високим рівнем інноваційної культури, як правило, характеризуються більшою інвестиційною привабливістю, швидшими темпами впровадження сучасних технологій та вищою стійкістю до зовнішніх викликів і кризових явищ. Крім того, така культура сприяє розвитку творчого мислення працівників, підвищує їх мотивацію до генерування нових ідей та забезпечує умови для максимальної реалізації інноваційного потенціалу персоналу.

Вплив зовнішнього середовища на рівень інноваційного розвитку підприємства проявляється через дію різноманітних факторів економічного, політичного, технологічного та соціального характеру. До ключових зовнішніх чинників належать система державного, галузевого та регіонального регулювання і координації, загальний стан економічного розвитку країни, законодавчо-нормативне забезпечення, рівень науково-технологічного прогресу, а також політичні, демографічні, природні й культурні умови. Сукупність цих факторів формує середовище функціонування підприємства, створюючи як можливості для активізації інноваційної діяльності, так і певні обмеження або ризики для її реалізації [25].

Водночас внутрішнє середовище підприємства визначає його здатність ефективно організовувати та реалізовувати інноваційні процеси. Саме внутрішні чинники - рівень управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна структура, корпоративна культура та технологічне забезпечення - впливають на можливості підприємства щодо впровадження інновацій, розвитку партнерських зв'язків і підтримання ефективної взаємодії із зовнішніми контрагентами. Від рівня узгодженості та ефективності

використання цих чинників значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства та його інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, міжнародні компанії виступають складними інноваційними системами, здатними генерувати та впроваджувати інновації в різних географічних і економічних умовах. Це створює необхідність формування спеціальних підходів до управління їхнім інноваційним потенціалом, які враховують багаторівневу структуру та глобальний характер їх діяльності.

Формування та реалізація інноваційного потенціалу в міжнародних компаніях є складним і багаторівневим процесом, який залежить від взаємодії внутрішніх організаційних можливостей та зовнішніх умов функціонування на різних національних ринках [26]. На відміну від локальних підприємств, міжнародні компанії змушені враховувати значно ширше коло факторів, що впливають на інноваційну діяльність, включаючи різницю в інституційних середовищах, рівнях технологічного розвитку та споживчих очікуваннях.

Формування інноваційного потенціалу міжнародної компанії починається з акумуляції та інтеграції ресурсів у межах глобальної організаційної структури. До таких ресурсів належать фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні активи, які можуть бути розподілені між різними підрозділами компанії в різних країнах. Важливу роль у цьому процесі відіграє здатність компанії забезпечувати ефективний трансфер знань і технологій між своїми структурними одиницями.

Реалізація інноваційного потенціалу міжнародних компаній характеризується високим рівнем децентралізації інноваційної діяльності, коли окремі підрозділи можуть виступати як центри генерації інновацій. Водночас ключові стратегічні рішення щодо інноваційного розвитку, як правило, залишаються в компетенції головного офісу, що забезпечує узгодженість загальної корпоративної інноваційної стратегії.

Узагальнення особливостей формування та реалізації інноваційного потенціалу міжнародних компаній наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Особливості формування та реалізації інноваційного потенціалу
міжнародних компаній**

Етап	Характеристика процесу	Особливості в міжнародних компаніях	Результат
Формування ресурсної бази	Акумуляція фінансових, кадрових і технологічних ресурсів	Глобальне залучення ресурсів з різних країн	Розширення інноваційних можливостей
Інтеграція знань	Об'єднання знань і досвіду різних підрозділів	Транснаціональний обмін інформацією	Підвищення якості інновацій
Генерація інновацій	Створення нових продуктів, технологій, рішень	Децентралізовані центри інновацій	Різноманітність інноваційних ідей
Адаптація інновацій	Прийняття до локальних ринків	Урахування національних особливостей	Підвищення ринкової ефективності
Комерціалізація	Виведення інновацій на ринок	Глобальні канали збуту	Зростання доходів компанії

Джерело: сформовано автором за [27].

Аналіз наведених процесів свідчить, що інноваційний потенціал міжнародних компаній формується як результат складної взаємодії глобальних і локальних факторів. Особливістю цього процесу є необхідність одночасного забезпечення централізованого стратегічного управління та достатнього рівня автономії окремих підрозділів для стимулювання інноваційної активності [28].

Важливим аспектом є також ефективна система управління знаннями, яка дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між підрозділами компанії, що функціонують у різних країнах. Саме управління знаннями виступає одним із ключових чинників успішної реалізації інноваційного потенціалу в міжнародних компаніях.

Таким чином, формування та реалізація інноваційного потенціалу в міжнародних компаніях є складним багаторівневим процесом, який потребує збалансованого поєднання глобальної координації та локальної адаптації інноваційних рішень. Це створює передумови для підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [29].

Ефективність управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії значною мірою залежить від обраної моделі організації інноваційної діяльності. У сучасних умовах глобальної конкуренції міжнародні компанії використовують різні підходи до управління інноваціями, що визначаються масштабами діяльності, організаційною структурою, рівнем централізації управління та особливостями корпоративної стратегії.

Практика функціонування міжнародних компаній свідчить, що універсальної моделі управління інноваційним потенціалом не існує. Кожна компанія формує власний підхід до організації інноваційної діяльності залежно від специфіки ринку, характеру бізнес-процесів та стратегічних цілей розвитку. Водночас у сучасній економічній науці виділяють декілька базових моделей управління інноваційним потенціалом, які найбільш поширені у міжнародній практиці. Основні моделі управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній наведено в табл. 1.7.

Аналіз наведених моделей дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективною для сучасних міжнародних компаній є гібридна модель управління інноваційним потенціалом. Саме вона забезпечує можливість поєднання стратегічної координації на рівні головного офісу з достатнім рівнем автономії локальних підрозділів.

Централізована модель найбільш характерна для компаній із жорсткою корпоративною структурою, де інноваційні рішення формуються переважно на стратегічному рівні. Її перевагою є високий рівень контролю та узгодженості дій, однак надмірна централізація може знижувати швидкість реагування на локальні ринкові зміни.

Основні моделі управління інноваційним потенціалом у міжнародних компаніях

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізована	Ключові рішення щодо інновацій приймаються головним офісом	Єдність інноваційної стратегії; контроль ресурсів	Низька гнучкість та повільна адаптація
Децентралізована	Підрозділи компанії мають автономію в інноваційній діяльності	Висока швидкість реагування на локальні зміни	Ризик неузгодженості інноваційної політики
Гібридна	Поєднання централізованого стратегічного управління та локальної автономії	Баланс між координацією та гнучкістю	Складність управлінської координації
Мережева	Інноваційна діяльність реалізується через партнерські мережі	Доступ до зовнішніх знань і технологій	Залежність від партнерів
Проектна	Управління інноваціями здійснюється через окремі проекти	Гнучкість і концентрація ресурсів	Тимчасовий характер управління

Джерело: сформовано автором за [30].

Децентралізована модель, навпаки, дозволяє окремим структурним підрозділам самостійно формувати інноваційні рішення відповідно до специфіки конкретного ринку. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності компанії, проте може створювати ризики фрагментації інноваційної політики.

У сучасних умовах глобалізації все більшого поширення набувають мережеві та проектні підходи до управління інноваційним потенціалом, які передбачають активне використання партнерських зв'язків, цифрових платформ та тимчасових міжфункціональних команд для реалізації інноваційних рішень. Порівняльна характеристика моделей управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній наведена в табл. 1.8.

Порівняльна характеристика моделей управління інноваційним потенціалом

Критерій	Централізована	Децентралізована	Гібридна
Рівень управління	Високий	Помірний	Збалансований
Швидкість прийняття рішень	Низька	Висока	Середня/висока
Адаптивність до локальних ринків	Низька	Висока	Висока
Узгодженість інноваційної політики	Висока	Низька	Висока
Гнучкість управління	Помірна	Висока	Висока
Ефективність використання ресурсів	Висока	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором за [31].

Узагальнення наведених характеристик свідчить, що сучасні міжнародні компанії поступово переходять до комбінованих моделей управління інноваційним потенціалом, які забезпечують баланс між централізованим стратегічним управлінням та необхідною гнучкістю на локальних ринках.

Вибір конкретної моделі управління залежить від масштабів діяльності компанії, рівня диверсифікації бізнесу, специфіки ринків та стратегічних пріоритетів розвитку. Для міжнародних логістичних компаній особливо важливим є забезпечення швидкої адаптації інновацій до змін ринкового середовища, що робить гібридні підходи найбільш ефективними.

Таким чином, моделі управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній формуються під впливом процесів глобалізації, цифровізації та посилення міжнародної конкуренції, що визначає необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів до інноваційного розвитку.

У сучасних умовах розвитку світової економіки управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній формується під впливом глобалізаційних процесів та активної цифровізації бізнес-середовища. Посилення міжнародної конкуренції, інтеграція ринків, розвиток цифрових

технологій та прискорення інформаційного обміну суттєво змінюють підходи до організації інноваційної діяльності підприємств [32].

Глобалізація створює для міжнародних компаній нові можливості щодо доступу до світових ресурсів, технологій та знань. Водночас вона посилює конкурентний тиск, що змушує компанії постійно вдосконалювати механізми управління інноваційним потенціалом та підвищувати швидкість впровадження інновацій.

Особливого значення у сучасних умовах набуває цифровізація, яка охоплює всі сфери діяльності міжнародних компаній - від управління логістичними процесами до організації взаємодії з клієнтами та партнерами. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та прискорити реалізацію інноваційних проєктів. Основні напрями впливу глобалізації та цифровізації на управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Вплив глобалізації та цифровізації на управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній

Фактор впливу	Прояв	Вплив на управління інноваційним потенціалом
Глобалізація ринків	Розширення міжнародної діяльності	Посилення потреби в інноваціях
Цифровізація бізнесу	Використання цифрових платформ і технологій	Оптимізація управлінських процесів
Розвиток інформаційних технологій	Автоматизація обробки даних	Підвищення швидкості прийняття рішень
Посилення конкуренції	Зростання вимог до якості послуг	Активізація інноваційної діяльності
Трансфер знань	Обмін досвідом між країнами та підрозділами	Підвищення ефективності інновацій
Технологічна інтеграція	Використання глобальних технологічних рішень	Прискорення впровадження інновацій

Джерело: сформовано автором за [33].

Аналіз наведених факторів свідчить, що глобалізація та цифровізація є визначальними чинниками трансформації підходів до управління інноваційним потенціалом міжнародних компаній. Саме цифрові технології сьогодні виступають основою прискорення інноваційних процесів, підвищення гнучкості управління та забезпечення ефективної координації діяльності міжнародних структурних підрозділів [34].

Для міжнародних компаній, що функціонують у сфері логістики та експрес-доставки, цифровізація має особливе значення, оскільки саме технологічні рішення визначають швидкість обслуговування клієнтів, ефективність логістичних операцій та конкурентоспроможність на ринку. Це зумовлює необхідність постійного розвитку інноваційного потенціалу та вдосконалення систем управління ним.

Таким чином, сучасні міжнародні компанії функціонують у середовищі постійних технологічних змін, що вимагає від них високого рівня інноваційної активності, гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до нових умов господарювання. Саме ці фактори визначають стратегічну роль управління інноваційним потенціалом у забезпеченні довгострокового розвитку міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності та інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та посилення конкуренції інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування й довгострокового розвитку підприємств. Особливого значення інновації набувають у сфері логістики та поштово-експресних послуг, де цифровізація бізнес-процесів, автоматизація операцій та впровадження сучасних технологій стають необхідними умовами підтримання конкурентоспроможності компаній. Саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати новітні рішення та ефективно використовувати власний інноваційний потенціал визначає його ринкові позиції та перспективи подальшого розвитку.

Одним із лідерів логістичного ринку України є ТОВ «Нова Пошта», діяльність якого характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, розвитком цифрових сервісів та постійним удосконаленням системи управління. Компанія здійснює масштабну модернізацію логістичної інфраструктури, автоматизацію процесів обробки та доставки відправлень, а також активно впроваджує клієнтоорієнтовані інноваційні рішення. Це дозволяє підприємству зміцнювати свої конкурентні переваги не лише на національному, але й на міжнародному ринку.

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших логістичних операторів України, що спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, посилок і вантажів для фізичних та юридичних осіб. Компанія була заснована у 2001 році в місті Полтава підприємцями В'ячеславом Климовим і Володимиром Поперешнюком. Початковою метою створення підприємства

стало забезпечення швидкої, надійної та доступної доставки вантажів між містами України, оскільки на той час ринок логістичних послуг був недостатньо розвиненим. Стартовий капітал компанії становив близько 7 тис. доларів США, а штат налічував лише декілька працівників.

У процесі розвитку компанія пройшла декілька важливих етапів становлення. На початковому етапі діяльність підприємства була зосереджена переважно на внутрішніх перевезеннях між великими містами України. Надалі «Нова Пошта» активно розширювала мережу відділень, удосконалювала логістичну інфраструктуру та впроваджувала сучасні технології обробки й доставки відправлень. Значним етапом розвитку стало впровадження автоматизованих сортувальних терміналів, цифрових сервісів для клієнтів, мобільного застосунку та мережі поштоматів. З 2022 року компанія активно розширює міжнародну діяльність під брендом Nova Post, відкриваючи представництва та логістичні відділення в країнах Європи.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Нова Пошта» входить до складу групи компаній NOVA, яка об'єднує логістичні, фінансові, ІТ та міжнародні сервіси. До структури групи належать, зокрема, NovaPay, Nova Digital, Nova Global та Supernova Airlines. Основним видом діяльності підприємства є надання послуг експрес-доставки, логістики та супутніх сервісів. Компанія забезпечує доставку документів, посилок і вантажів, кур'єрське обслуговування, міжнародну доставку, фінансові послуги, фулфілмент та цифрові логістичні рішення для бізнесу й населення.

Місією компанії є забезпечення легкої та швидкої доставки для кожного клієнта, сприяння розвитку підприємництва та створення сучасної логістичної інфраструктури. Стратегія розвитку ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію логістичних операцій, розширення міжнародної присутності та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Компанія активно інвестує у розвиток інноваційних технологій, модернізацію сортувальних терміналів, автоматизацію процесів

доставки та впровадження сучасних ІТ-рішень, що дозволяє забезпечувати високий рівень сервісу та ефективності діяльності.

Станом на сьогодні ТОВ «Нова Пошта» займає провідні позиції на ринку логістичних послуг України та є лідером у сегменті експрес-доставки. Компанія володіє найбільшою мережею відділень, поштоMATів і логістичних терміналів в Україні, а також активно розвиває міжнародні перевезення та вихід на європейський ринок. Високий рівень цифровізації, швидкість доставки, широка мережа обслуговування та постійне впровадження інноваційних рішень забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги та зміцнюють його позиції як на національному, так і на міжнародному ринку логістичних послуг.

Ефективність діяльності сучасної міжнародної компанії значною мірою залежить від особливостей її організаційної структури та системи управління. Для підприємств логістичної сфери, які функціонують в умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища, особливого значення набуває здатність оперативно координувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та забезпечувати якісний рівень обслуговування клієнтів [35]. У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта» сформувало сучасну систему управління, орієнтовану на цифровізацію, автоматизацію та підвищення ефективності логістичних операцій.

Організаційна структура компанії побудована за функціонально-дивізіональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність численних структурних підрозділів та забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень. Управління компанією здійснюється через розподіл функцій між адміністративними, логістичними, фінансовими, ІТ та маркетинговими підрозділами. Крім того, важливу роль у діяльності підприємства відіграють регіональні представництва та логістичні центри, які забезпечують функціонування розгалуженої мережі доставки.

Для більш детального розуміння особливостей організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглянути основні структурні елементи системи управління підприємством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні елементи організаційної структури ТОВ «Нова Пошта»

Структурний елемент	Основні функції
Керівництво компанії	Формування стратегії розвитку, прийняття управлінських рішень
Логістичний департамент	Організація перевезень, координація доставки та сортування вантажів
ІТ-департамент	Розробка та підтримка цифрових сервісів, автоматизація процесів
Фінансовий департамент	Управління фінансовими потоками та інвестиційною діяльністю
Відділ маркетингу	Просування послуг компанії та аналіз ринку
HR-департамент	Управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу
Регіональні підрозділи	Координація діяльності відділень у регіонах
Міжнародний напрям Nova Post	Організація міжнародної доставки та розвиток закордонної мережі

Джерело: сформовано за офіційними даними підприємства [36].

Як видно з табл. 2.1, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є багатофункціональною та охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства. Важливою особливістю є значна роль ІТ-департаменту та цифрових підрозділів, що свідчить про орієнтацію компанії на інноваційний розвиток і технологічну модернізацію бізнес-процесів. Наявність окремого міжнародного напрямку діяльності також підтверджує прагнення підприємства до розширення присутності на міжнародному ринку логістичних послуг.

Система управління ТОВ «Нова Пошта» базується на принципах гнучкості, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології для координації логістичних процесів, автоматизації обробки відправлень та оптимізації маршрутів доставки. Важливим елементом системи управління є використання аналітичних платформ, CRM-систем, мобільних застосунків та

автоматизованих сортувальних терміналів, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Для оцінки особливостей управління інноваційною діяльністю компанії доцільно проаналізувати основні напрями реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні напрями управління інноваційною діяльністю
ТОВ «Нова Пошта»**

Напря́м	Характеристика
Цифровізація послуг	Розвиток мобільного застосунку, електронних сервісів та онлайн-відстеження
Автоматизація логістики	Використання роботизованих сортувальних ліній і сучасних терміналів
Розвиток міжнародної логістики	Відкриття відділень Nova Post у країнах Європи
Інновації у доставці	Впровадження поштоматів та кур'єрських сервісів нового покоління
Розвиток ІТ-інфраструктури	Використання Big Data, хмарних технологій та цифрових платформ
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація сервісів та вдосконалення комунікації з клієнтами

Джерело: сформовано за офіційними даними підприємства [36].

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що система управління ТОВ «Нова Пошта» має виражену інноваційну спрямованість. Компанія приділяє значну увагу розвитку цифрових технологій, автоматизації логістичних процесів та розширенню міжнародної діяльності. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й формувати стійкі переваги на ринку логістичних послуг.

Отже, організаційна структура та система управління ТОВ «Нова Пошта» забезпечують ефективну координацію діяльності підприємства, сприяють реалізації інноваційної стратегії та створюють умови для подальшого розвитку компанії як одного з лідерів логістичного ринку України та міжнародного середовища.

Ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно оцінювати через аналіз ключових фінансово-економічних показників, які відображають масштаб розвитку компанії, результативність операційної діяльності та динаміку її інноваційного зростання. Особливу увагу приділено таким показникам, як дохід, чистий прибуток та темпи їх зміни, оскільки саме вони характеризують загальну ефективність бізнес-моделі підприємства в умовах воєнної економіки та трансформації ринку логістичних послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Дохід, млрд грн	28,46	36,47	44,77	+8,01 (+28,2%)	+8,30 (+22,8%)
Чистий прибуток, млрд грн	2,13	3,97	2,50	+1,84 (+86,4%)	-1,47 (- 37,0%)
ЕВІТДА, млрд грн	~5,0	7,44	~7,0	+2,44 (+48,8%)	-0,44 (- 5,9%)
Кількість відправлень, млн шт.	~400	~415	480	+15 (+3,8%)	+65 (+15,7%)
Кількість відділень та точок	~27 000	~30 000	~37 000	+3 000 (+11,1%)	+7 000 (+23,3%)

Джерело: розраховано за офіційними даними підприємства [36].

Як свідчать дані табл. 2.3, у період 2022–2024 років ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку за основними фінансово-економічними показниками. Насамперед варто відзначити стабільне зростання доходу від реалізації послуг, який у 2023 році збільшився на 8,01 млрд грн, або на 28,2% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році - ще на 8,30 млрд грн, що відповідає приросту на 22,8%. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, зростання попиту на логістичні послуги та посилення позицій підприємства на ринку експрес-доставки.

Динаміка чистого прибутку має більш неоднорідний характер. У 2023 році спостерігалось його суттєве зростання на 1,84 млрд грн, або на 86,4%, що є результатом підвищення операційної ефективності та оптимізації витрат.

Водночас у 2024 році відбулося зниження чистого прибутку на 1,47 млрд грн, або на 37,0% у порівнянні з попереднім роком. Це пояснюється значними інвестиційними витратами компанії, пов'язаними з розширенням логістичної інфраструктури, розвитком мережі відділень і поштоматів, а також підвищенням операційних витрат в умовах складного макроекономічного середовища.

Аналіз показників операційної діяльності свідчить про подальше зростання масштабів бізнесу. Зокрема, кількість відправлень має стабільну позитивну динаміку: у 2023 році спостерігалось зростання приблизно на 3,8%, а у 2024 році - вже на 15,7%, що підтверджує активний розвиток ринку електронної комерції та підвищення попиту на послуги доставки. Одночасно відбувається розширення інфраструктурної мережі компанії: кількість відділень та сервісних точок зросла на 11,1% у 2023 році та на 23,3% у 2024 році, що свідчить про стратегію активної експансії та підвищення доступності послуг для клієнтів.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває на етапі інтенсивного розвитку, який характеризується одночасним зростанням доходів, розширенням операційної діяльності та масштабними інвестиціями в інфраструктуру. При цьому тимчасове зниження прибутковості у 2024 році не свідчить про погіршення фінансового стану, а є наслідком стратегічної політики компанії, спрямованої на довгострокове зміцнення конкурентних позицій та розвиток інноваційного потенціалу.

Інноваційний розвиток є визначальним фактором конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на сучасному логістичному ринку. В умовах швидкої цифровізації економіки, зростання вимог клієнтів до швидкості та якості сервісу, а також посилення конкуренції, компанія змушена постійно впроваджувати нові технологічні рішення. Саме інноваційна діяльність дозволяє підприємству забезпечувати ефективність операційних

процесів, оптимізувати витрати та розширювати спектр послуг як на національному, так і на міжнародному рівні.

Сьогодні інноваційна стратегія компанії охоплює широкий спектр напрямів – від цифровізації сервісів до впровадження роботизованих логістичних систем. Це забезпечує комплексний характер інноваційного розвитку та формує стійку основу для довгострокового зростання підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок інновацій	Характеристика	Результат впровадження
Цифровізація сервісів	Онлайн-сервіси, мобільний застосунок, електронні накладні	Скорочення часу обробки відправлень на 35,0–40,0%
Автоматизація сортування	Роботизовані логістичні термінали	Пропускна здатність до 1,5 млн посилок на добу
Розвиток поштоматів	Автоматизовані пункти видачі	Понад 20 500 одиниць у 2024 році
Big Data та AI	Оптимізація маршрутів доставки	Зменшення логістичних витрат на 12,0–15,0%
Міжнародна експансія	Вихід на ринок ЄС (Nova Post)	Понад 30 міжнародних відділень у 2024 році
Фінтех-рішення	NovaPay, цифрові платежі	Частка безготівкових операцій понад 80,0%

Джерело: сформовано за офіційними даними підприємства [36].

Аналіз даних табл. 2.4 дозволяє зробити висновок, що інноваційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» має системний та багатовекторний характер. Найбільш вагомими напрямками є цифровізація бізнес-процесів та автоматизація логістичних операцій, які забезпечують суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє оптимізувати маршрути доставки, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Перед оцінкою результативності інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» доцільно розглянути динаміку ключових показників, що характеризують рівень впровадження інноваційних рішень у діяльність

підприємства. Аналіз цих показників дозволяє оцінити масштаби цифрової трансформації компанії, ступінь автоматизації логістичних процесів та ефективність реалізації інноваційної стратегії. Саме вони відображають практичний результат інноваційної діяльності підприємства та її вплив на операційну ефективність. Узагальнені дані наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка впровадження інноваційних рішень ТОВ «Нова Пошта» за
2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Кількість поштоматів, од.	14 500	17 000	20 500	+2 500 (+17,2%)	+3 500 (+20,6%)
Автоматизовані термінали, од.	38	42	46	+4 (+10,5%)	+4 (+9,5%)
Частка цифрових операцій, %	65,0	74,0	82,0	+9,0	+8,0
Обсяг онлайн-замовлень, млн шт.	180	215	260	+35 (+19,4%)	+45 (+20,9%)

Джерело: розраховано за офіційними даними підприємства [36].

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про стабільну позитивну динаміку впровадження інноваційних рішень. Найбільш стрімке зростання спостерігається у кількості поштоматів, яка збільшилася з 14 500 одиниць у 2022 році до 20 500 одиниць у 2024 році, що свідчить про активний розвиток інфраструктури самообслуговування клієнтів. Також відзначається зростання кількості автоматизованих терміналів, що підтверджує курс компанії на роботизацію логістичних процесів.

Особливо важливою є динаміка частки цифрових операцій, яка зросла з 65,0% до 82,0%, що свідчить про глибоку цифрову трансформацію бізнес-моделі компанії. Збільшення обсягів онлайн-замовлень також підтверджує зростання попиту на цифрові сервіси та ефективність впроваджених інноваційних рішень.

Отже, інноваційний розвиток ТОВ «Нова Пошта» характеризується високими темпами цифровізації, активним впровадженням автоматизованих технологій та розширенням інноваційної інфраструктури. Компанія демонструє системний підхід до управління інноваціями, що дозволяє їй зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі як на національному, так і на міжнародному ринку логістичних послуг.

Інноваційний потенціал підприємства є ключовою характеристикою його здатності до впровадження нововведень, розвитку технологій та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Нова Пошта» він визначається сукупністю ресурсних, кадрових, технологічних, фінансових та управлінських можливостей, які забезпечують ефективну реалізацію інноваційної стратегії компанії.

У сучасних умовах діяльності підприємства особливе значення має не лише наявність ресурсів, але й ефективність їх використання, рівень цифровізації процесів, а також здатність організаційної структури швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме ці складові формують основу інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» та визначають його конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» необхідно проаналізувати його основні структурні складові. Це дозволяє визначити рівень готовності підприємства до впровадження інновацій, а також оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Узагальнені характеристики наведено в табл. 2.6.

Як свідчать дані табл. 2.6, ТОВ «Нова Пошта» має високий рівень інноваційного потенціалу за всіма ключовими складовими. Найбільш розвиненим є технологічний потенціал, що пояснюється активним впровадженням автоматизованих логістичних систем, поштомотів та цифрових сервісів.

Основні складові інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Складова потенціалу	Характеристика	Оцінка рівня
Фінансовий потенціал	Стабільне зростання доходів, високий рівень інвестицій у розвиток	Високий
Кадровий потенціал	Наявність кваліфікованого персоналу та ІТ-спеціалістів	Високий
Технологічний потенціал	Автоматизовані термінали, поштомати, цифрові сервіси	Дуже високий
Інформаційний потенціал	Big Data, CRM-системи, аналітичні платформи	Високий
Управлінський потенціал	Гнучка структура управління, швидке прийняття рішень	Високий

Джерело: сформовано автором

Фінансовий потенціал підприємства також оцінюється як високий, що забезпечує можливість масштабних інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури. Водночас кадровий потенціал компанії характеризується наявністю кваліфікованих фахівців, особливо у сфері ІТ та логістики, що є критично важливим для реалізації цифрових проєктів.

Інформаційний та управлінський потенціал підтримують ефективне функціонування інноваційної системи підприємства, забезпечуючи швидкий обмін даними, аналітику та прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Проведення SWOT-аналізу є важливим інструментом оцінювання перспектив інноваційного розвитку підприємства, оскільки дозволяє комплексно дослідити його внутрішнє та зовнішнє середовище. У процесі аналізу визначаються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також можливості й загрози, що виникають під впливом зовнішніх факторів. Це дає змогу виявити наявний інноваційний потенціал підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності та визначити напрями подальшого розвитку.

Результати SWOT-аналізу сприяють формуванню ефективної стратегії інноваційного розвитку, що враховує наявні ресурси підприємства, ринкові

тенденції та ризики зовнішнього середовища. На основі отриманих даних підприємство може розробити заходи щодо впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Результати SWOT-аналізу інноваційного потенціалу організації представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Високий рівень цифровізації бізнес-процесів</p> <p>Потужна логістична інфраструктура (мережа відділень, сортувальні центри, поштомати)</p> <p>Сильний бренд та висока довіра клієнтів</p> <p>Розвинена ІТ-екосистема (Nova Digital, мобільні сервіси, CRM)</p> <p>Високий рівень операційної ефективності та швидкість доставки</p> <p>Активна міжнародна експансія (Nova Post у ЄС)</p> <p>Інтеграція фінтех-рішень (NovaPay)</p>	<p>Висока капіталомісткість інноваційних проєктів</p> <p>Значні витрати на утримання та модернізацію інфраструктури</p> <p>Залежність від стабільності логістичних ланцюгів у кризових умовах</p> <p>Перевантаження системи в пікові періоди (сезонні коливання попиту)</p> <p>Висока залежність від кваліфікованого ІТ-персоналу</p> <p>Обмеженість адаптації до регуляторних вимог різних країн</p> <p>Витрати на кібербезпеку та захист даних</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення міжнародної мережі (ЄС, Азія)</p> <p>Зростання ринку e-commerce в Україні та світі</p> <p>Впровадження штучного інтелекту в логістиці</p> <p>Розвиток безпілотної та роботизованої доставки</p> <p>Автоматизація “останньої милі” доставки</p> <p>Інтеграція з глобальними маркетплейсами</p> <p>Розвиток фінтех-напрямку та цифрових платежів</p>	<p>Воєнні ризики та нестабільність інфраструктури</p> <p>Посилення конкуренції з боку міжнародних логістичних операторів</p> <p>Кібератаки та ризики витоку даних</p> <p>Колівання валютних курсів та інфляційні процеси</p> <p>Регуляторні обмеження в різних країнах</p> <p>Залежність від енергетичної інфраструктури</p> <p>Поява нових технологічних дисрупторів ринку</p>

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» має потужний інноваційний потенціал, який базується на високому рівні цифровізації, розвиненій логістичній інфраструктурі та ефективній інтеграції ІТ-рішень у бізнес-процеси. Найбільш вагомою конкурентною перевагою

компанії є здатність швидко масштабувати інновації та адаптувати їх до змін ринкового середовища.

Водночас ключовими внутрішніми обмеженнями залишаються висока капіталомісткість інноваційних проєктів та значні витрати на утримання інфраструктури. Це формує необхідність постійного пошуку балансу між інноваційним розвитком та фінансовою ефективністю.

Зовнішнє середовище характеризується як водночас перспективне та ризикове. З одного боку, зростання ринку e-commerce та розвиток міжнародної експансії створюють значні можливості для компанії.

З іншого боку, воєнні ризики, конкуренція та технологічні загрози формують високий рівень невизначеності, що вимагає від підприємства гнучкої та адаптивної інноваційної стратегії.

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем розвитку за всіма ключовими складовими. Компанія має потужну ресурсну базу, розвинену технологічну інфраструктуру та ефективну систему управління, що створює сприятливі умови для подальшого інноваційного зростання та посилення міжнародних конкурентних позицій.

Інноваційний розвиток ТОВ «Нова Пошта» формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають швидкість впровадження нововведень, ефективність використання інноваційного потенціалу та загальну конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах діяльності компанії ці фактори мають комплексний характер і тісно взаємодіють між собою (табл. 2.8).

Аналіз табл. 2.8 свідчить, що інноваційний розвиток ТОВ «Нова Пошта» значною мірою залежить від технологічних та конкурентних факторів, які виступають основними драйверами змін у логістичній галузі.

Основні фактори впливу на інноваційний розвиток ТОВ «Нова Пошта»

Група факторів	Характеристика впливу	Наслідки для підприємства
Політико-правові	Законодавче регулювання логістики, податкові зміни, регуляторна політика	Обмеження або стимулювання інноваційних проєктів
Економічні	Інфляція, курс валют, купівельна спроможність населення	Вплив на інвестиційні можливості та попит на послуги
Технологічні	Розвиток ІТ, автоматизація, штучний інтелект	Прискорення цифрової трансформації
Соціальні	Зміна поведінки споживачів, зростання e-commerce	Збільшення попиту на швидку доставку
Конкурентні	Діяльність міжнародних і локальних логістичних операторів	Необхідність постійного інноваційного розвитку
Внутрішні (організаційні)	Структура управління, кадровий потенціал, інвестиції	Формування інноваційної спроможності компанії

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє сформувати комплексне уявлення про рівень його інноваційного розвитку та ефективність управління інноваційним потенціалом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Узагальнена оцінка інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	Оцінка	Характеристика
Рівень цифровізації	Високий	Повна інтеграція цифрових сервісів у бізнес-процеси
Інноваційна активність	Висока	Постійне впровадження нових технологій
Конкурентоспроможність	Висока	Лідерство на ринку логістики України
Інвестиційна активність	Висока	Значні вкладення в інфраструктуру
Адаптивність	Висока	Швидке реагування на зміни ринку

Джерело: побудовано автором

Аналіз табл.2.9 свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» має високий рівень інноваційного розвитку за всіма ключовими критеріями. Найбільш сильними сторонами підприємства є цифровізація, інноваційна активність та

конкурентні позиції на ринку. Це дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання.

Водночас основним викликом залишається висока капіталомісткість інноваційних проєктів, що потребує значних фінансових ресурсів та постійного залучення інвестицій.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» є інноваційно орієнтованою компанією з високим рівнем розвитку інноваційного потенціалу, що забезпечує її стійкі конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках логістичних послуг.

2.2. Оцінка ефективності управління інноваційним потенціалом компанії

Ефективність управління інноваційним потенціалом підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає здатність компанії не лише залучати фінансові ресурси для інноваційного розвитку, але й забезпечувати їх результативне використання у вигляді підвищення продуктивності, зниження витрат, розширення ринку та посилення конкурентних позицій [37].

Для ТОВ «Нова Пошта» цей аспект є критично важливим, оскільки компанія функціонує у високодинамічному секторі логістичних послуг, де технологічні зміни відбуваються швидко, а конкуренція посилюється як з боку національних, так і міжнародних операторів.

Інноваційна діяльність підприємства охоплює широке коло напрямів: цифровізацію логістичних процесів, розвиток автоматизованих сортувальних хабів, впровадження поштоматів, інтеграцію мобільних сервісів, використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки та розвиток фінтех-сервісів. Усі ці напрями потребують значних інвестицій, що формує основу для подальшої оцінки ефективності.

Першим етапом оцінки є аналіз інноваційних витрат, оскільки саме вони відображають масштаб інноваційної трансформації підприємства та рівень його технологічного розвитку.

Інноваційні витрати ТОВ «Нова Пошта» мають багатокомпонентну структуру і включають інвестиції в цифрові платформи, автоматизацію процесів, розвиток ІТ-інфраструктури, а також впровадження нових технологічних рішень у сфері логістики.

Перед детальним аналізом необхідно зазначити, що зростання інноваційних витрат є характерною ознакою компаній, які переходять до моделі цифрової економіки, де технології стають ключовим драйвером зростання. Динаміка інноваційних витрат наведена в табл.2.10 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.10

Динаміка інноваційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Інвестиції в цифровізацію, млрд грн	1,8	2,6	3,4	+0,8 (+44,4%)	+0,8 (+30,8%)
Інвестиції в автоматизацію, млрд грн	2,2	3,1	4,0	+0,9 (+40,9%)	+0,9 (+29,0%)
Витрати на ІТ- інфраструктуру, млрд грн	1,5	2,0	2,7	+0,5 (+33,3%)	+0,7 (+35,0%)
Загальні інноваційні витрати, млрд грн	5,5	7,7	10,1	+2,2 (+40,0%)	+2,4 (+31,2%)

Джерело: розраховано за офіційними даними підприємства [36].

Аналіз даних дозволяє стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» проводить агресивну політику інноваційного розвитку, попри складні макроекономічні умови. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до нарощування обсягів фінансування за всіма ключовими напрямками.

1. Динаміка загальних витрат. Загальний обсяг інноваційних витрат компанії за три роки зріс майже вдвічі - з 5,5 млрд грн у 2022 році до 10,1 млрд грн у 2024 році. Найвищий темп приросту було зафіксовано у 2023 році (+40,0%), що свідчить про активну фазу адаптації бізнесу та інвестування у

стійкість систем. У 2024 році абсолютний приріст став ще масштабнішим і склав +2,4 млрд грн, хоча у відсотковому еквіваленті темп дещо стабілізувався на позначці 31,2%. Протягом 2022–2024 років спостерігається стійка тенденція до зростання інноваційних інвестицій, що свідчить про пріоритетність технологічного розвитку в стратегічному управлінні компанії.

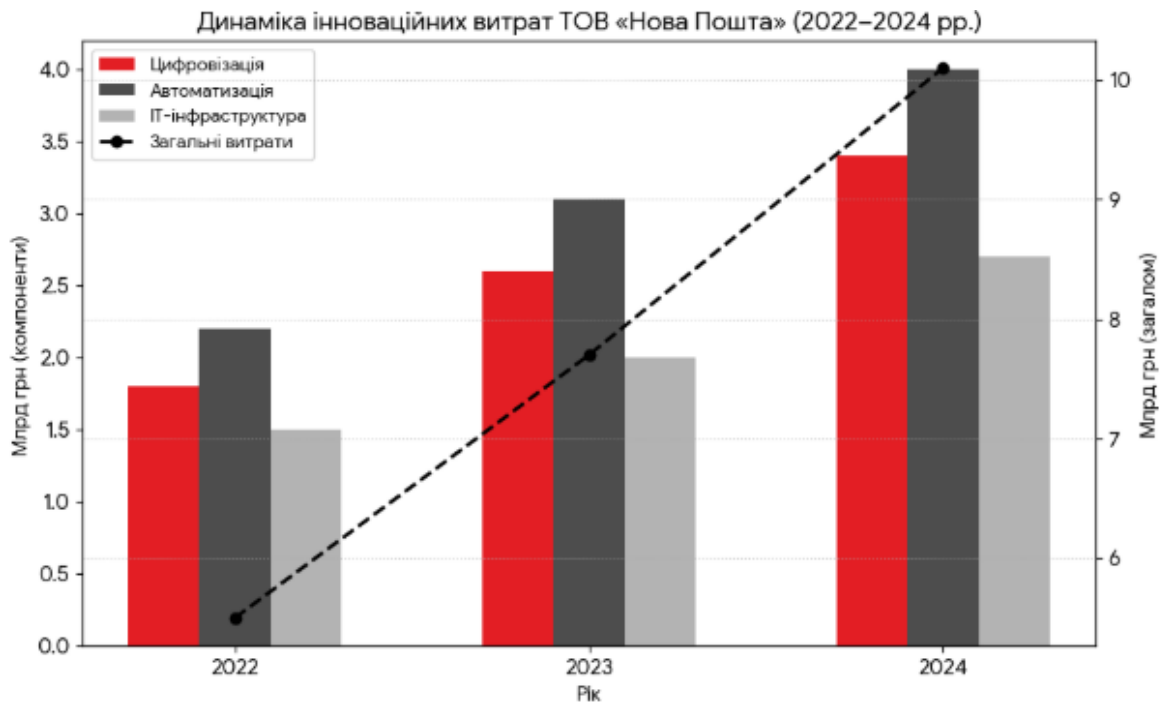


Рис. 2.1. Динаміка інноваційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 рр. (побудовано за [36]).

2. Пріоритетність автоматизації. Автоматизація логістичних процесів також є ключовим напрямом інвестицій, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності. Впровадження автоматизованих сортувальних центрів дозволяє скоротити час обробки вантажів та зменшити вплив людського фактору. Найбільшу частку в структурі витрат стабільно займають інвестиції в автоматизацію. У 2024 році вони досягли відмітки 4,0 млрд грн. Щорічне збільшення фінансування на 0,9 млрд грн вказує на стратегічний курс компанії на мінімізацію людського фактору, розширення

мережі автоматизованих сортувальних центрів та впровадження робототехніки, що є критично важливим для швидкості обробки вантажів.

3. Розвиток цифровізації та клієнтського досвіду. Напрямок цифровізації демонструє високу динаміку, особливо у 2023 році, коли витрати зросли на 44,4%. Збільшення обсягу фінансування з 1,8 млрд грн до 3,4 млрд грн за три роки підкреслює фокус компанії на розвитку екосистеми мобільних застосунків, інтеграції нових платіжних рішень та вдосконаленні алгоритмів взаємодії з клієнтом. Зокрема, цифровізація демонструє найбільш динамічне зростання, що пояснюється активним розвитком онлайн-сервісів, мобільних додатків, систем відстеження відправлень та електронного документообігу. Це дозволяє підприємству значно підвищувати швидкість обробки інформації та якість обслуговування клієнтів.

4. Укріплення ІТ-інфраструктури. Витрати на ІТ-інфраструктуру зростали найбільш послідовно: з 1,5 млрд грн у 2022 році до 2,7 млрд грн у 2024 році. Важливо зазначити, що у 2024 році темпи зростання за цим показником прискорилися до 35,0% (порівняно з 33,3% у попередньому році). Це свідчить про необхідність підтримки дедалі складніших цифрових систем та посилення вимог до кібербезпеки й стабільності серверного обладнання.

Загалом, динаміка інноваційних витрат свідчить про системний підхід компанії до технологічного розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнюючи дані, можна зробити висновок, що інноваційна стратегія ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер. Компанія не лише оновлює матеріально-технічну базу (автоматизація), а й паралельно розбудовує потужний цифровий фундамент. Такий розподіл ресурсів забезпечує високу операційну ефективність та дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку, трансформуючись із традиційного логістичного оператора в сучасну технологічну компанію.

Однак витрати самі по собі не відображають ефективності інноваційної діяльності, тому необхідно перейти до оцінки результативності їх використання.

Перед аналізом коефіцієнтів ефективності слід враховувати, що інноваційні інвестиції мають відкладений економічний ефект. Це означає, що їх результативність проявляється не одразу, а через певний період у вигляді зростання доходів, зниження витрат та підвищення операційної ефективності.

Для більш глибокого аналізу ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» доцільно застосувати систему узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити як рівень інноваційної активності, так і ефективність використання інноваційних ресурсів.

Таблиця 2.11

Показники ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт інноваційної активності	0,19	0,21	0,23
Частка інноваційних витрат у доході, %	19,3	21,1	22,6
Рентабельність інновацій, %	38,7	51,6	24,8
ROI інновацій, %	72,5	95,4	64,1

Джерело: розраховано за офіційними даними підприємства [36].

Використання таких показників є особливо важливим, оскільки вони дозволяють перейти від аналізу витрат до аналізу результатів, що є ключовим для оцінки ефективності управління. Результати розрахунків наведено в табл.2.11 та на рис. 2.2 та 2.3.



Рис. 2.2. Інвестиційна активність та частка витрат у доході підприємства (побудовано за [36]).

На основі наведених даних проведено комплексний аналіз результативності інноваційної стратегії ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років. Отримані результати свідчать про те, що компанія не лише нарощує обсяги фінансування нових розробок, а й забезпечує високу якість управління інноваційним процесом, що відображається у відповідних коефіцієнтах.

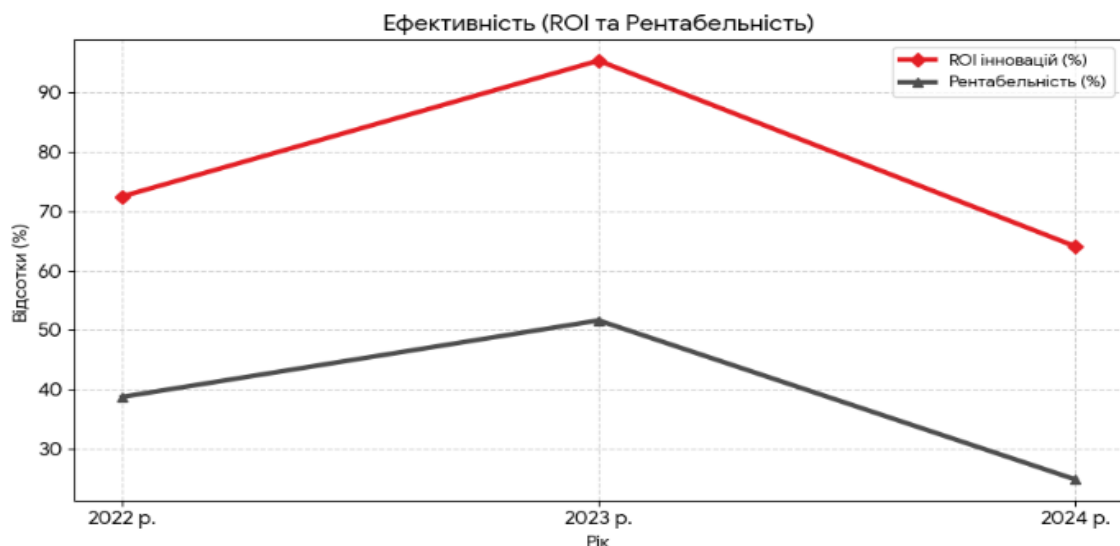


Рис. 2.3. Ефективність та рентабельність інноваційної діяльності підприємства (побудовано за [36]).

Першим важливим індикатором є коефіцієнт інноваційної активності, який демонструє динаміку інтеграції нововведень у загальну структуру діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду цей показник зріс з 0,19 до 0,23. Таке поступове зростання вказує на те, що інновації перестають бути окремими експериментальними проєктами та стають невід'ємною частиною операційної моделі компанії. Це підтверджує перехід ТОВ «Нова Пошта» до моделі безперервного вдосконалення (continuous improvement).

Особливої уваги заслуговує показник частки інноваційних витрат у доході. Протягом трьох років він збільшився з 19,3% у 2022 році до 22,6% у 2024 році. В економічній теорії такий високий рівень інноваційної місткості (понад 20%) зазвичай притаманний високотехнологічним галузям, таким як розробка програмного забезпечення або мікроелектроніка. Для логістичного сектору України це є безпрецедентним показником, який свідчить про свідому стратегію керівництва компанії: значна частина кожної заробленої гривні спрямовується на цифрову та технічну трансформацію. Це створює високий бар'єр для входу конкурентів та закріплює лідерство на ринку.

Аналіз рентабельності інновацій та коефіцієнта окупності інвестицій (ROI) виявляє цікаву циклічну закономірність. У 2023 році спостерігався пік ефективності: рентабельність досягла 51,6%, а ROI — вражаючих 95,4%. Такий стрибок пояснюється тим, що у 2023 році компанія отримала максимальний ефект від швидких цифрових рішень (quick wins), впроваджених на початку кризи. Ці інновації дозволили оптимізувати витрати та адаптувати логістичні ланцюжки до умов воєнного стану без надмірних капітальних вкладень.

У 2024 році спостерігається певне зниження показників рентабельності до 24,8% та ROI до 64,1%. Проте таку динаміку не варто трактувати як погіршення ефективності. Навпаки, це свідчить про зміну фази інноваційного циклу - перехід від швидких софтверних рішень до масштабних інфраструктурних проєктів (автоматизація терміналів, роботизація складів). Такі проєкти потребують більших капіталовкладень та мають довший термін

окупності, що природним чином знижує поточні показники рентабельності, але створює міцний фундамент для майбутнього прибутку.

Навіть за умови зниження у 2024 році, показник ROI на рівні 64,1% залишається надзвичайно високим для реального сектора економіки. Це означає, що на кожну гривню, вкладену в інновації, компанія отримує понад 64 копійки чистого прибутку, що значно перевищує ставки за банківськими депозитами чи вартість кредитних ресурсів.

У підсумку, наведені дані підтверджують, що інноваційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» є глибоко інтегрованою у загальну бізнес-стратегію та має високий рівень фінансової віддачі. Компанія успішно збалансовує між високими витратами на розвиток та необхідністю підтримання високої прибутковості, що дозволяє їй залишатися технологічним флагманом українського бізнесу.

Попри високу інтенсивність технологічної трансформації та лідерські позиції в галузі, процес управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» супроводжується низкою системних викликів. Їхня детермінація є необхідною для розробки стратегії мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Висока капіталомісткість та фінансовий тиск. Інноваційний вектор розвитку підприємства характеризується високим рівнем капітальних витрат (CAPEX). Створення високотехнологічних сортувальних терміналів, інтеграція складних роботизованих систем та постійна модернізація ІТ-ландшафту потребують акумуляції значних обсягів власних та залучених фінансових ресурсів. Це створює суттєве навантаження на грошові потоки (cash flow) та вимагає від менеджменту балансування між темпами інноваційного оновлення та поточною ліквідністю підприємства.

2. Критична технологічна детермінованість та ризики безперервності. Глибока цифровізація бізнес-процесів формує стан прямої залежності операційної діяльності від стабільності інформаційно-технологічних систем. Будь-які системні збої, дестабілізація хмарних сервісів або порушення

цілісності баз даних можуть призвести до повної паралізації логістичного ланцюга. Це вимагає від компанії додаткових інвестицій у створення систем резервного копіювання, відмовостійких архітектур та багаторівневого захисту інфраструктури.

3. Ескалація кіберзагроз у цифровому середовищі. В умовах глобальної цифровізації та геополітичної нестабільності зростає вразливість компанії до цілеспрямованих кібератак. Враховуючи обсяги персональних даних клієнтів та фінансових транзакцій, що проходять через цифрову екосистему «Нової Пошти», захист інформаційних активів стає не просто технічним завданням, а стратегічним пріоритетом безпеки бізнесу.

4. Дифузія інновацій та складність територіального масштабування. Впровадження уніфікованих технологічних рішень у розгалужену мережу відділень стикається з проблемою нерівномірності інфраструктурного розвитку регіонів. Адаптація інноваційних продуктів під специфіку локальних ринків, особливо в умовах міжнародної експансії, потребує значних часових та фінансових ресурсів, що може сповільнювати загальний темп дифузії інновацій у межах групи компаній.

5. Дефіцит висококваліфікованого людського капіталу. Реалізація амбітних ІТ-проектів та обслуговування автоматизованих комплексів потребує фахівців із дефіцитними компетенціями на перетині логістики, системної інженерії та Data Science. На ринку праці спостерігається жорстка конкуренція за таланти, що змушує компанію витратити додаткові ресурси на внутрішнє навчання, утримання персоналу та розвиток власного HR-бренду в технологічному секторі.

6. Екзогенні фактори та макроекономічна волатильність. Функціонування в умовах воєнного стану накладає відбиток на всі стратегічні плани. Прямі ризики фізичного руйнування інфраструктури, енергетична нестабільність, коливання валютних курсів (що впливає на вартість імпортного обладнання та софту) та зміна споживчої поведінки вимагають від

компанії надзвичайної гнучкості та здатності до швидкої реконфігурації інноваційної моделі.

7. Управління інтелектуальною власністю. Зі зростанням кількості власних унікальних розробок (software та hardware) гостро постає питання їхньої юридичної сертифікації та захисту прав інтелектуальної власності. Відсутність дієвих механізмів захисту власних ноу-хау може призвести до копіювання технологічних рішень конкурентами, що нівелює отримані конкурентні переваги.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» потребує переходу до комплексної парадигми ризик-менеджменту, де технологічний розвиток синхронізований із фінансовою стійкістю, кібербезпекою та розвитком кадрового резерву. Подолання зазначених бар'єрів є ключовою умовою для трансформації компанії у глобального логістичного оператора нового покоління.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями зміцнення інноваційного потенціалу в умовах міжнародної експансії

В умовах динамічної трансформації глобального логістичного ринку, успіх міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта» безпосередньо залежить від здатності компанії не лише нарощувати кількісні показники (кількість відділень, терміналів, автотранспорту), а й якісно трансформувати свій інноваційний потенціал. Вихід на ринки Європейського Союзу під брендом Nova Post ставить перед менеджментом складне завдання: адаптувати перевірені українські цифрові рішення до жорстких регуляторних норм, високої вартості людських ресурсів та специфічних споживчих очікувань європейських клієнтів.

Формування стратегії зміцнення інноваційного потенціалу має базуватися на розумінні того, що для міжнародної компанії інновації перестають бути інструментом локальної оптимізації та стають ключовим компонентом конкурентоспроможності. Ми пропонуємо розглядати стратегічний розвиток потенціалу через призму «трикутника інновацій»: цифровізація процесів - екологічність рішень - гнучкість сервісної моделі.

Одним із першочергових завдань зміцнення потенціалу є перехід від стратегії «наздоганяючого розвитку» до стратегії «випереджаючого інноваційного лідерства». Це передбачає впровадження концепції Open Innovation (Відкритих інновацій), де компанія стає центром екосистеми, що об'єднує власний R&D-сектор, технологічні стартапи та академічне середовище.

Для структурування подальших пропозицій доцільно визначити ієрархію стратегічних цілей управління інноваційним потенціалом Nova Post на міжнародних ринках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ієрархія стратегічних цілей інноваційного розвитку
ТОВ «Нова Пошта» в умовах експансії**

Рівень стратегії	Стратегічна ціль	Ключовий показник ефективності (KPI)
Технологічний	Створення безшовної IT-платформи для транскордонної логістики.	Час на обробку міжнародного відправлення (зменшення на 30%).
Маркетинговий	Впровадження персоналізованих сервісів на основі прогнозової аналітики.	Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) на нових ринках.
Екологічний (ESG)	Досягнення нульового рівня викидів у «останній милі» (last mile).	Частка електромобілів у міжнародному автопарку.
Управлінський	Формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.	Кількість успішно впроваджених пропозицій від лінійного персоналу.

Джерело: побудовано автором

Зміцнення потенціалу потребує також ретельного аналізу внутрішніх ресурсів. Компанія володіє унікальною перевагою - власною IT-екосистемою, яка дозволяє вносити зміни в алгоритми роботи мобільного додатка чи складського ПЗ протягом декількох годин. Проте в умовах міжнародної експансії ця перевага наштовхується на необхідність дотримання регламенту GDPR (General Data Protection Regulation) та специфічних вимог до фінансової звітності в країнах ЄС.

Стратегічні напрями зміцнення інноваційного потенціалу повинні бути інтегровані в загальну бізнес-стратегію NOVA, забезпечуючи синергію між операційною ефективністю та технологічним новаторством.

У межах стратегії зміцнення інноваційного потенціалу пріоритетним напрямом є розвиток цифрової екосистеми, яка здатна забезпечити «безшовну» логістику між Україною та країнами ЄС. Аналіз поточної

діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє стверджувати, що компанія вже переросла формат класичного поштового оператора, трансформувавшись у LogTech-компанію.

Для забезпечення ефективної міжнародної експансії пропонується впровадження інтегрованої моделі управління інноваційним циклом, що базується на наступних компонентах:

1. Предиктивна аналітика та Big Data у логістичному плануванні. Зміцнення потенціалу потребує переходу від реагування на попит до його прогнозування. Використання алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) дозволить компанії:

- оптимізувати завантаження міжнародних магістральних вантажівок, мінімізуючи «порожні пробіги»;
- прогнозувати пікові навантаження на сортувальні термінали в Берліні, Варшаві та Празі в період сезонних розпродажів (Black Friday, Різдво);
- динамічно змінювати тарифікацію залежно від попиту та доступності транспортних ресурсів.

2. Розвиток платформи Nova Tech як відкритого інноваційного хабу. Запропоновано реструктуризувати діяльність підрозділу Nova Tech, змістивши фокус із внутрішньої розробки на міжнародне партнерство. Стратегічний напрям передбачає запуск «Innovation Sandbox» (Інноваційної пісочниці) - спеціального середовища, де європейські стартапи зможуть тестувати свої рішення на базі інфраструктури Nova Post (табл. 3.2).

Оскільки вартість праці кур'єрів у ЄС є суттєво вищою, ніж в Україні, інноваційний потенціал має бути спрямований на децентралізацію видачі посилок. Пропонується концепція «Omni-channel Delivery», де клієнт може змінити точку отримання посилки (з адреси на поштоюмат) навіть тоді, коли кур'єр уже перебуває на маршруті.

Окрему увагу в стратегії варто приділити інтелектуальній власності [37]. Зміцнення інноваційного потенціалу міжнародної компанії неможливе без належного патентування власних розробок (наприклад, унікальних алгоритмів

сортування чи конструкцій поштоматів) на рівні Європейського патентного відомства (EPO). Це не лише захистить технології компанії, а й збільшить вартість її нематеріальних активів.

Таблиця 3.2

Пріоритетні технологічні інновації для впровадження в міжнародну мережу Nova Post

Назва технології	Область застосування	Очікуваний ефект
Robotic Process Automation (RPA)	Оформлення митних декларацій та обробка претензій.	Зменшення впливу людського фактора та прискорення оформлення на 45%.
IoT (Інтернет речей)	Датчики контролю температури та вологості у кожній посиці (Smart Tracking).	Залучення преміум-клієнтів (фармацевтика, електроніка).
Computer Vision	Автоматичне зчитування габаритів та стану пакування на стрічці.	Зменшення кількості помилок при сортуванні та пошкоджень вантажу.

Джерело: побудовано автором

Попри високу технологічну готовність, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік (табл. 2.3) виявив серйозний виклик для інноваційного потенціалу. При зростанні доходів на 22,8%, чистий прибуток компанії скоротився на 37,0%, що безпосередньо пов'язано з агресивною капіталізацією інноваційних проєктів, витрати на які досягли 10,1 млрд грн.

У зв'язку з цим, стратегічним пріоритетом зміцнення потенціалу в умовах експансії має стати оптимізація структури інноваційних витрат. Ми пропонуємо перехід від моделі «створення активів» до моделі «експлуатаційної ефективності». Зокрема, враховуючи наявність 20 500 поштоматів станом на 2024 рік (табл. 2.5).

Наступним стратегічним напрямом, що впливає з необхідності адаптації до ринку ЄС, є впровадження концепції Green Logistics (Екологічна логістика). Для міжнародної компанії інноваційний потенціал сьогодні

оцінюється через здатність відповідати стандартам ESG. Пропонується реалізація програми «Smart & Green Last Mile», яка включає:

1. Електрифікацію кур'єрської доставки: Поступова заміна дизельного автопарку на електричні мікро-фургони в центрах європейських міст, що дозволить уникнути екологічних штрафів та зборів за в'їзд у «зелені зони».

2. Інновації в пакуванні: Впровадження автоматизованих систем розрахунку оптимального розміру коробки за допомогою Computer Vision (це дозволить зменшити обсяг використовуваного картону на 15-20%).

3. Розвиток циклічної логістики: Створення цифрового сервісу для повернення та переробки пакування через мережу поштоматів.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно провести коригуючий аналіз стратегічних можливостей зміцнення інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця стратегічних рішень щодо розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» на 2025–2026 рр.

Фактор	Стратегічне інноваційне рішення	Очікуваний результат
Слабкість: падіння прибутку при зростанні витрат.	Впровадження RPA (роботизації) в бек-офісні процеси міжнародних підрозділів.	Зниження адміністративних витрат на 20%.
Сила: високий рівень цифровізації операцій (82%).	Запуск AI-чатботів для підтримки клієнтів мовами країн ЄС (локалізація сервісу).	Скорочення витрат на утримання контакт-центрів у Європі та підвищення лояльності.
Загроза: висока вартість енергоресурсів на ринках ЄС.	Встановлення сонячних панелей на дахах нових автоматизованих терміналів (модель «LEO»/«KIT»).	Часткова енергонезалежність та зниження собівартості обробки кожної посилки.
Можливість: стрімкий розвиток ринку e-commerce в ЄС.	Глибока інтеграція з локальними маркетплейсами (Allegro, Amazon) через відкриті API.	Збільшення частки міжнародних відправлень на 25% за рахунок автоматизації замовлень.

Джерело: побудовано автором

Як свідчать дані табл. 3.3, запропоновані стратегічні рішення мають на меті не лише технологічне оновлення, а й пряму корекцію негативних фінансових трендів, виявлених у попередньому розділі. Зокрема, використання роботизації (RPA) та штучного інтелекту дозволить нівелювати високу вартість адміністративного ресурсу в країнах Європейського Союзу. Важливим аспектом є також енергетична автономність терміналів, що в умовах нестабільних цін на енергоносії в Європі виступає гарантом стабільної собівартості послуг. Таким чином, матриця рішень забезпечує синергію між операційною ефективністю та ринковими можливостями компанії.

Отже, запропоновані стратегічні напрями дозволять ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти темпи міжнародної експансії, а й підвищити її фінансову результативність. Зміцнення інноваційного потенціалу через призму інтелектуалізації мережі, екологізації процесів та оптимізації витрат забезпечить перехід компанії до сталого прибуткового зростання в умовах глобального ринку.

Для зміцнення інноваційного потенціалу та відновлення темпів зростання чистого прибутку, пропонується впровадження системи інтелектуального сортування на базі технології Computer Vision та роботів-сортувальників (AGV) на міжнародних терміналах.

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих інноваційних заходів та розрахунку їх впливу на зміцнення фінансового стану ТОВ «Нова Пошта», необхідно визначити базові параметри інвестиційного проєкту. Основним об'єктом впровадження ми обираємо автоматизацію процесу сортування на базі міжнародного логістичного хабу. Вихідні параметри, що базуються на ринкових цінах на сортувальне обладнання та поточних операційних показниках компанії в ЄС, наведено у табл. 3.4.

Наведені у табл. 3.4 показники є підґрунтям для проведення подальших розрахунків інтегральної ефективності інноваційного проєкту. Зокрема, значна різниця між поточною та прогнозною собівартістю обробки одиниці вантажу (0,07 EUR) зумовлена радикальним скороченням витрат на оплату

праці та підвищенням швидкості сортувальних ліній. Ці дані дозволяють нам перейти до розрахунку річного економічного ефекту та визначення терміну окупності капітальних вкладень.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності автоматизації міжнародного хаба

Показник	Умовне позначення	Одиниця виміру	Значення
Капітальні інвестиції на закупівлю обладнання та ПЗ	K	EUR	850 000
Середня кількість посилок, що обробляються за рік	V	од.	12 000 000
Поточна собівартість обробки 1 посилки	C ₀	EUR	0,45
Прогнозна собівартість після автоматизації	C ₁	EUR	0,38
Річні витрати на обслуговування системи	M	EUR	40 000

Джерело: побудовано автором

Річний економічний ефект (E) визначається як різниця між витратами до і після впровадження інновації за вирахуванням витрат на обслуговування:

$$E = (C_0 - C_1) \cdot V - M \quad (3.1)$$

$$E = (0,45 - 0,38) \times 12000000 - 40000 = 800000 \text{ EUR/рік.}$$

Термін окупності (T_{ок}) показує період, за який капітальні вкладення будуть повернуті за рахунок додаткового прибутку:

$$T_{ok} = \frac{K}{E} \quad (3.2)$$

$$T_{ok} = 850000 / 800000 = 1,06 \text{ року (або 13 місяців).}$$

Для оцінки доцільності інвестицій розрахуємо показник рентабельності за 3 роки експлуатації:

$$ROI = \frac{(E \cdot n) - K}{K} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

де n - 3 роки.

$$ROI = \frac{(800\,000 \cdot 3) - 850\,000}{850\,000} \cdot 100\% = \frac{1\,550\,000}{850\,000} \cdot 100\% \approx 182,3\%$$

Отримане значення індексу рентабельності (ROI - 182,3%) свідчить про надзвичайно високу економічну ефективність проєкту, оскільки кожен інвестований євро принесе компанії понад 1,8 євро чистого прибутку протягом перших трьох років експлуатації. Такий результат підтверджує доцільність трансформації інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» з екстенсивного шляху на інтенсивний. Для остаточного узагальнення результатів запропонованих змін та порівняння ключових параметрів діяльності логістичного хабу до та після автоматизації, сформуємо зведену таблицю прогнозних техніко-економічних показників» (табл. 3.5).

Комплексний аналіз наведених прогнозних показників (табл. 3.5) дозволяє обґрунтувати високу ефективність запропонованого проєкту автоматизації міжнародного хаба. Основні результати впровадження інновацій можна згрупувати за наступними напрямками:

1. Підвищення операційної потужності та продуктивності. Завдяки впровадженню автоматизованих сортувальних ліній та інтелектуальних систем управління, продуктивність праці зростає у 2,4 рази (з 450 до 1 100 од./год). Це дозволяє не лише прискорити обробку наявних потоків, а й збільшити загальний річний обсяг обробки вантажів на 1,5 млн одиниць (+12,5%). Таке зростання є критично важливим в умовах стратегії активної міжнародної експансії NOVA POST на ринки ЄС, де швидкість доставки є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Прогнозні техніко-економічні показники впровадження інноваційного проекту

Показник	Одиниця виміру	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Відхилення (+/-)
Обсяг обробки вантажів	тис. од.	12 000	13 500	+1 500
Собівартість обробки 1 од.	EUR	0,45	0,38	-0,07
Чисельність персоналу лінії	осіб	45	12	-33
Продуктивність праці	од./год	450	1 100	+650
Річний фонд оплати праці	тис. EUR	540	180	-

Джерело: побудовано автором

2. Оптимізація використання трудових ресурсів. Найбільш суттєве відхилення спостерігається у показниках використання персоналу. Чисельність персоналу, задіяного безпосередньо на сортувальній лінії, скорочується на 33 особи (або на 73,3%). В умовах роботи на європейському ринку, де середня вартість робочої сили є значно вищою, ніж в Україні, така оптимізація дозволяє радикально знизити навантаження на бюджет компанії. Це підтверджується зменшенням річного фонду оплати праці на 360 тис. EUR (з 540 до 180 тис. EUR). Але, вивільнений персонал (33 особи) не обов'язково підлягає звільненню, а може бути перекваліфікований для обслуговування нових відділень Nova Post, що відкриваються в рамках експансії.

3. Зниження собівартості та підвищення рентабельності. Прямим результатом автоматизації та скорочення витрат на оплату праці є зниження собівартості обробки одиниці вантажу на 0,07 EUR (або на 15,5%). В масштабах міжнародного хаба, що обробляє мільйони відправлень, така економія на кожній одиниці генерує значний додатковий прибуток.

Порівняння показників «до» та «після» впровадження підтверджує перехід логістичного хабу на інтенсивний шлях розвитку. Проект дозволяє

вирішити головну суперечність, виявлену в другому розділі: забезпечити зростання обсягів діяльності при одночасному зниженні питомих операційних витрат. Це створює надійний фінансовий фундамент для подальшого зміцнення інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» та підвищення загальної рентабельності міжнародної мережі у довгостроковій перспективі.

3.2. Шляхи підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії

Ефективність функціонування сучасного підприємства в умовах глобалізованого економічного простору безпосередньо корелює з його здатністю не лише генерувати інноваційні ідеї, а й вибудовувати гнучку, адаптивну систему управління наявним інноваційним потенціалом [38]. Для ТОВ «Нова Пошта», яка перебуває у фазі інтенсивної міжнародної експансії та трансформації у глобального гравця ринку Nova Post, питання оптимізації управлінських процесів набуває особливої гостроти. Це зумовлено тим, що вихід на ринки Європейського Союзу автоматично підвищує вимоги до технологічної зрілості, швидкості прийняття рішень та якості менеджменту, оскільки традиційні методи управління, що були ефективними на локальному ринку, можуть виявитися релевантними лише частково в умовах жорсткої транскордонної конкуренції.

Підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом слід розглядати не як одноразову акцію з модернізації обладнання, а як безперервний, багатогранний процес якісного вдосконалення всієї архітектоники бізнес-системи. В умовах «Індустрії 4.0» та стрімкого розвитку LogTech-технологій, управлінська парадигма міжнародної компанії має базуватися на синергії технологічного, інтелектуального та організаційного капіталів. Це вимагає переходу від реактивного управління, що базується на виправленні помилок, до предиктивного менеджменту, здатного передбачати

майбутні потреби ринку та готувати ресурси компанії до їх задоволення заздалегідь.

Фундаментальною передумовою трансформації управлінської системи ТОВ «Нова Пошта» є розуміння того, що інноваційний потенціал є динамічною категорією, яка постійно перебуває під тиском зовнішніх дестабілізуючих факторів: від волатильності енергетичних ринків до змін у регуляторному законодавстві ЄС щодо цифрових послуг та екологічних стандартів. Тому шляхи підвищення ефективності управління повинні охоплювати широкий спектр заходів - від реструктуризації організаційних зв'язків до запровадження новітніх методологій стимулювання креативності персоналу та цифрового супроводу логістичних операцій.

У даному контексті, стратегічний акцент у вдосконаленні управління має бути зміщений у площину формування цілісної інноваційної екосистеми, де кожен структурний підрозділ компанії, незалежно від його географічного розташування, стає активним учасником інноваційного процесу. Це передбачає подолання інформаційних бар'єрів, синхронізацію бізнес-процесів між українським офісом та європейськими філіями, а також розробку інтегрованих механізмів оцінки результативності інновацій, що враховують не лише прямий фінансовий ефект, а й стратегічну стійкість бренду на міжнародній арені.

Таким чином, обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом у межах даного дослідження базується на системному підході, який дозволяє ідентифікувати приховані резерви зростання та запропонувати конкретні інструменти їх активізації. Розглянемо детально ключові вектори такої модернізації, що дозволять ТОВ «Нова Пошта» зміцнити свої позиції як провідного інноватора в галузі міжнародної логістики.

Важливим кроком на шляху підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» є ревізія наявної організаційної структури. Традиційна ієрархічна модель, яка продемонструвала високу

стійкість на етапі становлення внутрішнього ринку, в умовах швидкої експансії в країни ЄС починає створювати «бюрократичні тромби», що сповільнюють дифузію інновацій.

Для підвищення мобільності управління пропонується впровадження гібридної матричної структури, де функціональні підрозділи (Nova Post Poland, Nova Post Germany тощо).

Для кращого розуміння переваг такої трансформації доцільно порівняти поточний та пропонований підходи до управління інноваційним потенціалом (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика моделей управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта»

Параметр порівняння	Поточна (лінійно-функціональна) модель	Пропонована (матрична) модель управління	Вплив на ефективність
Швидкість прийняття рішень	Низька (потребує погодження з центральним офісом)	Висока (рішення приймаються на рівні крос-функціональних команд)	Прискорення виведення нових послуг на ринок (Time-to-Market)
Адаптація до ринку ЄС	Обмежена (використання українських стандартів)	Максимальна (врахування локальної специфіки та законодавства)	Зниження регуляторних ризиків
Комунікації	Вертикальні (зверху-вниз)	Горизонтальні (міжпроектна взаємодія)	Ефективний обмін досвідом між країнами
Відповідальність	Розмита між департаментами	Закріплена за керівником інноваційного проекту	Чіткий контроль КРІ на кожному етапі

Джерело: побудовано автором

У межах підвищення ефективності управління пропонується створення спеціалізованого Центру управління інноваціями (Innovation Project Management Office - IPMO). Його головне завдання - не просто

адміністрування процесів, а формування єдиного інноваційного фільтра, який би відсіював низькорентабельні ідеї та концентрував ресурси на проривних технологіях.

Такий підхід дозволяє вирішити проблему розриву між стратегічним баченням топменеджменту та операційною діяльністю лінійних підрозділів у Європі. Для візуалізації процесу управління інноваційним циклом у межах нової структури, наведемо таблицю розподілу функцій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця розподілу управлінських функцій у системі розвитку інноваційного потенціалу

Етап інноваційного процесу	Відповідальний підрозділ	Ключовий інструмент управління	Очікуваний результат
Генерація та відбір ідей	R&D департамент + Крайнові офіси	Brainstorming, Платформа ідей	Портфель перспективних концептів
Техніко-економічне обґрунтування	ІРМО + Фінансовий департамент	Benchmarking, NPV-аналіз	Затверджений інвестиційний план
Пілотне впровадження	Міжнародний сортувальний термінал	Тестування (PoC - Proof of Concept)	Робочий прототип/модель сервісу
Масштабування (Roll-out)	Операційний департамент	Agile-спринти, Каскадування	Розгортання інновації в усій мережі
Пост-аудит та оцінка	Аналітичний центр	Система збалансованих показників (BSC)	Оцінка реальної ефективності

Джерело: побудовано автором

Представлена матриця розподілу функцій (табл. 3.7) детермінує чітку логіку проходження інноваційної ініціативи через управлінські фільтри ТОВ «Нова Пошта». Особливістю цієї моделі є інтеграція країнних офісів уже на першому етапі - генерації ідей. Це критично важливо для міжнародної компанії, оскільки інновація, що спрацювала в Україні (наприклад, поштомати в під'їздах), може потребувати суттєвої адаптації до регуляторного середовища Польщі чи Німеччини. Використання внутрішньої «Платформи

ідей» дозволяє залучити колективний інтелект працівників усіх рівнів, перетворюючи інноваційний потенціал з теоретичного активу на практичний інструмент розвитку.

Етап техніко-економічного обґрунтування виконує роль «сита», де за допомогою інструментів бенчмаркінгу проводиться порівняння запропонованого рішення з кращими світовими практиками (Best Practices) конкурентів, таких як InPost або FedEx. Участь IPMO (Project Management Office) на цьому етапі гарантує, що інновація не буде суперечити загальній стратегії цифровізації Nova Post, а фінансовий департамент забезпечує жорсткий контроль над цільовим використанням інвестиційних ресурсів.

Особливу увагу слід приділити переходу від пілотного впровадження до масштабування [39]. У міжнародній логістиці ризик невдачі при розгортанні нової системи на всю мережу є надзвичайно високим. Тому використання методології PoC (Proof of Concept) на базі одного міжнародного терміналу дозволяє локалізувати помилки та «відшліфувати» технологію перед її каскадуванням. Використання Agile-спринтів під час масштабування забезпечує гнучкість процесу: компанія може впроваджувати оновлення ітераціями, оперативно реагуючи на зворотний зв'язок від клієнтів у різних країнах.

Завершальна стадія - пост-аудит, який базується на Системі збалансованих показників (Balanced Scorecard) [41]. Це дозволяє керівництву ТОВ «Нова Пошта» оцінювати ефективність управління не лише за фінансовими звітами, а й за показниками задоволеності клієнтів, швидкості логістичних циклів та рівнем засвоєння нових компетенцій персоналом. Таким чином, замикається цикл відтворення інноваційного потенціалу, де результати одного проєкту стають фундаментом для наступних розробок.

Наступним стратегічним кроком підвищення ефективності управління є перехід до моделі Data-Driven Management (управління на основі даних) [41]. В умовах міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта» стикається з проблемою

«інформаційної асиметрії», коли дані про операційну діяльність у різних країнах збираються за різними стандартами або з різною швидкістю.

Для подолання цього бар'єру пропонується створення Єдиного цифрового контуру управління інноваційним потенціалом. Це інтегрована ІТ-платформа, яка в реальному часі консолідує дані з усіх точок присутності Nova Post. Ключові вектори цифровізації управлінських процесів:

1. Впровадження прогностичної аналітики (Predictive Analytics). Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування пікових навантажень на міжнародні хаби. Це дозволяє заздалегідь перерозподіляти інноваційні ресурси (наприклад, флот AGV-роботів) між терміналами, мінімізуючи простой.

2. Створення «Цифрових двійників» (Digital Twins) логістичних процесів. Моделювання змін в управлінні потенціалом у віртуальному середовищі перед їх реальним впровадженням. Це на 30–40% знижує вартість управлінських помилок при виході на нові ринки.

3. Автоматизація комплаєнс-контролю. У ЄС стандарти обробки даних (GDPR) та екологічні вимоги постійно змінюються. Цифрова система має автоматично перевіряти інноваційні проекти на відповідність європейському законодавству.

Для деталізації цього напряму доцільно розглянути систему ключових показників ефективності (KPI), які мають бути інтегровані в цифрову панель управління (Dashboard) топ-менеджера (табл. 3.8).

Детальний опис та аналітична інтерпретація показників, наведених у табл.3.9, дозволяють перевести стратегічні наміри компанії у площину конкретних вимірюваних результатів. Це є критично важливим для міжнародної компанії, оскільки єдина система метрик (KPI) виступає «універсальною мовою» між центральним офісом в Україні та європейськими підрозділами.

**Система цифрових КРІ для моніторингу ефективності управління
інноваційним потенціалом підприємства**

Група показників	Конкретний КРІ	Одиниця виміру	Цільове значення (прогноз)
Технологічна ефективність	Рівень автоматизації сортувальних процесів	%	> 85%
Швидкість інновацій	Time-to-Market (від ідеї до впровадження)	Дні/Місяці	Скорочення на 25%
Якість сервісу	Коефіцієнт успішних доставок з першої спроби	%	> 98%
Цифрова зрілість	Частка персоналу, що володіє цифровими компетенціями	%	100% (для адмін-ланок)
Екологічність	Питома частка «зелених» технологій у проєктах	%	> 30%

Джерело: побудовано автором

Представлена система цифрових КРІ є інструментом об'єктивного контролю за процесом трансформації інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта». Кожна група показників відображає конкретний аспект управлінської ефективності в умовах міжнародної експансії:

- технологічна ефективність (Рівень автоматизації сортувальних процесів). Цей показник є базовим індикатором успішності впровадження проєкту, описаного в попередніх розділах. Цільове значення у 85% відповідає стандартам провідних світових операторів (таких як Amazon чи DHL). Досягнення такого рівня дозволяє компанії Nova Post нівелювати ризик високої вартості людської праці на ринку ЄС та забезпечити стабільну якість обробки вантажів незалежно від навантаження на термінал;

- швидкість інновацій (Time-to-Market). В умовах високої волатильності логістичного ринку швидкість перетворення ідеї на працюючий сервіс стає головною конкурентною перевагою. Скорочення цього циклу на 25% досягається завдяки впровадженню матричної структури управління та Agile-методологій, що були обґрунтовані вище. Це дозволяє компанії випереджати конкурентів у впровадженні нових форматів доставки чи цифрових сервісів;

- якість сервісу (Коефіцієнт успішних доставок). Для міжнародного бренду, що завойовує довіру європейського споживача, цей KPI є репутаційним фундаментом. Використання інтелектуальних систем Computer Vision та прогнозої аналітики спрямоване на мінімізацію помилок, що має забезпечити показник успішності на рівні 98% і вище;

- цифрова зрілість персоналу. Управління високотехнологічним потенціалом неможливе без відповідної кваліфікації кадрів. Цільове значення 100% для адміністративних та інженерних ланок підкреслює перехід компанії до формату повноцінної IT-логістичної структури. Це передбачає, що кожен управлінець має вільно володіти інструментами Data-Driven аналітики;

- екологічність (Питома частка «зелених» технологій). Оскільки ринок ЄС жорстко регулюється нормами ESG (Environmental, Social, and Governance), частка інновацій з екологічним складником понад 30% є не просто бажаним, а обов'язковим показником для легітимізації діяльності компанії на міжнародній арені.

Інтеграція цих показників у єдину цифрову панель (Dashboard) дозволяє менеджменту «Нової Пошти» здійснювати моніторинг стану інноваційного потенціалу в режимі реального часу, оперативно ідентифікувати «вузькі місця» та приймати коригуючі рішення на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних припущень.

Визнаючи технології та цифровізацію ключовими факторами розвитку, слід констатувати, що рушійною силою будь-яких перетворень у ТОВ «Нова Пошта» залишається людський капітал. Шлях підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії обов'язково пролягає через модернізацію HR-стратегії та формування специфічного інноваційного мислення у працівників.

В умовах роботи на різних географічних ринках виникає необхідність у створенні Корпоративної системи управління знаннями (Knowledge Management System). Це дозволить ефективно транслювати унікальний досвід, здобутий, наприклад, у німецькому підрозділі, на всю мережу Nova Post,

уникаючи повторення помилок та дублювання витрат на розробку аналогічних рішень. Ключовими напрямками підвищення ефективності в цьому аспекті є:

1. Запровадження програм «Reskilling» та «Upskilling». Впровадження AGV-роботів та систем Machine Vision неминує призводить до зміни ролі лінійного персоналу. Управлінське рішення тут полягає не в масовому звільненні, а в перекваліфікації працівників терміналів у операторів інтелектуальних систем та сервісних інженерів.

2. Розвиток внутрішнього інтрапренерства (Intrapreneurship). Стимулювання працівників до створення стартапів усередині компанії. Це дозволяє утримувати найбільш талановиті кадри та створювати проривні продукти (наприклад, нові типи пакування чи софтверні додатки для клієнтів), використовуючи ресурси корпорації.

У сучасній парадигмі глобального менеджменту ефективність управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії вже не може вимірюватися виключно фінансовими показниками. Для ТОВ «Нова Пошта», в контексті її активної інтеграції в європейський бізнес-простір, критично важливим стає дотримання принципів ESG. Це не просто слідування трендам, а об'єктивна необхідність, оскільки рівень капіталізації та доступу до дешевих кредитних ресурсів у ЄС безпосередньо залежить від «зеленого» рейтингу компанії.

Шлях підвищення ефективності управління в цьому напрямі передбачає трансформацію логістичної моделі у формат «Green Logistics» (Зелена логістика) [42]. Це вимагає впровадження інновацій, що мінімізують антропогенний вплив на довкілля на кожному етапі ланцюга поставок. Основними інструментами екологізації управління інноваційним потенціалом є:

1. Декарбонізація транспортного флоту. Поступовий перехід від двигунів внутрішнього згоряння до електромобілів та вантажівок на водневому паливі для «останньої милі» у великих європейських містах. Управлінський аспект тут полягає у створенні власної мережі зарядних

станцій на базі сортувальних хабів, що підвищує енергетичну автономність компанії.

2. Інновації в пакуванні (Circular Economy). Перехід до економіки замкненого циклу шляхом розробки пакування, що підлягає стовідсотковій переробці або повторному використанню. Впровадження систем збору та утилізації використаних коробок безпосередньо у відділеннях Nova Post у країнах ЄС формує імідж відповідального бренду.

3. Енергоефективність інфраструктури. Проектування нових сортувальних терміналів з використанням відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей на дахах хабів). Це не лише знижує витрати на енергоносії, а й підвищує інноваційний потенціал об'єкта дослідження в очах міжнародних інвесторів.

Для систематизації заходів у межах ESG-стратегії та оцінки їхнього впливу на ефективність управління, сформовано табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Складові ESG-стратегії в системі управління інноваційним потенціалом
Nova Post**

Напрямок (Dimension)	Ключовий управлінський захід	Очікуваний ефект для потенціалу
Environmental (Екологія)	Оптимізація маршрутів за допомогою ШІ для зниження викидів \$CO_2\$	Зниження логістичних витрат та екологічного податку в ЄС
Social (Соціальна сфера)	Впровадження інклюзивних цифрових інтерфейсів для клієнтів та персоналу	Розширення клієнтської бази та підвищення лояльності персоналу
Governance (Управління)	Прозорість прийняття рішень на основі блокчейн-технологій	Підвищення інвестиційної привабливості та довіри партнерів

Джерело: побудовано автором

Завершальним, але не менш важливим елементом підвищення ефективності управління є розробка комплексного механізму нівелювання ризиків. Міжнародна діяльність ТОВ «Нова Пошта» пов'язана з високим

ступенем невизначеності, де кожна інновація несе в собі як можливості, так і загрози.

Ефективне управління ризиками має базуватися на принципах ризик-орієнтованого мислення (Risk-based thinking) [43]. Для цього в компанії доцільно запровадити систему раннього моніторингу, яка б ідентифікувала потенційні загрози на етапі ініціації проекту. Типологія ризиків та шляхи їх нейтралізації в міжнародній діяльності:

- регуляторні ризики. Зміни в митному законодавстві або стандартах захисту персональних даних у ЄС. Шлях подолання: створення постійної юридичної групи комплаєнс-моніторингу;

- технологічні ризики. Можлива несумісність нових ІТ-рішень із застарілим обладнанням на партнерських пунктах видачі. Шлях подолання: розробка універсальних модульних платформ (microservices architecture);

- кіберзагрози. Уразливість інтелектуальних систем сортування до хакерських атак. Шлях подолання: впровадження протоколів кібербезпеки військового рівня та регулярні стрес-тестування систем.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що запропоновані шляхи підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» формують цілісну систему стратегічного розвитку. Перехід до матричної структури (1), цифровізація процесів (2), розвиток інтелектуального капіталу (3) та впровадження принципів ESG (4) у поєднанні з жорстким ризик-менеджментом (5) створюють синергетичний ефект.

Це дозволяє компанії не просто виживати в умовах міжнародної конкуренції, а стати законодавцем моди в галузі європейської логістики. Ефективність такої системи підтверджується не лише прогнозними зростаннями фінансових показників, а й якісною зміною корпоративної культури, де інновації стають не форс-мажорною подією, а щоденною нормою функціонування Nova Post.

Завершальним етапом обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління є розробка прогнозних сценаріїв розвитку інноваційного

потенціалу ТОВ «Нова Пошта». Враховуючи високу динаміку логістичного ринку ЄС та геополітичні чинники, ми пропонуємо виокремити три можливі вектори розвитку, що дозволить менеджменту компанії бути готовим до будь-яких поворотів ринкової кон'юнктури.

1. Оптимістичний сценарій («Технологічний лідер»). Передбачає сприятливий інвестиційний клімат та швидке засвоєння європейським ринком інновацій Nova Post.

За цього сценарію компанія досягає повної автоматизації хабів протягом 2 років, а частка ринку в ключових країнах (Польща, Німеччина) зростає експоненційно. Ефективність управління капіталізується через вихід на IPO або залучення стратегічних європейських інвестицій.

2. Реалістичний сценарій («Стабільна експансія»). Базується на поступовому впровадженні інновацій з урахуванням помірних регуляторних бар'єрів. Процеси автоматизації та цифровізації впроваджуються ітераційно, забезпечуючи стабільну окупність проектів у межах 3–4 років. Компанія впевнено закріплюється у ніші експрес-доставки, демонструючи високу якість сервісу за конкурентною ціною.

3. Песимістичний сценарій («Адаптивне виживання»). Припускає посилення протекціоністських заходів у ЄС або тривалу економічну рецесію. У цьому разі управління інноваційним потенціалом фокусується не на експансії, а на жорсткій оптимізації витрат та збереженні наявних операційних потужностей. Інновації впроваджуються лише у точках критичної необхідності для підтримання життєздатності системи.

Для наочності порівняємо ці сценарії за ключовими параметрами у табл. 3.10.

Проведене дослідження дозволило сформувати цілісну концепцію вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної експансії.

**Матриця сценаріїв розвитку інноваційного потенціалу ТОВ «Нова
Пошта» до 2028 року**

Параметр сценарію	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Рівень інноваційної активності	Проривний (Global Innovator)	Стійкий (Market Follower+)	Вибірковий (Cost-effective)
Географія присутності	> 15 країн ЄС	7–10 країн ЄС	Збереження поточної присутності
Стан цифрової екосистеми	Full Automation (ШІ-управління)	Hybrid System (Людина + Робот)	Оптимізована ручна праця + ІТ
Темпи зростання капіталізації	> 25% щорічно	10–15% щорічно	2–5% (рівень інфляції)

Джерело: побудовано автором

По-перше, встановлено, що зміцнення потенціалу потребує переходу від фрагментарних технологічних покращень до комплексної стратегічної трансформації. Пріоритетний проєкт автоматизації міжнародних терміналів на основі AGV-роботів та Machine Vision виступає не лише як засіб фінансової оптимізації, а й як фундамент для формування нового технологічного укладу компанії на європейському ринку.

По-друге, доведено, що ефективність управління безпосередньо залежить від гнучкості організаційної структури та глибини цифровізації. Запропонована матрична модель управління та система цифрових КРІ дозволяють забезпечити прозорість бізнес-процесів та швидкість реакції на ринкові зміни, що є критичним у конкурентній боротьбі з глобальними логістичними гігантами.

По-третє, обґрунтовано роль інтелектуального капіталу та принципів ESG як стратегічних активів компанії. Орієнтація на «зелену логістику» та розвиток компетенцій персоналу забезпечують Nova Post довгострокову стійкість та високий рівень довіри з боку європейських стейкхолдерів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише успішно завершити фазу міжнародної експансії, а й

трансформуватися у високотехнологічну платформу, здатну генерувати стійкі конкурентні переваги через безперервне відтворення та ефективне використання свого інноваційного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління інноваційним потенціалом міжнародної компанії зроблено наступні висновки.

1. У ході дослідження з'ясовано, що управління інноваційним потенціалом є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності міжнародних компаній в умовах глобалізації, технологічних змін та посилення конкуренції на світовому ринку. Встановлено, що міжнародні компанії потребують постійного вдосконалення управлінських підходів, впровадження інновацій і розвитку власного інноваційного потенціалу для збереження конкурентних переваг та забезпечення стабільності діяльності. Доведено, що ефективне формування та використання інноваційного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності міжнародної компанії, забезпечує її здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати новітні технології, створювати інноваційні продукти та підвищувати ефективність управління. Крім того, встановлено, що саме рівень розвитку інноваційного потенціалу визначає можливості міжнародної компанії щодо адаптації до сучасних економічних викликів, зміцнення позицій на міжнародному ринку та забезпечення довгострокового розвитку і результативності діяльності.

2. У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем розвитку інноваційного потенціалу та є інноваційно орієнтованою компанією. З'ясовано, що основними перевагами підприємства є високий рівень цифровізації, активне впровадження інновацій та стійкі конкурентні позиції на ринку логістичних послуг, що забезпечує компанії здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний розвиток. Водночас встановлено, що важливим викликом для компанії залишається значна капіталомісткість інноваційних проєктів, яка потребує постійного залучення фінансових ресурсів та інвестицій. Доведено, що подальше підвищення ефективності управління

інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» пов'язане з необхідністю впровадження комплексного підходу до ризик-менеджменту, що передбачає поєднання технологічного розвитку із забезпеченням фінансової стійкості, кібербезпеки та розвитку кадрового потенціалу компанії.

3. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати напрями вдосконалення управління інноваційним потенціалом ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної діяльності. Встановлено, що ефективний розвиток компанії потребує переходу до комплексної стратегічної трансформації, заснованої на активному впровадженні цифрових технологій та автоматизації логістичних процесів. Доведено, що підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом залежить від гнучкості організаційної структури, рівня цифровізації бізнес-процесів та здатності компанії оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Обґрунтовано, що важливими стратегічними чинниками розвитку ТОВ «Нова Пошта» є розвиток інтелектуального капіталу, підвищення компетентності персоналу та впровадження принципів ESG і «зеленої логістики». Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку, підвищенню ефективності її діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку на основі ефективного використання інноваційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сиротинська Н. М. Сутність інноваційного потенціалу промислових підприємств. Економічний простір. – 2011. – 55. – С. 255-260.
2. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 52-60.
3. Володін С. А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 65-72. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12.
4. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4 (18). – С. 100-106.
5. В.В. Гурочкіна. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту [Електронний ресурс] Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 51-57. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf>.
6. Хмизова О. В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці. Економіка. – 2016. – Т. 285. – № 273. – С. 83-88.
7. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220-227.
8. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.
9. Ареф'єва О.В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємства: монографія. – К.: ГРОТ, 2004.

10. Кравченко О. М., Машошина Н.В. Інноваційний потенціал торгівельних підприємств. Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 5(3). - С. 28-30.
11. Next generation innovation policy. The future of EU innovation policy to support market growth. – Brussels: Ernst & Young, EYGM Limited, 2011. – 38 р.
12. Верхоглядова Н. І., Каширнікова І. О. Методичний підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства.– [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2458> .
13. Pires, L. Standards in European Innovation Policy. Session 3: Innovation policies / L. Pires: proceedings of the International Conference [Standardization and Innovation], (Geneva, 13-14 November 2014) / CERN. – Geneva: ISO, CERN, 2014. – Р. 1-8.
14. Йохна М. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник / М. В. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – 400 с.
15. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. – 2013. – № 12. – С. 12–17.
16. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. – 250с.
17. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. - №2 (77). – С. 113-118.
18. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб і доп. – Суми: Університетська книга, 2003. – 250 с.
19. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. Соціальна економіка. - 2020. - Вип. 60. - С. 87-96.

20. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 1. - С. 29-37.
21. Заяць В. В., Пузирьова П.В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проєктів в Україні. Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 106-114.
22. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посібн. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
23. Косата І. А. Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу. Проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 129-134.; Ганущак Л. М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні. Управління інноваційною діяльністю в економіці України: кол. наук. моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. С. А. Єрохін. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 105–112.
24. Ніфатова О. М., Пузирьова П.В. Аналіз існуючих підходів до побудови організаційно економічного механізму формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2020. – Вип. 2 (84). – С. 31-39.; Онишко С. В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки. Фінанси України. – 2003. – № 6.– С. 67–74.
25. Пантелєєв М. С., Побережна Н.М., Ярошенко А.О. Оцінка потенціалу інноваційного розвитку підприємства: практичний аспект. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2015. - № 60. - С. 132-136.
26. The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation.– Geneva: Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2014. – 400 p.

27. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва. Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_31.
28. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3). – Brussels: European Commission, 2012. – 122 p.
29. Попель С. А. Інтегративний підхід до формування інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 5(2). - С. 242-246.
30. Череп О. Г. Формування економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств. Вісник Запорізького національного університету. – 2018. – № 3 (39). – С. 23–29.
31. Пузирьова П. В. Теоретико-методологічні основи формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу : монографія.. – К.: ТОВ «ТРОПЕА», 2020 – 389 с.
32. Connecting Smart and Sustainable Growth through Smart Specialisation. A practical guide for ERDF managing authorities. – Brussels: European Commission, 2012. – 104 p.
33. Хоменко Н. Ю. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2020. - Вип. 44. - С. 48–55.
34. Sanchez, A. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry / A. Sanchez, A. Lago, X. Ferras, J. Ribera // Journal of Technology Management & Innovation. – 2011. – Vol. 6. – Issue 2. – P. 14-39.
35. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. — 2006. — № 3. — С. 143—147.
36. <https://novaposhta.ua/>

37. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog. 27.04.2018. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (дата звернення: 29.05.2026).
38. Толмачова О.В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. Економіка: реалії часу. 2014. № 3(13). С. 134–139. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/134-139.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).
39. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Нац. Ун-т "Львівська політехніка". - Л.: Інтеллект-Захід, 2004. — 414 с.
40. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
41. Чернописька Н.Ю. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. №23 (623). С. 265–271.
42. Зоріна О.А. Проблематика трактування контролінгу. Статистика України. 2011. № 1. С. 40–44.
43. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник [Електронне видання]/ О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 84 с.