

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Управління інноваційною діяльністю в організації,  
на прикладі ТОВ «Нова пошта»  
(м. Київ, вул. Столичне шосе, 103)**

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БМ-41  
спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Гурман Д. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Гарматюк О.О.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Малюта Л.Я.

(прізвище та ініціали)



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б.		
Нормоконтроль	Мосій О.Б.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	1.03.2023-10.03.2023	Викон.
2	Розділ 1 Теоретичні аспекти управління інноваційною діяльністю	11.03.2023-31.03.2023	Викон.
3	Розділ 2 Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»	1.04.2023-31.04.2023	Викон.
4	Розділ 3 Рекомендації щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта»	1.05.2023-20.05.2023	Викон.
5	Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	21.05.2023-1.06.2023	Викон.
6	Висновки	2.06.2023-5.06.2023	Викон.

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гурман Д.П.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Гарматюк О.О.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Гурман Д. П. Управління інноваційною діяльністю в організації, на прикладі ТОВ «Нова пошта».**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 61 сторінка, 13 рисунків, 16 таблиць, 2 додатки, 21 літературне джерело.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методологічних та практичних положень щодо удосконалення інноваційної діяльності в організації.

**Об'єкт дослідження** – процес управління інноваційною діяльністю в організації.

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення інноваційної діяльності в організації.

**Методи дослідження** - аналізу, спостереження, опитування, економіко-статистичні, математичні, експертні, графічні, табличні.

**Практична значимість роботи.** Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю в організації.

**Ключові слова:** управління інноваціями, інноваційна діяльність, стратегія інноваційного розвитку, організаційні зміни, конкурентоспроможність, інноваційна комунікація.

## SUMMARY

**Gurman D. P. Management of innovative activities in the organization, on the example of Nova Poshta LLC.**

**Bachelor's thesis:** 61 pages, 13 figures, 16 tables, 2 appendices, 21 literary sources.

**The subject of the study** is a set of theoretical, methodological and practical provisions regarding the improvement of innovative activities in the organization.

**The object of research** is the process of managing innovative activities in the organization.

**The purpose of the work** is to develop practical recommendations for the formation and improvement of innovative activities in the organization.

**Research methods** - analysis, observation, survey, economic-statistical, mathematical, expert, graphical, tabular.

**Practical significance of the work.** The results of the conducted research provide the basis for further investigations and practical resolution of the problem of ensuring effective management of innovation activity in the organization.

**Keywords:** innovation management, innovation activity, innovation development strategy, organizational changes, competitiveness, innovation communication.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	9
1.1 Поняття та сутність інноваційного менеджменту .....	9
1.2 Значення інновацій для розвитку підприємства .....	12
1.3 Організаційні засади управління розвитком інноваційної культури підприємства .....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»...	21
2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» .....	21
2.2 Інноваційна складова економічної діяльності компанії «Нова пошта» .....	28
2.3 Вплив інноваційної політики ТОВ «Нова пошта» на розвиток економіки в Україні.....	32
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	36
3.1 Шляхи удосконалення інноваційної діяльності компанії «Нова пошта».....	36
3.2 Оптимізація інноваційних засад розвитку ТОВ «Нова пошта» .....	362
3.3 Забезпечення інноваційної політики ТОВ «Нова пошта» в сучасних умовах .....	45
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОХОРОНА ПРАЦІ .....	511
4.1 Менеджмент безпеки .....	511
4.2 Загальні вимоги безпеки з охорони праці для користувачів ПК.....	533
ВИСНОВКИ.....	5858
БІБЛІОГРАФІЯ.....	60
ДОДАТКИ.....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність управління інноваційною діяльністю в організації визначається наступними факторами:

**Конкурентоспроможність:** Успішна інноваційна діяльність допомагає організації виокремитися на ринку та зайняти більш сильну позицію порівняно з конкурентами. Управління інноваційним процесом дозволяє розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги або процеси, що задовольняють потреби клієнтів більш ефективно або ефективніше, ніж у конкурентів.

**Зміна ринкових умов:** Ринкові умови швидко змінюються, і організації повинні адаптуватися до цих змін. Управління інноваціями допомагає організаціям пристосуватися до змін ринку, а також передбачати та створювати нові можливості.

**Покращення ефективності:** Інноваційна діяльність може допомогти вдосконалити процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість продукції або послуг. Управління інноваційною діяльністю спрямовує зусилля на розробку та впровадження нових ідей та технологій, що призводить до підвищення ефективності організації.

**Конкурентний тиск:** У сучасному глобальному ринковому середовищі, організації стикаються зі зростаючим конкурентним тиском. Управління інноваціями дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними, шляхом впровадження новаторських продуктів, процесів та рішень.

**Метою даної кваліфікаційної роботи** є дослідження сучасних теорій та концепцій управління інноваціями, аналіз існуючих практик та стратегій управління інноваціями в організаціях, визначення факторів, що впливають на успішність інноваційної діяльності в організації, розробка рекомендацій та стратегій для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства.

Враховуючи актуальність дослідження та основну мету **завданнями даної кваліфікаційної роботи є:**

- дослідження теоретичних аспектів управління інноваційною діяльністю;
- аналіз інноваційної діяльності організації на прикладі ТОВ «Нова пошта»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Нова пошта».

**Об'єктом дослідження** є процес управління інноваційною діяльністю в організації, а **предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних та практичних положень щодо удосконалення інноваційної діяльності в організації.

**Інформаційну базу дослідження становлять** академічні джерела: наукові статті, дисертації, книги та журнали з питань управління інноваціями, стратегічного управління, організаційного розвитку та інших відповідних галузей, статистичні матеріали Державної служби статистики України, ресурси світової інформаційної мережі Internet. Також базою дослідження є фінансова та статистична звітність діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта».

**Практичне значення** даної кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендацій та стратегій управління інноваційною діяльністю в організації на прикладі ТОВ «Нова пошта».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить такі частини: вступ, три розділи, спеціальну частину, висновки, список використаних джерел, який містить 21 джерело та 2 додатки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 1.1 Поняття та сутність інноваційного менеджменту

У сучасному світі, успіх економічного розвитку країни залежить не тільки від наявності природних і інших ресурсів, але й від здатності суб'єктів господарювання даної країни до інноваційного впровадження нових ідей.

Американський економіст австрійського походження Йозеф Алоїз Шумпетер (1883-1950 рр.) був одним з перших, хто розпізнав тісний зв'язок між успішним бізнесом та здатністю підприємця до інноваційного впровадження нових ідей. В його працях підприємець вважається новатором, для якого головним є використання різноманітних можливостей ринку для досягнення своїх інноваційних цілей.

Інноваційний менеджмент - це область управління, що займається управлінням інноваціями в організації. Він орієнтований на створення та впровадження нововведень, змін та покращень, які сприяють розвитку і конкурентоспроможності організації. Інноваційний менеджмент включає в себе планування, організацію, керування та контроль інноваційного процесу.

Сутність інноваційного менеджменту полягає у розробці та впровадженні стратегій, методів та інструментів, спрямованих на стимулювання творчості, інноваційного мислення та розвитку нових ідей в організації. Інноваційний менеджмент охоплює процеси створення та реалізації інноваційних проєктів, управління ризиками, комерціалізацію інноваційних продуктів та послуг, а також розвиток інноваційної культури та комунікації в організації.

Інноваційний менеджмент є необхідним для організацій, оскільки допомагає їм адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагувати на зміни потреб ринку та технологічний прогрес, забезпечувати конкурентну перевагу та досягати стійкого розвитку. Інноваційний менеджмент сприяє

пошуку нових можливостей, впровадженню ефективних процесів та практик, залученню талановитих працівників, підвищенню продуктивності та створенню цінності для організації та її клієнтів.

Сучасні інновації можуть бути класифіковані залежно від наступних ознак:

1. За формою реалізації:

- Продуктові: розробка нових видів продукції або послуг, які привертають споживачів.

- Процесні: розробка нових технологій.

- Операційні: розробка нових правил, інструкцій, положень тощо.

- Ринкові: розробка нових сфер застосування продукту, що дозволяє реалізувати його на нових ринках, або розробка нових стратегій для захоплення нових ринків.

2. За глибиною внесених змін (ступенем значущості):

- Базові: започатковують раніше невідомі товари, технології або форми організації виробництва.

- Поліпшувальні: удосконалення базових товарів.

- Псевдоінновації: зміни, які продовжують життєвий цикл товару, такі як поліпшення дизайну, зміна способу фасування або пакування.

- Інтегруючі: удосконалення, які поєднують попередні досягнення.

3. За змістом:

- Технологічні.

- Виробничі.

- Економічні.

- Торгівельні.

- Соціальні.

- Управлінські.

4. За інтенсивністю інноваційних змін (ступенем оновлення виробництва).

5. За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище:

- Інкрементальні інновації: ці інновації здійснюються послідовно та поступово. Вони можуть бути майже непомітними, але забезпечують постійне зростання продуктивності виробництва.

- Радикальні інновації: ці інновації є результатом тривалих та цілеспрямованих науково-технічних робіт. Вони призводять до значних змін у технологіях, техніці, продукції та інших сферах.

- Нові технологічні системи: це глибокі зміни в технологіях, які стосуються кількох сфер економіки і сприяють появі нових секторів виробництва і споживання. Прикладами можуть бути капілярне зварювання, лазерні технології та інші.

- Зміна техніко-технологічної парадигми: це глибокі зміни в технологіях, ефект яких впливає на стан економіки загалом. Наприклад, атомна енергетика, мікроелектроніка та інші.

6. За рівнем новизни з погляду виробника і споживача, всі інновації поділяються на 4 види, зміст яких визначений матрицею переваг Бостонської консалтингової групи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця переваг Бостонської консалтингової групи

		Новизна для споживача	
		Так	Ні
Новизна для виробника	Так	Продукт-інновація	Дублювання
	Ні	Продукти (товари, послуги) поліпшені та модифіковані	Старі продукти (товари, послуги)

Очікується найбільш значна вигода від продукту-інновації, яка є новаторською як для виробника, так і для споживача.

Таким чином, інноваційний менеджмент визначається як система управління, що спрямована на стимулювання та керування інноваційними процесами в організації з метою досягнення її стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

## 1.2 Значення інновацій для розвитку підприємства

Значення інновацій для розвитку організації (підприємства) є великим і багатограним. Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкого розвитку і успіху організації у сучасному швидкозмінному світі. Інновації сприяють створенню нових продуктів, послуг, технологій і процесів, що в свою чергу збільшує дохід і прибуток організації. Інноваційні продукти та рішення дозволяють виходити на нові ринки, привертати нових клієнтів і зберігати лояльність існуючих. Також вони дають організації перевагу перед конкурентами. Впровадження нових технологій, покращення процесів і збільшення ефективності дозволяють займати сильну позицію на ринку і вигравати у конкурентів. Інновації допомагають організації адаптуватися до швидкозмінних умов ринку і змінюватися разом з ними. Розвиток нових продуктів та послуг, реагування на змінні потреби клієнтів і зміни у регулюючому середовищі дозволяють організації залишатися актуальною та вигідною на тривалу перспективу.

Йозеф А. Шумпетер, австрійсько-американський економіст, був серед перших, хто відзначив тісний зв'язок між успіхом бізнесу та здатністю підприємця впроваджувати новаторські ідеї. Для пояснення зростаючої важливості інновацій у сфері бізнесу існують кілька причин:

1. Розширення глобальних ринків: Світові ринки стають все більш доступними та зв'язаними завдяки глобалізації. Інновації дозволяють підприємствам займати нові позиції на цих ринках та залучати нових клієнтів.

2. Технологічний прогрес: Швидкий розвиток технологій створює нові можливості для інновацій. Підприємства, які успішно використовують нові технології, можуть займати лідируючі позиції на ринку.

3. Конкурентний тиск: Конкуренція між підприємствами стає все більш жорсткою. Інновації допомагають підприємствам відрізнитися від конкурентів та залучати більше клієнтів.

4. Зміна уявлень про цінність: Сучасні споживачі все більше цінують новаторство та унікальність. Інновації дозволяють підприємствам створювати цінність та задовольняти потреби клієнтів.

Великі та малі підприємства мають різний підхід до впровадження інновацій:

Великі підприємства, зазвичай, використовують рутинний підхід, який базується на розробці нових продуктів та послуг з очевидним та передбачуваним попитом на ринку. Ці підприємства планують та використовують власні та залучені ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Вони часто займаються розробкою масштабних інновацій.

Малі підприємства використовують більш гнучкий підхід до інновацій, зосереджуючись на швидкому впровадженні нових ідей та адаптації до змін у ринкових умовах. Вони часто виявляються більш підприємливими і готовими приймати ризик, що дозволяє їм бути гнучкими та інноваційними.

Таким чином, великі та малі підприємства підходять до інновацій з різними стратегіями, залежно від їхнього масштабу та специфіки.

Перевага підприємницького підходу полягає в тому, що малий бізнес може програти, наприклад, у десяти розробках, але одинадцята розробка матиме такий ефект, що переважить усі попередні втрати.

Період коли конкретна фірма потребує інновацій, можна визначити, побудувавши S-криву організаційного розвитку (рис. 1.1).

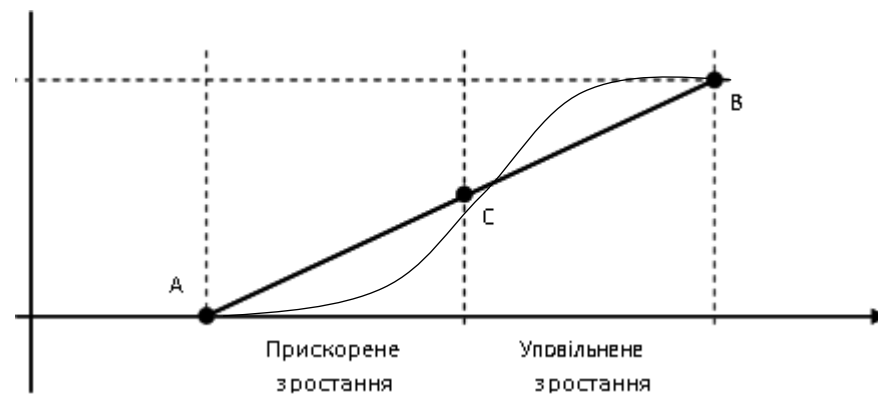


Рисунок 1.1 – S-подібна крива організаційного розвитку

Із рисунка 1.1 ми можемо побачити те, що процес розвитку будь-якої організації виконується аритмічно (пряма АВ), а за S-подібною кривою – від точки А до точки В. Тобто, процес розвитку підприємства розділяється на дві частини: АС та СВ. До точки „С” приріст певного параметра (наприклад, прибутку) буде нижче прямої АС, тобто інновація забезпечує прискорене зростання організації. Крім того, навколо точки «С» зростання буде найбільшим.

Етап АС називають етапом прискореного зростання організації. Збільшення певного параметра (наприклад, прибутку) після пункту "С" буде вище прямої АС, тобто інновації забезпечують повільніше зростання організації. Стадію СВ називають стадією повільного розвитку організації. За точкою «Б» слід фаза застою.

Після досягнення етапу "В" з метою збереження своєї конкурентної позиції на ринку, організація повинна впроваджувати нові інноваційні продукти. Це можна здійснити за допомогою двох підходів: рутинного підходу - систематичного і збалансованого, що передбачає поступові вдосконалення; або підприємницького підходу - розробки ризикованих інновацій.

Організація може відчувати потребу в запровадженні інновацій через різноманітні ознаки та сигнали. Декілька з них:

1. Зміна потреб і вимог споживачів: Якщо організація помічає, що потреби та вимоги її цільової аудиторії змінюються, вона може відчувати необхідність у впровадженні нових інновацій, щоб задовольнити змінені потреби споживачів.

2. Зростання конкуренції: Якщо організація спостерігає зростання конкуренції на ринку або з'явлення нових конкурентів, це може вказувати на необхідність інновацій, щоб зберегти або покращити свою конкурентну позицію.

3. Застарілість технологій або процесів: Якщо існуючі технології або процеси, використовувані організацією, стають застарілими або неефективними, це може бути сигналом про необхідність інновацій для покращення продуктивності та ефективності.

4. Виявлення нових можливостей: Організація може відчувати потребу в інноваціях, коли виявляє нові можливості для розвитку бізнесу, розширення ринків або введення нових продуктів або послуг.

5. Зміна законодавства та регулювання: Якщо змінюються правила та регуляції, що стосуються галузі, в якій діє організація, це може стимулювати потребу в інноваціях для виконання нових вимог та відповіді на зміни в законодавстві.

Для українських підприємств можна виділити кілька причин, які спричиняють низьку інноваційну активність:

1. Відсутність належної фінансової підтримки: Брак доступних фінансових ресурсів та інвестиційних можливостей ускладнює впровадження інноваційних проєктів. Відсутність доступу до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки або недостатня розуміння банківськими установами інноваційних проєктів можуть гальмувати підприємства в їхніх інноваційних зусиллях.

2. Недостатня підтримка держави: Брак належної підтримки з боку держави, включаючи недостатність фіскальних стимулів, недосконалу інноваційну політику та законодавство, може обмежувати можливості підприємств щодо реалізації інноваційних проєктів. Недостатня співпраця між державними органами, низький рівень захисту прав інтелектуальної власності та складні процедури отримання дозволів також можуть гальмувати інноваційну активність.

3. Відсутність культури інновацій: Низька усвідомленість значення інновацій, консервативне мислення та страх перед ризиком можуть заважати підприємствам впроваджувати нові ідеї та технології. Недостатня культура інновацій серед керівництва та працівників, недостатня здатність до інновацій та недостатня мотивація можуть пригнічувати інноваційний потенціал підприємств.

4. Обмежений доступ до науково-технічних розробок: Відсутність доступу до передових наукових досліджень, технологій та інноваційних розробок може бути однією з причин низької інноваційної активності. Недостатня співпраця між

науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами та підприємствами обмежує доступ до новаторських ідей та технологій.

Ці ознаки та сигнали можуть спонукати організацію до розгляду та запровадження інновацій, які допоможуть забезпечити її конкурентоспроможність та успішну діяльність на ринку.

### **1.3 Організаційні засади управління розвитком інноваційної культури підприємства**

Досвід провідних підприємств підтверджує, що успіх інноваційного зростання в суттєвій мірі залежить від наявності високого рівня інноваційної культури. Вважається, що ця культура є ключовим механізмом соціальної та культурної адаптації працівників до інноваційної поведінки і створює основу для створення сприятливого інноваційного середовища в підприємстві [2, 3]. Для успішного керування інноваційним розвитком на підприємствах важливо активно підтримувати сильну інноваційну культуру. Це включає оцінку поточного стану інноваційної культури підприємства, визначення його відповідності стратегії інноваційного розвитку та розробку плану для досягнення необхідного рівня. По суті, це означає управління зростанням інноваційної культури на підприємстві шляхом координації взаємодії між різними підрозділами.

Беручи до уваги вище сказане підкреслено головні функції стандартної організації, що залучені в регулюванні його інноваційною культурою (табл. 1.2).



Таблиця 1.2 – Функції підрозділів підприємства в системі управління розвитком його інноваційної культури

Підрозділи	Функції
Вищий менеджмент	Стратегічні рішення щодо вибору і реалізації напрямів і стратегій інноваційного розвитку, управління розвитком інноваційної культури, у т.ч.: створення нормативної бази мотивування, матеріального і морального стимулювання інноваційної діяльності, забезпечення можливості самореалізації персоналу, формування сприятливого морально-психологічного клімату тощо
Вищий менеджмент, керівники проектів	Формування команд інноваційних проектів і їх організаційних структур; вибір графіку і режиму роботи, формування системи вертикальних і горизонтальних комунікацій
Відділ кадрів, служби підвищення кваліфікації і підготовки кадрів	Добір персоналу; формування системи підвищення кваліфікації (стажування); впровадження концепції "навчання протягом життя"; проведення тренінгів з застосування сучасних методів генерування і відбору ідей інновацій; сприяння розвитку креативного потенціалу персоналу
Фінансово-економічні	Фінансово-економічне обґрунтування рішень з управління інноваційною культурою
Інформаційно-аналітичні	Аналіз інноваційної культури суспільства та інноваційної культури підприємства; аналіз світових і галузевих тенденцій розвитку науки і техніки, оцінка достатності потенціалу інноваційного розвитку підприємства для забезпечення інноваційного розвитку в руслі виявлених тенденцій
Науково-дослідні	Забезпечення свободи творчості від бюрократичних та ін. обмежень з метою забезпечення можливості генерування ідей інновацій в руслі концепції інноваційного прориву, розроблення концепцій продуктів і технологій які реалізують ці ідеї
Патентно-ліцензійна служба	Патентний пошук, сприяння в юридичному захисті інноваційних розробок
Юридична служба	Юридичний захист авторських прав розробників інновацій
Технологічні	Стимулювання ефективної, творчої праці персоналу тощо розроблення
Конструкторські	конструкції інноваційних продуктів і технологій їх виготовлення

Поділ функцій, який представлений у таблиці 1.2, переважно характерний для великих та середніх підприємств. Для реалізації цих функцій у кожному інноваційному проекті формують проектно-матричні структури. Вони мають численні переваги з точки зору чіткості та якості виконання вказаних функцій виконавцями проектів та їх керівниками, вищим менеджментом підприємства, керівниками та персоналом функціональних підрозділів і т.д. Проектно-матрична організаційна структура передбачає залучення кваліфікованих фахівців з різних функціональних підрозділів підприємства до складу команд

інноваційних проєктів. Під час виконання завдань управління розвитком інноваційної культури підприємства вони набувають досвіду в суміжних галузях знань, що розширює їх функціональні можливості. За практикою, креативно мислячі фахівці (які, власне, складають команди інноваційних проєктів) добре сприймають можливість творчого виконання призначених завдань, які розв'язуються в рамках запропонованої проєктно-матричної структури. Це можна розглядати як один з елементів мотивації інтелектуальної творчої діяльності команд інноваційних проєктів.

Але для не великих організацій ці структури переважно є складними для використання. Переважно співробітники таких підприємств концентрують свої старання на виконанні конкретного інноваційного проєкту, а коли він закінчується переходять до іншого. В деяких випадках працівники малої організації можуть одночасно працювати над кількома проєктами, які можуть бути різного характеру або схожі, і які знаходяться на різних етапах інноваційного циклу. До прикладу, у першому проєкті вони можуть бути основними співробітниками, а в інших - тимчасово залученими (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Приклад розподілу функцій малої інноваційної організації (фрагмент [4])

Співробітники	Види робіт	Частина робіт за проєктами підприємства	
		Як основний працівник	Як тимчасово зайнятий працівник
Співробітник 1	Розроблення інноваційного продукту $П_1$	Бізнес аналіз для оцінки ринкових перспектив продукту $П_1$	Визначення можливих покупців патенту $ПТ_1$
...	...	...	...
Співробітник N	Патентування розробок інноваційного проєкту $ПР_1$	Підготовка конструкторської документації проєкту $ПР_1$	Оцінка доцільності придбання патенту $ПТ_2$

Відповідно до [4], такий метод підходить тільки для підприємств з високим рівнем інноваційної культури. Таким чином організаційна структура підприємства-інноватора може бути складена, наприклад, шляхом поєднання проєктно-матричної та пульсуючої організації (типи сучасних організаційних структур, зазначені в [5]).

У таблиці 1.4 наведені пропозиції відносно розподілу функцій, зазначених у таблиці 1.2, та управлінських дій з їх реалізації між підрозділами

Таблиця 1.4 – Варіант розподілу функцій і дій з управління інноваційною культурою між підрозділами підприємства

Основні функції	Підрозділи										
	Вищий менеджмент	Фінансово-економічні	Керівництво проектів	Технологічні	Конструкторські	Науково-дослідні	Виробничі	Інформаційно-аналітичні	Кадрів	Юридичні	Патентно-лицензійні
Стратегічне управління інноваційним розвитком	Р, К	У	У	І	І	І	І	І	І	У	
Стратегічне управління розвитком інноваційної культури	Р, К	У	В, У					І	І, У		
Формування системи мотивування і стимулювання інноваційної діяльності	Р, К	У	В, У						І	У	
Формування команд інноваційних проектів, визначення умов їх діяльності	Р, К		В, У, І						І		
Кадрове забезпечення інноваційних проектів, актуалізація знань і умінь персоналу	У	У	Р, К						В, І		
Фінансово-економічне ефективності обґрунтування рішень з управління інноваційною культурою	Р, К	В, І	У, І							У	
Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності			Р, К	І	І	І	І	В, І			І
Сприяння максимальній реалізації креативного потенціалу проектних команд в процесі генерування і відбору інноваційних ідей	У		Р, К			В, І		І	І		І
Патентний пошук, сприяння в юридичному захисті інноваційних розробок			Р, К			І		І		У	В, І
Юридичний захист авторських прав	Р, К	У	У			І		І		В	І, У
Стимулювання ефективної, творчої праці персоналу тощо розроблення конструкції інноваційних продуктів і технологій їх виготовлення	Р, К	У	У	В	В	І	В	У	І	У	

Практичне впровадження цього механізму допоможе вирішити проблему великого/середнього підприємства. Позначення управлінських дій у таблиці 1.4 такі: Р - управлінські рішення; І - інформаційне забезпечення управлінських рішень; У - узгодження управлінських рішень; В - виконання рішень; К - контроль рішень. На практиці можуть існувати інші варіанти розподілу функцій і управлінських дій. Це залежить від специфіки діяльності підприємства-інноватора і умов макро- і мікросередовища, в яких воно функціонує.

З таблиці 1.4 видно, що рішення з управління розвитком інноваційної культури приймаються на рівні вищого менеджменту підприємства і керівництва інноваційними проектами. Ці рішення спрямовані на розвиток трьох підсистем інноваційної культури підприємства (організаційної, мотиваційної і інтелектуально-креативної [2]) та їх складових елементів.

Активізація інноваційної діяльності вітчизняних підприємств має на меті формування, посилення та реалізації їх стратегічних конкурентних переваг та переходу на шлях інноваційного розвитку відповідно до концепції інноваційного випередження. Це дозволить підприємствам зайняти міцні позиції на національних та міжнародних ринках, сприятиме стійкому економічному зростанню України.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1 Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» була заснована у 2001 році та являє собою компанію, яка спеціалізується на сервісі експрес доставки різноманітних вантажів та документів для юридичних і фізичних осіб. Статутний капітал товариства становить 412 тис. грн. та був сформований його учасниками – Попершнюк Інна Степанівна, Попершнюк Володимир Анатолійович і Климов Вячеслав Валерійович.

Мережа «Нової пошти» складається з більше ніж 6000 відділень у більш ніж 318 населених пунктах країни, при цьому кількість представництв з кожним роком збільшується. Крім представництв існує можливість доставки посилок за допомогою кур'єрів. Кур'єрська система товариства складається з висококваліфікованих працівників, які зможуть забезпечити індивідуальний підхід для кожного клієнта.

Група «Нова пошта» складається з іноземних та українських підприємств: сама «Нова пошта» (доставка посилок у відділення, поштами та адресу клієнта), «НП Логістик» (зберігання товару на складах, комплектація і відправка замовлень), «ПОСТ ФІНАНС» (грошові перекази та операції з електронними гаманцями) та «Нова Пошта Глобал» (доставка посилок за кордоном) [6].

Штат працівників складає близько 32 тис. працівників різного віку, статі, освіти та кваліфікації. Команда ТОВ «Нова пошта» завжди працює над покращенням послуг, орієнтується на найкращі світові практики у сфері логістики та працює за всіма встановленими законодавством нормами [7].

Товариство намагається знайти підхід до кожного клієнта та підібрати найзручніший спосіб доставки. Компанія застосовує такі технології доставки:

- «Склад - Склад» - доставка вантажу зі складу на склад «Нової пошти».

- «Склад - Двері» - доставка вантажу зі складу «Нової пошти» до дверей одержувача.

- «Двері - Склад» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою на склад компанії «Нова пошта».

- «Двері – Двері» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою до дверей одержувача.

З самого початку діяльність організація діяла тільки в сегменті С2С. Однак завдяки постійному вдосконаленню системи логістичних процесів і сортування посилок, компанії вдалося успішно розширити свою діяльність і вийти на ринок зростаючого e-commerce на той час. Організація закріпила свою позицію в сегменті В2С і стала ключовим партнером більшості інтернет-магазинів в Україні.

Історія розвитку компанії була характеризована значними викликами, оскільки протягом тривалого періоду вона перебувала у тіні і не заробляла прибутку. Тільки у 2005 році в організації появилися перші великі партнери, які стали клієнтами, і в 2007 році компанія почала отримувати прибуток. Від 2009 року організація почала стабільно розвиватися, досягаючи обсягу в 1,7 мільйона посилок і 80 відділень по всій Україні.

Зараз компанія займає провідні позиції серед приватних логістичних компаній завдяки своїй можливості надавати клієнтам повний спектр логістичних послуг, а також тісно пов'язаних з ними послуг. Організація включає в себе як українські, так і іноземні компанії такі як: "Нова Пошта", "НП Логістик", "NovaPay" і "Нова Пошта Глобал".

Для отримання більш докладної інформації про стан компанії, розглянемо ключові фінансові показники Групи компаній ТОВ "Нова Пошта", які відображені в таблиці 2.2. Оцінка цих показників буде здійснюватися на основі загальних показників всієї групи компаній за період з 2020 по 2021 рік, використовуючи надану звітність підприємства та враховуючи відсоткові зміни числових даних між роками, щоб продемонструвати зміну стану компанії з настанням кризового періоду в країні.

Таблиця 2.2 – Ключові балансові показники ТОВ «Нова пошта» за 2020-2021 рр.

Показник	Роки		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	2020	2021	+/-	%
Активи, тис. грн.	5 168 079	7 300 383	2 132 304	41,26
Основні засоби за залишковою вартістю, тис.грн	2 108 977	3 351 500	1 242 523	58,92
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	921 223	917 065	-4 158	-0,45
Дебіторська заборгованість, тис. грн	1 256 834	1 596 726	339 892	27,04
Кредиторська заборгованість, тис. грн	3 454 347	4 382 941	928 594	26,88
Співвідношення між дебіторською та кредиторською Заборгованістю, %	36,38	36,43	0,05 п.п.	-
Власний капітал, тис. грн	1 271 410	2 186 904	915 494	72,01
Зобов'язання, тис. грн	3 896 669	5 113 479	1 216 810	31,23
Співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями, %	32,63	42,77	10,14 п.п.	-

\*Створено на основі Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості на 27,04% та 26,88% відповідно. Зростання дебіторської заборгованості означає вилучення коштів з обігу, що призводить до потреби у додатковому фінансуванні та збільшує фінансові ризики для компанії. Проте співвідношення між цими двома видами заборгованості на підприємстві протягом періоду з 2020 по 2021 рік майже не змінювалося і становило 36,43% на 01.01.2021 року.

Для огляду динаміки загального поточного стану підприємства та аналізу його прибутковості, дані візьмемо з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід, млн.грн.	10 515	13 453	16 903	6 388	62,2
Валовий прибуток, млн. грн.	1965	2949	4025	2060	48,8
Чистий прибуток, млн. грн.	571,322	782,954	991,292	419,97	32,1
Операційний прибуток, млн. грн.	493,746	1024	1538	1,044	32,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	12680	27334	30500	17 820	41,6
Середньорічна вартість: -необоротних активів	2 001 257	1 185 201	2 880 117	878 860	30,5
	2 094 587	1 912 488	2 287 962	193 375	8,5
-оборотних активів					

\*Створено на основі Балансу (Звіту про фінансовий стан)

Таким чином, на підставі наданої таблиці можна зробити деякі висновки щодо фінансового стану підприємства. У 2021 році компанія продовжила свій ріст, розширюючи масштаби свого бізнесу та впливу на ринку, та окресливши собі лідерські позиції. Це підтверджується чистим доходом від реалізації продукції у розмірі 16 903 млрд. грн. У порівнянні з 2019 роком, коли економічна ситуація країни була кращою, діяльність компанії не постраждала, а навпаки, зросла на 62,2%. Крім того, операційний прибуток також має позитивне значення і збільшився на 32,5% порівняно з 2019 роком. Відсутність від'ємних показників свідчить про стабільний розвиток. Найменший зріст спостерігається у середньорічній вартості оборотних активів, що становить 8,5, у той час як необоротні активи зросли на 30,5, що стало можливим завдяки впровадженню інноваційних терміналів.



Також можна спостерігати зміни в чисельності персоналу, навіть на початку пандемії, попит на робочу силу зріс, що є позитивним сигналом. Збільшення валового прибутку на 51,2% також позитивно впливає на економічний розвиток країни, оскільки ТОВ «Нова Пошта» сплатила близько 5 млрд. грн. податків у 2021 році, порівняно з 3,3 млрд. грн. у 2019 році і 4,3 млрд. грн. у 2020 році.

Компанія займає 20-те місце у рейтингу найбільших платників податків в Україні і має значний вплив на державу. Далі ми проведемо аналіз компанії як емітента та розглянемо її здатність обслуговувати борги та бути фінансово стабільною організацією. У таблиці 2.4 відображено методику розрахунку певних показників ефективності діяльності для таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Метод розрахунку для визначення показників ефективності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Метод розрахунку
Рентабельність активів	Чистий прибуток / власний капітал
(ЕБИТДА)	Операційний прибуток + Витрати на амортизацію основних засобів + Витрати на амортизацію нематеріальних активів

За допомогою таблиці можна зробити висновок, що зменшення рентабельності активів відбулося через вплив нових зовнішніх факторів:

1. Зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції відбулося через зростання вартості палива, комунальних послуг та інфляції в країні.

Компанія врахувала ці додаткові витрати і з березня 2022 року підвищила тарифи на доставку (на 5 грн) та пакування (від 1 до 6 грн). Однак, щоб зробити це менш обтяжливим для громадян, підприємство відмінило додаткову плату за ручне оброблення посилок розміром від 70 см.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2021 рр.

Показник	Роки		Відхилення 2021р. до 2020 р.	
	2020	2021	+/-	%
Рентабельність активів, %	18,94	15,9	-3,04	-
(ЕВІТДА), млн.грн.	1 699 445	2 468 922	769 477	45,28
ЕВІТДА / Довгострокові та поточні зобов'язання, %	48,28	43.61	4,67	-
Операційний прибуток (ЕВІТДА)/ Довгострокові та поточні зобов'язання, %	30,08	26.28	3,80	-

\*Створено на основі висновку Рейтингового Агентства Стандарт-Рейтинг

2. Другою причиною є зменшення обсягів відправлень через нестабільну економічну ситуацію. На початку кризи кількість відправлень значно збільшилася через закриття магазинів та неможливість здійснення покупок офлайн. Проте згодом кількість різко знизилася через неплатоспроможність багатьох громадян і їхнє бажання зекономити гроші через невизначеність майбутнього.

Обсяги вантажів та посилок показували динамічне зростання з 2015 року та досягли піку в 2019 році з показником 212 млн. посилок.

Показник ЕВІТДА відображає прибуток до врахування витрат на відсотки, додатки, знос та амортизацію. Цей показник свідчить про прибутковість компанії [8].

Аналізуючи здатність товариства як емітента обслуговувати борги, можна зробити висновок, що за підсумками 2021 року показники ЕВІТДА ТОВ «Нова Пошта» зросли на 45,28% порівняно з 2020 роком. Цей значний ріст показників ЕВІТДА позитивно впливає на платоспроможність ТОВ «Нова Пошта».

Аналіз звітності за 2021 рік підтверджує ці висновки, свідчачи про тривале зростання ділової активності підприємства та прибуткової діяльності при

значних обсягах операційного та чистого прибутку. Це позитивно впливає на здатність компанії обслуговувати свої борги.

Досить важливими показниками є показники рентабельності. Методи розрахунків та їх результати наведені в таблиці 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 – Методи розрахунку рентабельності

Показник	Метод розрахунку
Валова рентабельність продаж	Валовий прибуток/Дохід(Виторг)
Рентабельність реалізованої продукції	Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації продукції
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Власний капітал
Рентабельність сукупного капіталу	Чистий прибуток/Сукупний капітал
Операційна рентабельність продаж	Операційний прибуток/Чистий прибуток

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 роки, %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019
Валова рентабельність продаж	18,6	21,9	23,8	1,9	5,2
Операційна рентабельність продаж	4,7	7,6	9,1	1,5	4,4
Рентабельність реалізованої продукції	5,4	5,8	5,9	0,1	0,5
Рентабельність власного капіталу	87,7	92,6	61,5	-31,1	-26,2
Рентабельність сукупного капіталу	14,1	15,1	14,6	-0,5	0,5

\*Створено автором на основі власних розрахунків

Валова рентабельність продаж є показником, що вказує на ефективність виробничої діяльності та політики ціноутворення. У порівнянні з 2019 роком, цей показник зріс і складає 5,2%. Збільшення валової рентабельності свідчить про зниження витрат на надання послуг.

Щодо рентабельності власного капіталу, вона відображається в таблиці з від'ємним значенням, що свідчить про те, що компанія витратила певну суму грошей з власного капіталу.

Наприклад, у серпні 2020 року Володимир Поперешнюк та В'ячеслав Климов придбали 81,45% акцій кур'єрської онлайн-платформи iPost. Вони прийняли таке рішення з метою використання ІТ-системи компанії для поліпшення своїх власних бізнесів. Крім того, колишній керівник департаменту розвитку цифрових технологій Нової пошти, Артем Волхонський, висловив думку, що компанія може міркувати про подальше відокремлення кур'єрської доставки в окремий бренд, який зможе конкурувати з іншими доставками.

Порівнюючи ТОВ «Нова Пошта» зі своїм головним державним конкурентом Укрпоштою, можна відзначити, що у 2020 році Укрпошта отримала чистий прибуток у сумі 184,6 млн грн. при сукупному попиті 8,907 млн. Рентабельність сукупного капіталу Укрпошти склала 20,9%, що свідчить про збільшення обсягів у основних напрямках її діяльності в 2020 році. Зокрема, обсяги посилок зросли на 24,6%, дрібних пакетів - на 16,4%, платежів - на 18,8%, переказів - на 13,3%. Також минулого року збільшилися доходи від дрібних пакетів на 46%, посилок - на 41%, платежів - на 26% [9].

Таким чином, за показниками рентабельності сукупного капіталу конкурент виявляється більш ефективним. Проте, такий результат може бути пояснений значними фінансовими ресурсами, які були використані для боротьби з пандемією.

## **2.2 Інноваційна складова економічної діяльності компанії «Нова пошта»**

Інноваційна політика функціонує як стратегічне управління, визначаючи цілі і умови реалізації інноваційної діяльності організації з метою забезпечення її конкурентоспроможності та оптимального використання виробничого потенціалу [20].

Основною метою інноваційної діяльності компанії є досягнення прибутковості та створення конкурентної переваги на ринку. Це досягається шляхом високоякісного задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів, а також шляхом створення нових можливостей через впровадження інноваційних рішень.

Варто відзначити, що компанія «Нова Пошта» є першим українським оператором, який впровадив експрес-перевезення – повний комплекс послуг з доставки документів, вантажів і грошових переказів. Протягом тривалого періоду компанія надає своїм клієнтам зручні, доступні і якісні послуги, такі як швидка доставка вантажів і листування в межах України і за її межами. Компанія активно використовує нові технології та послуги для доставки товарів і вантажів.

Застосування новітніх технологій дозволяє «Новій Пошті» надати новітні послуги, такі як доставка товарів і вантажів з онлайн-магазинів, збереження посилок на деякий період часу, повернення товару і різноманітні види упаковки вантажу. Аналіз динаміки доходів компанії за період з 2018 по 2021 рік підтверджує зростання економічних показників компанії. Доходи «Нової Пошти» в 2021 році зросли на 32,6%.

Для оцінки інноваційного потенціалу компанії проведемо комплексний економічний аналіз надання послуг.

Рентабельність компанії свідчить про ефективність надання послуг з експрес-доставки товарів. Показники прибутковості послуг компанії за період 2018-2021 рр. проаналізуємо в таблиці 2.8.

За результатами дослідження можна побачити те, що за досліджуваний період показники прибутку компанії «Нова Пошта» збільшуються з кожним роком (рисунок 2.1) [14].

Таблиця 2.8 – Показники прибутковості послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр. (млн.грн.)

Назва показника	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Письмова кореспонденція	13407,07	3673,68	15753,65	14592,10
Грошові перекази	4125,25	5524,72	5595,99	5396,32
Посилки	4537,77	4304,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	5087,81	6398,12	5756,73	4696,23
Доставка з Інтернет - магазинів	11878,21	23168,3	34553,40	36695,48
Торгівельна діяльність	24270,23	10041,94	5434,24	4325,99
Зберігання вантажу	376,96	3451,00	3833,82	4188,99
Послуги електрозв'язку	206,27	301,60	1837,04	1636,08
Інші послуги	2071,63	2228,89	4712,41	1934,35
Загальна сума	68763,20	69548,00	79880,30	75423,50

Джерело: проаналізовано на основі [14].

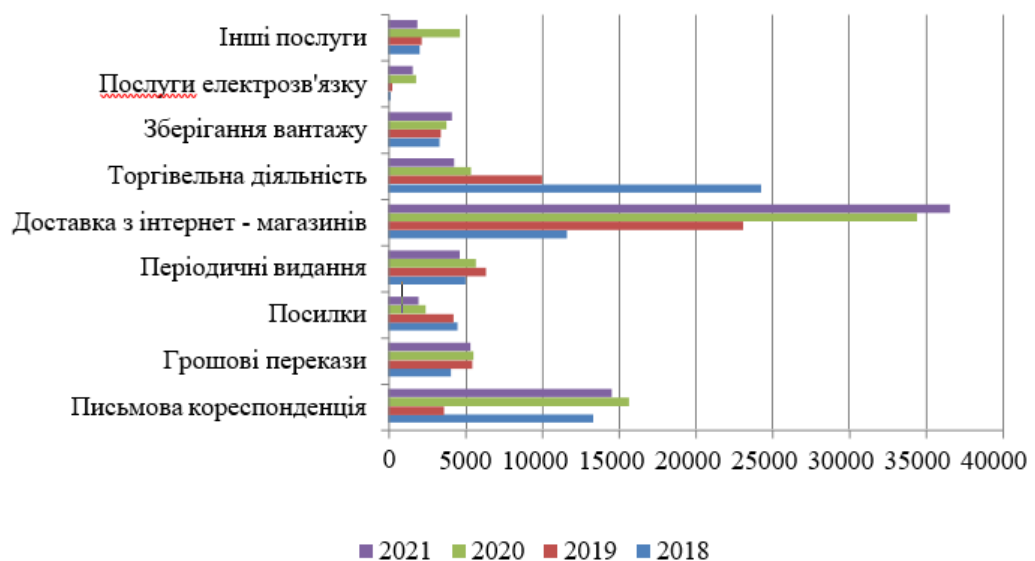


Рисунок 2.1 – Динаміка дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр.

Проаналізуємо показники витрат компанії «Нова Пошта» за період 2018-2021 рр. Важливими є витрати на персонал, витрати на закупівельні ціни, витрати на утримання транспорту, податки та амортизацію (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр. (млн. грн.)

Назва показника	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Заробітна плата і нарахування на ФОП	24230,91	24655,85	28060,24	26551,84
Витрати на утримання транспорту	2403,36	2555,62	2964,51	2365,22
Обслуговування технічних засобів	565,24	566,33	570,71	582,11
Опалення і електроенергія	1365,27	1689,66	1970,53	1752,31
Амортизація	1975,94	1843,73	2170,24	1624,20
Плата банку за готівку	1273,34	1240,01	1387,51	1420,21
Купівельна вартість	12224,51	12485,35	15244,20	17210,55
Податки	320,11	3284,20	3447,27	3074,0'
Витрати на матеріали	730,25	794,31	848,20	872,53
Перерахунок ПДВ	850,61	904,31	1410,24	1478,13
Оплата послуг електрозв'язку	542,24	596,64	680,84	772,34
Оренда	410,22	460,21	410,23	410,21
Всього	49373,2	50628,4	58153,13	54993,6



Рисунок 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 рр. [14]

Змінні витрати (придбання матеріалів), витрати пов'язані з транспортом, на електроенергію визначаються у відсотках від наданого обсягу послуг. З

аналізу видно, що показник показує на ефективну діяльність компанії – у 2020 році він становить 105,4%, а у 2021 році – 112,9%.

Аналіз динаміки витрат компанії «Нова Пошта» за 2018-2021 рр. свідчить про ріст економічних показників. Доходи компанії у 2021р. збільшилися на 32,8%.

### **2.3 Вплив інноваційної політики ТОВ «Нова пошта» на розвиток економіки в Україні**

Компанія "Нова Пошта" робить великий внесок у розвиток України і активно взаємодіє з ситуаціями, що відбуваються в країні.

У серпні 2014 р. був створений соц-проект під назвою "Гуманітарна пошта України", який дав можливість волонтерам відправляти допомогу до східних регіонів країни. З 2019 р. ТОВ «Нова пошта» також здійснювала доставку необхідних речей для боротьби з Covid-19 в медичні заклади, дитячі будинки та для військовослужбовців. Сортування вторинної сировини та її переробка є складовою частиною бізнес-стратегії компанії. З початку 2016 р. в офісах, відділеннях та сортувальних центрах були встановлені контейнери для збору окремо гофрокартону та поліетилену. Вже 1380 відділень обладнані такими контейнерами для збору макулатури та поліетилену, і планується встановлення їх у 823 відділеннях України.

Однією з ознак соціально орієнтованої компанії, яка заслуговує на приклад і майбутнє провідне місце серед європейських компаній, є раціональне використання ресурсів у своїй роботі та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.

Компанія активно закликає неприбуткові організації (волонтерські організації та благодійні фонди) приєднатися до соціального проекту і також запрошує тих, хто вже скористався програмою "Гуманітарна пошта України".

Статистичні дані щодо кількості відправлень, які були здійснені в рамках цієї програми, представлені на рисунку 2.3.



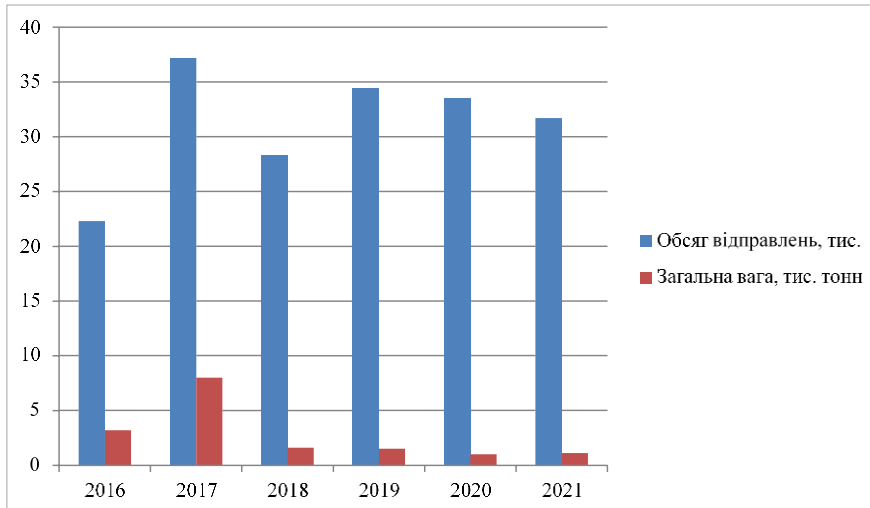


Рис. 2.3 – Статистичні дані відправлень «Гуманітарної пошти України»

Таким чином, компанія вносить значний внесок у надання допомоги Україні в кризових ситуаціях.

Далі ми розглянемо стан розвитку інновацій в Україні. На сьогоднішній день Україна не вважається високорозвиненою країною. Але, за даними Глобального інноваційного індексу 2021 року, Україна посідає 45 місце серед 130 країн з результатом 37,5 балів зі 100. Беручи до прикладу деякі данні з рейтингу можна зрозуміти, у яких напрямках Україна зробила певний прогрес і покращила свої досягнення, а в яких є недоліки. Даний рейтинг має наступні складові елементи рейтингової шкали:

- Освіта -23 місце(+20 сходинок);
- R&D(research and development) - 44 місце (+ 10 сходинок);
- створення знань (патенти та винаходи) 23 місце (-6 сходинок);
- політична та операційна стабільність - 123 місце (+2 сходинки);
- ефективність уряду - 93 місце (+2 сходинки);
- верховенство права - 109 місце (-2 сходинки);
- регуляторна політика - 88 місце (+6 сходинок);
- легкість початку бізнесу - 52 місце (-4 сходинки).

Роль інноваційних процесів у державі зростає, але з рейтингу можна зрозуміти, що деякі аспекти уповільнені, що свідчить про недосконалість

законодавства України. Крім того, з рейтингу видно, що Україна виділяє обмежені кошти на інновації (72 місце), але отримує певну користь від інновацій, що дозволяє їй займати 37 місце за цим показником.

Кількість відправлень має прямий вплив на дохід компанії тому, що це є її основною метою. Дохід компанії впливає на суму податків, які сплачуються в державу. Зростання числа користувачів і обсягів відправлень залежить від успішної маркетингової, інноваційної та загальної стратегії компанії. Тому більша кількість інноваційних підприємств в Україні сприятиме її розвитку та підвищенню статусу. Проте з наступного графіка (рис.2.4) видно, що держава виділяє обмежену частину коштів на інвестиції.

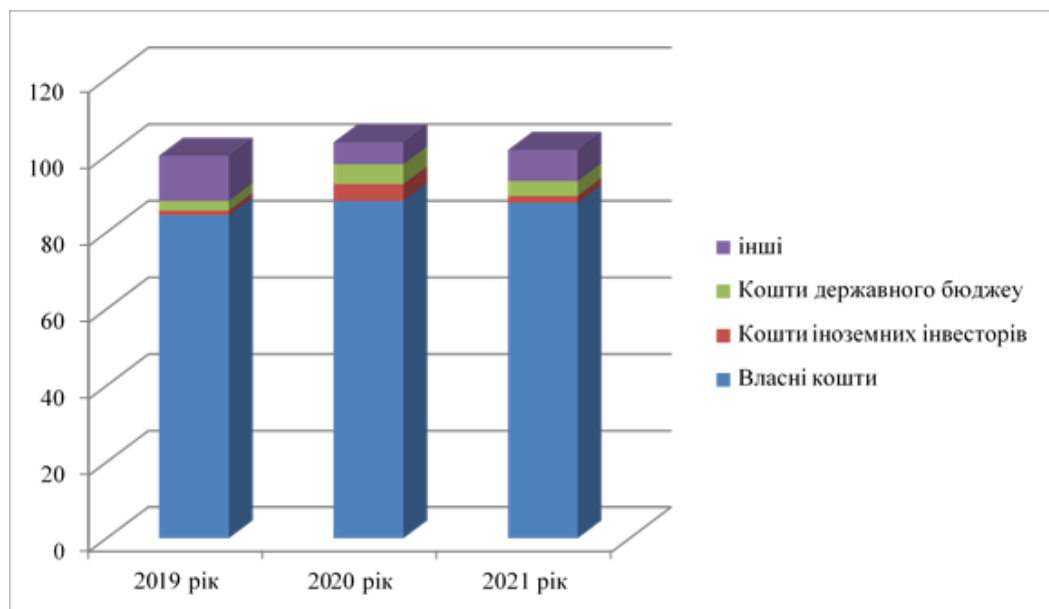


Рис. 2.4 – Фінансування інноваційної діяльності

Отже, як бачимо, кожне підприємство в Україні займається інноваційною діяльністю, переважно без отримання фінансування з державних джерел. З цього можна зробити висновок, що підприємства, які вкладають власні кошти в свій розвиток, позитивно впливають на всю економіку, оскільки допомагають підвищувати рейтинг країни за інноваційним показником. ТОВ "Нова Пошта" виступає справжнім корпоративним громадянином, який значно сприяє добробуту нашої держави. Приклади його внеску можна побачити в Додатках А

та Б. Особливо важливий його внесок у досягнення 17 цілей сталого розвитку, що допомагають нам рівнятися до розвинених країн Європи.

Варто відзначити, що сталий розвиток відбувається гармонійно в трьох напрямках: екологічному, соціальному та економічному. Кожен з цих аспектів відіграє важливу роль як для компанії, так і для держави в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1 Шляхи удосконалення інноваційної діяльності компанії «Нова пошта»**

Після визначення цілей розвитку поштового оператора, важливо розробити стратегію для досягнення цих цілей. Для проведення аналізу, на нашу думку, необхідно розглянути внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії, з метою визначити її переваги та недоліки. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз компанії "Нова Пошта" (рисунок 3.1) [14].

За результатами аналізу, нами був зроблений висновок, що «Нова Пошта» має переваги, орієнтуючись на потреби клієнтів, надаючи якісні послуги та обслуговування. Гнучка цінова політика сприяє розширенню її частки на ринку та впровадженню нових видів послуг. Крім того, важливою перевагою є досвідченість ТОВ «Нова Пошта» як поштового оператора. Однак, існує загроза з'явлення нових конкурентів, які можуть бути привабливішими для клієнтів. Тому компанії постійно потрібно удосконалювати свої технології, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

ТОВ «Нова Пошта» має можливості для ефективної маркетингової діяльності (розширення ринку, модернізацію обладнання та використання комп'ютерних технологій). Однак, серед недоліків компанії можна відзначити відсутність інноваційних технологій, які використовуються її конкурентами. SWOT-аналіз показав, що компанія займає провідне положення на ринку послуг з доставки. Для просування свого асортименту компанії потрібно використовувати ефективну рекламну кампанію з використанням різних носіїв

<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тісні зв'язки зі споживачами.</li> <li>2. Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>3. Розширення асортименту послуг.</li> <li>4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку.</li> <li>5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано.</li> <li>6. Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями.</li> <li>2. Жорсткість умов фінансування.</li> <li>3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються.</li> <li>4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації.</li> <li>5. Поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Переваги</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі обсяги надання послуг.</li> <li>2. Висока якість надання послуг.</li> <li>3. Ефективна система розподілу послуг.</li> <li>4. Оператор має великий досвід роботи на вітчизняному ринку.</li> <li>5. Номенклатура послуг кожний рік збільшується новими послугами.</li> <li>6. Оператор має дуже великий обхват території, де жоден з конкурентів не зможе надавати свої послуги.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Недоліки</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства.</li> <li>2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення.</li> <li>3. Виробничі потужності використовуються лише на 25%.</li> <li>4. Недосконала асортиментна політика.</li> </ol>

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта» [14]

реклами, що допоможе привернути увагу клієнтів та ознайомити їх із послугами, які надаються.

«Нова Пошта» активно вводить новітні продукти та якісне сервісне обслуговування відповідно до міжнародних стандартів і світових тенденцій. Компанія здійснює перевезення з України до таких країн, як Молдова, Чехія, Литва, Польща, а також у зворотньому напрямку, завдяки своїм представництвам, розташованим в цих країнах. Міжнародна система компанії наразі перебуває у тестовому режимі. Відправки між Україною та Молдовою здійснюється через «Нову Пошту» у форматі імпорту/експорту з можливістю

безготівкової оплати та повним комплексом митно-брокерського обслуговування [15].

Поміж усіх переваг доставки компанії «Нова Пошта» в країни Європи можна виділити: встановлені терміни доставки, регулярні перевезення та дзеркальні тарифи для імпорту-експорту без прихованих платежів. За допомогою власних представництв у країнах ЄС, компанія надає можливість відправляти і отримувати вантажі як з конкретної адреси, так і з відділення компанії.

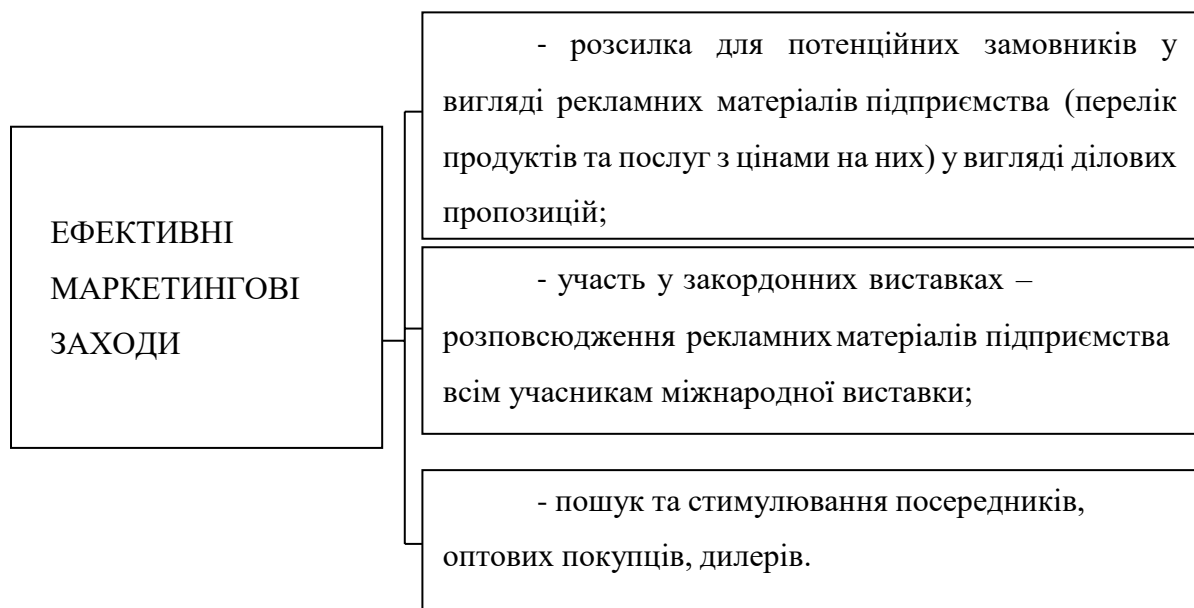


Рисунок 3.2 – Маркетингові заходи для впровадження ефективної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Для досягнення ефективної маркетингової стратегії, можна рекомендувати компанії "Нова Пошта" взяти участь у важливих міжнародних подіях, таких як China International Import Expo (Китай) - глобальна виставка, ключова бізнес-конференція для ринку ІТ "IT Technology Summit" (м. Київ, Україна), а також унікальна в Україні B2B виставка "SIA-AutoTechService" (м. Київ, Україна).

Успішність діяльності комерційних суб'єктів залежить від наступних чинників:

1. Рівня менеджменту: Компанія повинна мати досвідчений та кваліфікований менеджмент, здатний ефективно керувати всіма аспектами бізнесу.

2. Впливу зовнішніх факторів: Успішність підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні умови, політичні рішення, зміни в смаках та поведінці споживачів.

3. Сучасних тенденцій: Підприємство повинно бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі, використовувати новітні технології та практики, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність.

4. Життєвого циклу товару: Розуміння етапів життєвого циклу товару дозволяє підприємству планувати свою стратегію маркетингу та управління запасами, враховуючи зміни в попиті та конкуренції.

5. Можливих ризиків: Компанія повинна управляти ризиками, пов'язаними з фінансами, логістикою, законодавством, здатністю до інновацій тощо, щоб забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності.

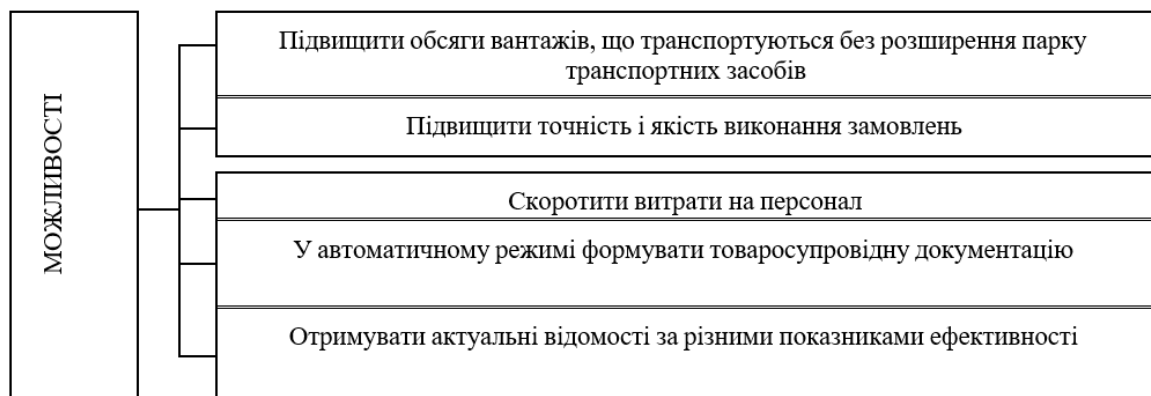


Рисунок 3.3 – Мінімізація витрат інноваціями [16]

Український ринок доставки відрізняється від ринку розвинених країн світу такими критеріями – законодавча база, рівень розвитку транспортної інфраструктури, конкурентне середовище та потреби споживачів [19].

Елементи, що складають інноваційну систему, визначають її функціональні можливості (рисунок 3.4).

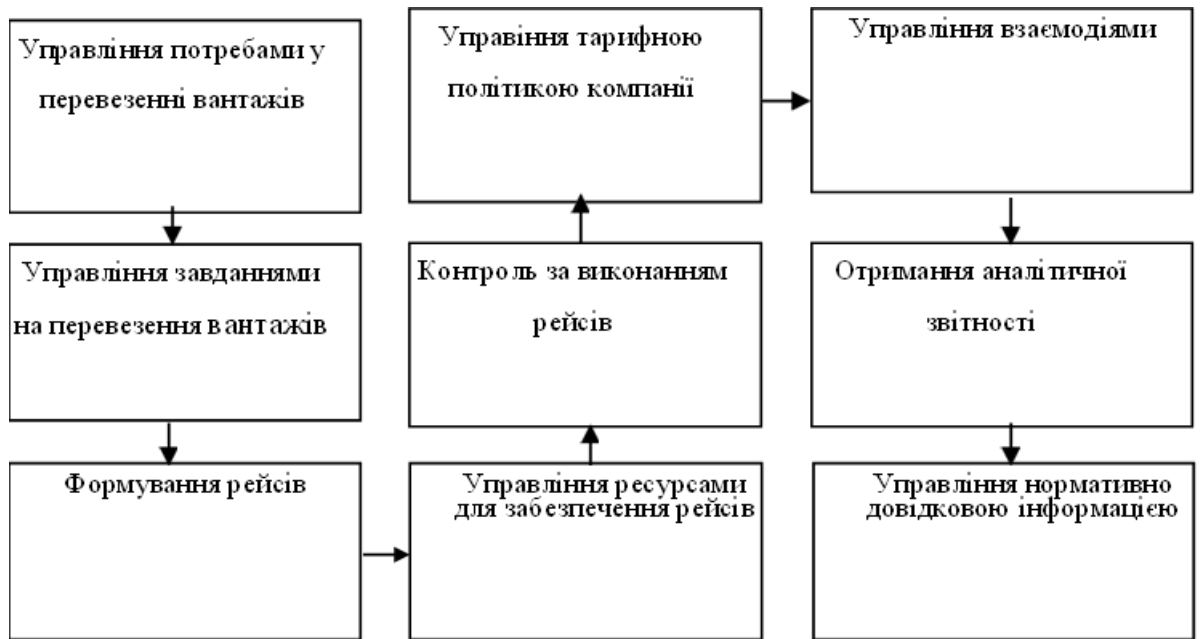


Рисунок 3.4 – Основні можливості системи інноваційних систем [17]

Також можна порекомендувати компанії встановити інноваційні системи для оптимізації логістики усіх експрес-мереж у період з 2023 до 2024 року. У таблиці 3.1 вказана загальна сума витрат на впровадження інноваційних систем у компанії «Нова Пошта».

Таблиця 3.1 – Загальна вартість витрат ТОВ «Нова Пошта» на встановлення запропонованих інноваційних систем, тис. грн.

Витрати	2023 р.	2024 р.	Разом
Система FMS-T			
Установка датчиків для легкових автомобілів	3200	1400	4600
Установка датчиків для вантажних автомобілів	4400	3400	7800
Вартість програмного забезпечення	7800	6400	15200
Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»			
Купівля ліцензійного програмного забезпечення	13000	3000	16000
Установка програмного забезпечення	1200	-	1200
Сервісне обслуговування	2200	1200	3400
Навчання користувачів системи	1800	900	2700



Система FMS-T відрізняється високою точністю контролю над споживанням палива, оскільки здійснює безперервне вимірювання кількості палива в баку та записує усереднене значення кожні 2 хвилини.

Аналіз вартості встановлення інноваційних систем показує, що найбільш витратним компонентом є програмне забезпечення системи. Для більш детального економічного обґрунтування визначених систем проведемо аналіз, який представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати доцільності впровадження запропонованих інноваційних систем на ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Система FMS-T	Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»	Виручка від реалізації послуг
Зміна чистого доходу від реалізації послуг, %	1,5	0,9	2,4
Абсолютне значення чистого доходу від реалізації послуг, тис. грн	$583 * 0,015 = 87,5$	$583 * 0,009 = 52,5$	140

Аналіз показав, що впровадження системи FMS-T приносить більший показник зміни чистого доходу від реалізації послуг на рівні 0,6% (1,5%) в порівнянні з системою "1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями". Це свідчить про більшу ефективність впровадження системи FMS-T для компанії. Проте ТОВ "Нова Пошта" має можливість впровадити обидві інноваційні системи, що дозволить розширити її можливості і показники конкурентоспроможності. (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта» після впровадження запропонованих інноваційних систем

Показник	Система FMS-T	Система «ІС: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	87700	52700
Собівартість наданих послуг, тис. грн	23500	23400
Валовий прибуток, тис. грн	63700	28700
Операційні витрати, тис. грн	9500	3500
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис. грн	54200	25600
Податок на прибуток підприємства (18%), тис. грн.	290,7	65,8
Чистий прибуток, тис. грн	53929,4	25564,4
Рентабельність реалізації, %	54	48

Впровадження інноваційних систем в області експрес-доставки товарів приведе до покращення фінансових показників компанії "Нова Пошта" та збільшення доходу. Операційні витрати склали 9500 тис. грн та 3500 тис. грн.

У 2024 році "Нова Пошта" має намір збільшити загальний обсяг експрес-доставок в Молдову та за її межі, а також в Грузію у 2,5 рази. Тому впровадження інноваційних проєктів впровадження системам, є результативним та прибутковим для компанії "Нова Пошта".

У майбутньому компанія має плани розширювати свої міжнародні мережі, впроваджуючи налагоджені канали з доставки.

### 3.2 Оптимізація інноваційних засад розвитку ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» виступає яскравим прикладом компаній, які прагнуть досягти результатів, що перевершують провідні зарубіжні компанії. Особливо

важливим є те, що власники не мають наміру зупинятися на досягнутому, а намагаються постійно шукати шляхи для спрощення роботи та автоматизації процесів. Одним з найбільших досягнень цієї компанії є будівництво інноваційних терміналів, які не мають аналогів у європейських країнах.

На сьогоднішній день існує всього 4 найбільших термінали. На нашу думку, це лише початок, і компанії необхідно ближчим часом запуснути термінали в Одесі, Дніпрі, Запоріжжі та Білій Церкві. Метою є забезпечити наявність потужних сортувальних терміналів у всіх найбільших містах різних регіонів України. Характеристики цих терміналів можна проаналізувати за допомогою таблиці 3.4, яка містить основну інформацію про зведені термінали.

Таблиця 3.4 – Основна характеристика інноваційних терміналів ТОВ «Нова Пошта»

Назва терміналу	Київський інноваційний термінал (КІТ)	Хмельницький інноваційний термінал (ХІТ)	Львівський інноваційний термінал (ЛЕО)	Харківський інноваційний термінал (ХАІ)
Дата створення	березень 2018 р.- перша лінія січень 2021 р.- друга лінія	17 травня 2019 р.	20 вересня 2019 р.	4 грудня 2020 р.
Площа, кв.м	16 400 – п.л. 4 600 – д.л.	7 800	15 400	18 100
Пропускна здатність сортувальної лінії, посилок/год	8000 – п.л. 34 400 – д.л.	9 500	11 800	1 3 200
Вартість будівництва, млн. євро	15 – п.л. 14 – д.л.	9,5	-	-
Кількість працівників, чол	750 – п.л.	300	300	550

\*Створено на основі офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта»

Важливим є будівництво інноваційних терміналів тому, що збільшуються обсяги відправлених посилок. Для забезпечення постійного вдосконалення та

збереження статусу провідної компанії з експрес-доставки необхідно впроваджувати рішення, що сприяють підвищенню пропускну здатності та ефективному сортуванню посилок.

Перший інноваційний термінал, розташований поза містом Києвом, це Київський інноваційний термінал, де проводиться сортування посилок, які відправляються з міста в будь-який куточок України, а також у зворотному напрямку.

Хмельницький інноваційний термінал, побудований за кошти ЄБРР, допомагає розподіляти вантажі до 70 населених пунктів по всій Україні. Це включає міжрегіональні напрямки, міські напрямки та напрямки в межах всього регіону. [10].

Львівський інноваційний термінал розташований неподалік від міста, у селі Муроване. Він здатний сортувати посилки для 107 населених пунктів України, з яких 27 є міжрегіональними напрямками, а 80 є внутрішньообласними напрямками. Крім того, термінал здатен обслуговувати всі відділення у місті Львові.

Харківський інноваційний термінал є ключовим у розділі вантажів на логістичні потоки у східному напрямку, зберігаючи при цьому швидкість та якість доставки. [11]

Інвестиції, вкладені в поліпшення інфраструктури, є необхідними для збереження лідерських позицій у швидкості та якості, оскільки обсяги з кожним роком зростають, наприклад, зросли на 30% порівняно з попереднім роком. Високотехнологічні сортувальні лінії забезпечують оброблення посилок за кілька хвилин і мінімізують перебування вантажів на терміналах. Сканери, встановлені на лініях сортування, здатні зчитувати штрих-коди з усіх шести сторін коробки і автоматично визначати напрямок подальшого руху та точну вагу посилки. [12]

На нашу думку, взаємодія ТОВ «Нова Пошта» з іншими компаніями приносить ще більше користі клієнтам. Тому товариство має значну кількість

відомих партнерів, з якими укладені договори та які надають кращі умови для клієнтів та вигідні пропозиції.

Компанія «Нова Пошта» не змінює своїх планів щодо інноваційних проєктів навіть у нестабільній економічній системі. Хоча, можливо, з деяким запізненням, всі заплановані трансформації все ж втілюються.

Компанія у 2020 р. планувала інвестувати приблизно \$100 млн. євро у певні напрямки. На нашу думку, такими напрямками є:

- Оновлення Київського інноваційного терміналу шляхом додавання другої лінії, що підвищить пропускну здатність сортувальної лінії до 55 тис. посилок на годину.

- Будівництво додаткових інноваційних терміналів у містах: Дніпро, Одеса, Харків.

- Побудова першого роботизованого вантажного терміналу, в якому система сортування палетів та великогабаритних вантажів була б роботизованою. [13]

- Розвиток мобільних сервісів та ІТ.

- Придбання більш вдосконаленого обладнання для сортування для використання на інноваційних терміналах.

- Реалізація нового проєкту з будівництва повністю роботизованого сортувального терміналу з автоматизованою системою вантажних операцій та сортування.

У висновку можна сказати, що інновації займають важливе місце у політиці ТОВ «Нова пошта» і є неодмінною частиною її діяльності. А надані пропозиції тільки підсилять діяльність компанії.

### **3.3 Забезпечення інноваційної політики ТОВ «Нова пошта» в сучасних умовах**

Навіть в умовах кризи компанія розширила свій асортимент класичних послуг і досягла відмінних результатів. Наприклад, протягом карантину в

Україні Кабінет Міністрів дозволив дистанційний продаж ліків і медичних товарів, а також їх доставку безпосередньо до покупців з дотриманням умов перевезення. Ця нова послуга, запроваджена компанією, зазнала значного успіху протягом першого місяця, як підтверджує рис. 3.5. Зазначений законопроект дозволив людям обмежити свій час, проведений в аптеках та лікарнях, які на той момент були переповнені хворими. Навіть без урахування епідемічної ситуації, ця нова функція «Нової Пошти» надала можливість людям отримувати товари, яких не завжди було в наявності у місцевих аптеках, що, на нашу думку, становить значну частину асортименту. Таким чином, цей закон позитивно вплинув на загальний обсяг відправлень та задоволення попиту споживачів.



Рисунок 3.5 – Відсоткове відношення доставки замовлень

Кількість відправлених посилок склала 33 тисячі одиниць. Діаграма яскраво демонструє важливість цього проєкту для сіл і малих селищ, які не мали доступу до медичних засобів. Протягом трьох місяців жорсткого карантину компанія "Нова Пошта" успішно доставила приблизно 81 тисячі посилок, що становить половину від загальної кількості посилок, які припадають на сільську місцевість. Крім того, обсяги кур'єрської доставки збільшилися на 36%.

Компанія ТОВ "Нова Пошта" завжди прагне відповідати аналогічним компаніям у більш розвинених країнах і використовує найкращий досвід, що може бути важливим в контексті економічної ситуації у нашій країні.

В ході дослідження нами було запропоновано провести анкетування кінцевих споживачів (відвідувачів поштового відділення «Нової Пошти» №8, вул. Медова, 6, Україна, м. Тернопіль).

Розмір вибірки визначається з урахуванням потрібної точності аналізу, вартості дослідження та часу, необхідного для його проведення. Мінімальний розмір вибірки формується, враховуючи необхідну точність результатів і похибку вибірки. Наприклад, для досягнення похибки вибірки 10%, необхідно залучити 100 респондентів. Отож в опитуванні взяли участь 100 людей, приблизно 62% чоловіків і 38% жінок. На основі отриманих результатів опитування (за допомогою анкет) складаються графіки та діаграми для візуального представлення даних. (Рисунок 3.6).

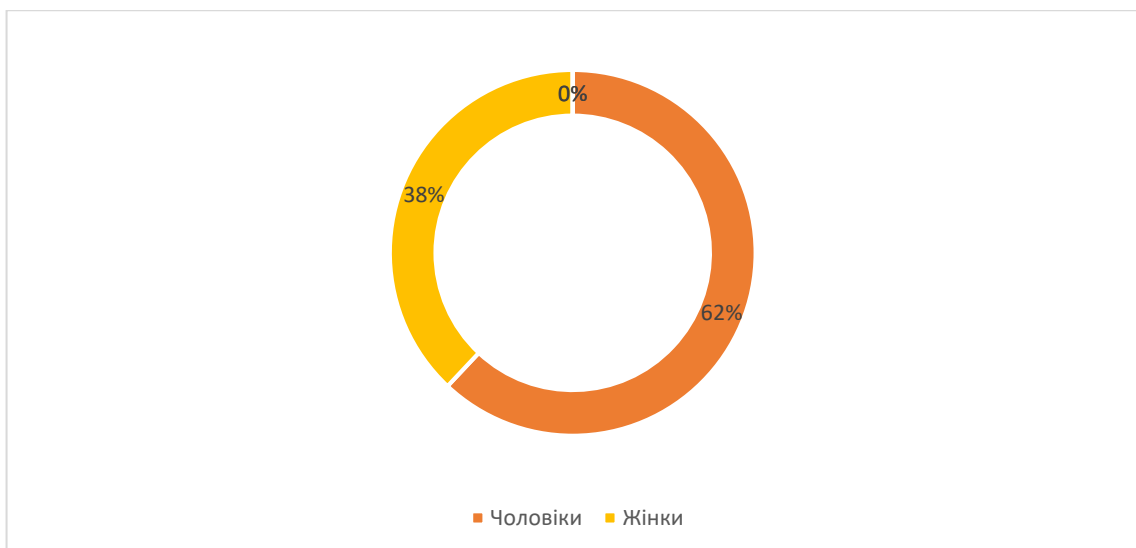


Рисунок 3.6 – Кількість опитаних респондентів (чоловіків/жінок)

Джерело: власне дослідження.

Респонденти, які брали участь в опитуванні, вказали, що компанія "Нова Пошта" у них асоціюється з такими характеристиками: швидка доставка, висока вартість послуг, велика кількість відділень компанії, зручна автоматизація та інтеграція з різними сервісами. (рисунок 3.7).

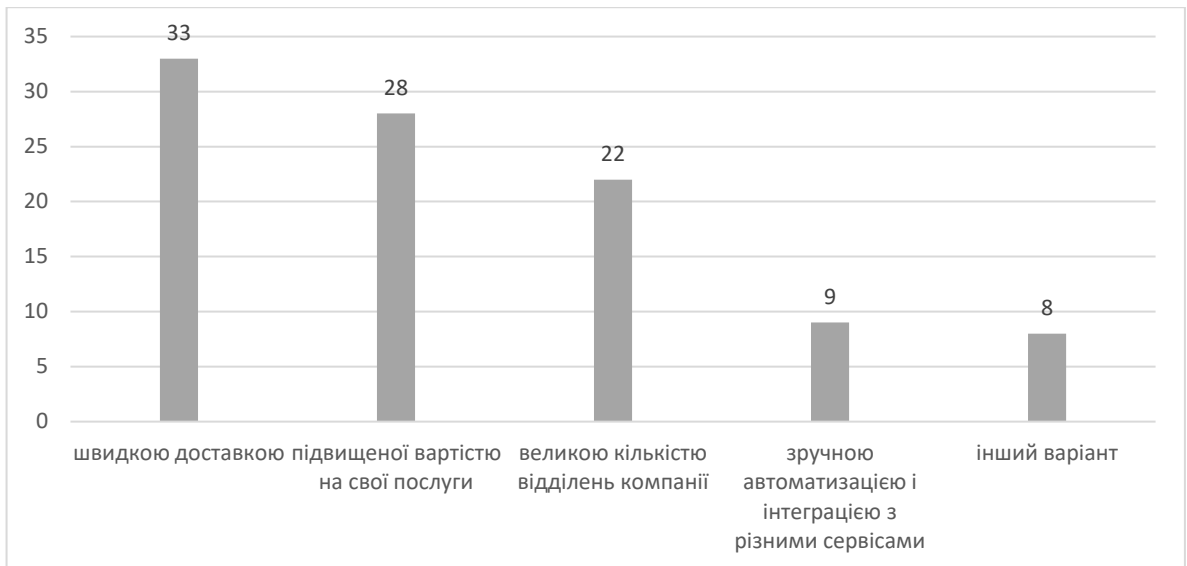


Рисунок 3.7 – Основні критерії вибору клієнтів, (осіб)

Джерело: власне дослідження

Можливості та переваги використання послуг експрес-доставки компанії "Нова Пошта" можна розглянути з таких точок зору:

1. Розширення меж доставки за новими напрямками, що було відзначено 40 респондентами.
2. Утворення об'єднаного транспортно-експедиторської організації у співробітництві з міжнародними партнерами, яке було підтримано 4 респондентами.
3. Формування парку компетентних транспортних засобів для транспортування вузькоспеціалізованих вантажів, що було відмічено 18 респондентами.
4. Оптимізація маршрутів міжнародних автоперевезень вантажів для вибору найбільш вигідних варіантів, який був згаданий 34 респондентами.
5. Впровадження ефективної маршрутизації, на що звернули увагу 4 респонденти.

Ці аспекти були визначені на основі відповідей респондентів.

На підставі актуальних подій, пропонуємо товариству впровадити ряд заходів до 2030 року в рамках Стратегії сталого розвитку:



1. Впровадити новий стратегічний IT-план і запровадити систему шифрування безпеки, яка забезпечить захист персональних та аналітичних даних клієнтів для підвищення інформаційної безпеки організації.

2. Якщо ситуація буде сприятливою, планується перехід на безпілотні автомобілі.

3. Покриття всієї території України мережею поштоMATів.

4. Розробка нових інноваційних терміналів та модернізація існуючих у містах-мільйонниках.

5. Стандартизувати відділення, забезпечивши однаковий формат і вигляд, використовуючи концепцію Open Space.

6. Розширити спектр фінансових послуг для максимального задоволення потреб клієнтів.

7. Оновити автопарк та інші основні активи підприємства.

Після початку війни «Нова пошта» змінила правила роботи відділень фронтової пошти воєнного часу. Небезпечні розрахунки тимчасово припинені, а компанія не приймає посилки, а відправляє їх на надійні склади.

Клієнтам "Нової Пошти" повідомляють про зміни в графіку роботи відділень, для того, щоб вони могли оформити переадресацію. також, організовується евакуація команди в безпечні регіони.

Переважно на звільнених територіях відсутнє світло, тепло та зв'язок, тому "Нова Пошта" доставляє гуманітарну допомогу. Завдяки використанню технологій, таких як Starlink і мобільні відділення з генераторами, люди можуть підзаряджати свої гаджети та користуватися Інтернетом.

Після початку війни, компанія зосереджується на питаннях безпеки працівників і клієнтів. В небезпечних районах відділення компанії укріплюються, вікна закриваються фанерою, а також використовуються мішки з піском. Крім того, будуються сховища-зупинки, і забезпечується транспорт для перевезення працівників на роботу та з роботи.

У період війни компанія активно розширює свій бізнес за кордоном. Вже було відкрито перше поштове відділення в польській столиці Варшаві в жовтні 2022 р., а загалом у Польщі працює 19 пунктів на даний момент.

У майбутньому, компанія "Нова Пошта" планує розвивати свою вантажну авіакомпанію під назвою Supernova Airlines. Уже навесні цей логістичний оператор розпочне здійснювати свої перші перельоти в країни Європейського союзу. Для цього авіакомпанія взяла в лізинг два літаки АН-26. У контексті війни, флот Supernova Airlines буде базуватися в одному з аеропортів Європи, розташованому недалеко від кордону з Україною. З цього пункту вантажі будуть доставлятися до нашої країни за допомогою автотранспорту.

У майбутньому, Supernova Airlines планує розширити свій авіафлот до 4 літаків. Це необхідно для здійснення далекомагістральних рейсів та перевезення вантажів зі Сполучених Штатів та Китаю.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Менеджмент безпеки

Сучасні підприємства виступають первинною ланкою народного господарства і здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Наслідки впливу на підприємства внутрішніх і зовнішніх загроз різноманітні: не досягаються поставлені цілі, порушується стратегічна стійкість підприємства, втрачається ефективність його діяльності. Це вимагає від керівництва підприємства побудови комплексної системи забезпечення безпеки, спрямованої на своєчасне виявлення й оперативне усунення загроз стабільному функціонуванню підприємства. Зважаючи на це, прогнозування кризових явищ і визначення шляхів виходу із загрозливих ситуацій стає можливим у разі впровадження на підприємстві ефективної системи менеджменту безпеки (Safety Management System).

У рамках сучасних наукових концепцій під безпекою підприємства розуміють такий стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, які забезпечують цій системі:

- 1) захист від небажаних впливів;
- 2) динамічний розвиток;
- 3) ефективність життєво важливих процесів;
- 4) незалежність;
- 5) можливість досягнення цілей

Робота менеджерів безпеки полягає у тому, щоб поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів (людські, фінансові, фізичні, інформаційні) для досягнення цілей забезпечення безпеки.

До законодавчої та науково-методичної бази менеджменту безпеки належить перш за все Конституція України, законодавчі й підзаконні акти, що

регламентують правовідносини у сфері підприємництва і безпеки. Такі як: Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах” від 05.07.94, Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.91, закон України “Про службу безпеки України” від 25.03.92 та ін. А також норми і положення статуту підприємства, що стосуються безпеки діяльності.

Системи менеджменту охорони праці і промислової безпеки базуються на стандартах, які чітко визначають процес досягнення безперервного поліпшення роботи з охорони праці і здоров'я, а також виконання вимог законодавства.

Система менеджменту безпеки являє собою процес, заснований на циклі управління PDCA (Plan-Do-Check-Act): «Планування», «Виконання», «Контроль» і «Корекція» і спрямований на постійне поліпшення безпеки організації з використанням об'єктивно вимірюваних індикаторів (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 Базові елементи системи менеджменту організації

Джерело: сформовано на основі [21, с. 68]

Створюючи систему, засновану на принципах менеджменту безпеки, організація не зазнає труднощів в дотриманні правил і знижує ризик бути оштрафованою або піддатися судовому розгляду в разі виникнення травм, професійних захворювань і нещасних випадків. Правильне впровадження і

підтримка в робочому стані системи управління охороною здоров'я і безпеки персоналу може бути частиною стратегії належної виробничої практики, яка є ефективним довгостроковим вкладенням засобів у майбутнє компанії. Це, у свою чергу, веде до того, що компанії, які отримали сертифікати на системи управління охороною здоров'я і безпекою персоналу, вимагають від своїх субпідрядників, щоб вони також контролювали процеси і управляли ризиками у сфері охорони здоров'я і безпеки персоналу.

Менеджмент безпеки є важливою стратегічною галуззю розвитку людства, а менеджер з питань безпеки підприємницької діяльності це її захисник та гарант стабільного функціонування організацій, установ та підприємств. Тому поява менеджменту безпеки як окремого напрямку менеджменту є досить логічною та абсолютно зрозумілою.

#### **4.2 Загальні вимоги безпеки з охорони праці для користувачів ПК**

Сучасний розвиток технічного та технологічного стану виробництва передбачає постійну автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів. Сьогодні, напевно, важко уявити компанію, господарська діяльність в якій здійснювалась би без використання комп'ютерної техніки. Через масовий характер робіт, що виконуються працівниками за допомогою комп'ютера, законодавством України чітко врегульовано норми та вимоги до використання комп'ютерної техніки на підприємстві, безпосередньо й охорона праці при роботі з комп'ютером.

Загальні вимоги безпеки при роботі з комп'ютером та іншою оргтехнікою:

1. До самостійної роботи з комп'ютером, ноутбуком, принтером, ксероксом, сканером, плазмовою панеллю, LCD-дисплеєм та іншою оргтехнікою допускаються особи, які досягли 18 річного віку, пройшли медичний огляд, ознайомлені з інструкцією з охорони праці при роботі з оргтехнікою, не мають протипоказань за станом здоров'я.

2. Під час роботи на комп'ютері та іншій оргтехніці на вчителя можуть впливати наступні небезпечні та шкідливі фактори:

- електрострум і випромінювання;
- перенапруження зору під час роботи з електронними пристроями, монітором, особливо при нераціональному розташуванні екрана по відношенню до очей.

3. Освітлювальні установки повинні забезпечувати рівномірне освітлення і не повинні утворювати засліплюючих відблисків на клавіатурі, а також на екрані монітора за напрямом очей.

4. При роботі з комп'ютером, принтером, ксероксом та іншою периферійною технікою не допускається розташування робочого місця в приміщеннях без природного освітлення, без наявності природної або штучної вентиляції.

5. Робоче місце з комп'ютером та оргтехнікою повинно розміщуватися на відстані не менше 1м від стіни, від стіни з віконними отворами - на відстані не менше 1,5 м.

6. Кут нахилу екрана монітора або ноутбука по відношенню до вертикалі повинен складати 10-15 градусів, а відстань до екрана - 500-600 мм.

7. Кут зору екрана повинен бути прямим і становити 90 градусів.

8. Для захисту від прямих сонячних променів повинні передбачатися сонцезахисні пристрої (плівка з металізованим покриттям, регульовані жалюзі з вертикальними панелями та ін).

9. Освітлення повинно бути змішаним (природним та штучним).

10. У приміщенні кабінету і на робочому місці необхідно підтримувати чистоту і порядок, проводити систематичне провітрювання.

11. Про всі виявлені під час роботи несправності обладнання необхідно доповісти керівнику, у випадку поломки необхідно припинити роботу до усунення аварійних обставин. При виявленні можливої небезпеки, попередити оточуючих та негайно повідомити керівнику; утримувати в чистоті робоче місце, не захаращувати його сторонніми предметами.

12. Про нещасний випадок очевидець, працівник, який його виявив, або сам потерпілий повинні доповісти безпосередньо керівникові установи і вжити заходів з надання медичної допомоги.

13. Особи, винні в порушенні вимог данної інструкції з охорони праці при роботі з комп'ютером, принтером, ксероксом та іншою оргтехнікою, притягаються до дисциплінарної відповідальності у відповідності з чинним законодавством.

Вимоги до приміщення:

Приміщення, в яких планується установка та подальша робота з комп'ютером, повинні відповідати проектній документації будинку, погодженій з уповноваженими державними органами. Крім того, роботодавець повинен враховувати санітарні нормативи освітлення, вимоги до параметрів мікроклімату (температура, відносна вологість), ступеня і сили вібрації, звукового шуму і вогнестійкості приміщення, а також характеристики електромагнітного, ультрафіолетового та інфрачервоного полів. Конкретні показники зазначених санітарних норм див. в Державних санітарних правилах і нормах роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПН 3.3.2.007-98, затверджених Постановою Головного державного санітарного лікаря України №7 від 10 грудня 1998 року. Правила поширюються на умови й організацію праці при роботі з візуальними дисплейними терміналами (ВДТ) усіх типів вітчизняного та зарубіжного виробництва на основі електронно-променевих трубок (ЕПТ), що використовуються в електронно-обчислювальних машинах (ЕОМ) колективного використання та персональних ЕОМ (ПЕОМ). Так, наприклад, роботодавцю заборонено встановлювати комп'ютери в приміщеннях, розташованих у підвалах будинків. Для уникнення можливих аварій та замикань, поряд з приміщеннями, де вестиметься робота з комп'ютером (над чи під ними), також не дозволяється проведення робіт, що потребують здійснення надмірно вологих технологічних процесів. Відповідне приміщення повинно бути укомплектоване системами центрального або індивідуального опалення, кондиціонування чи вентиляції

повітря. Але при установці зазначених систем, необхідно переконатись, що батареї опалення, водопровідні труби, вентиляційні кабелі тощо, надійно сховані під захисними щитками, які перешкоджатимуть можливому потраплянню робітника під напругу.

У кожній кімнаті, де обладнуватимуться робочі місця співробітників, що працюватимуть на комп'ютері, повинні бути наявні елементи природного та штучного освітлення. При цьому, на вікнах слід встановити легко регульовані жалюзі чи штори, які дозволять працівникам коригувати рівень освітлення в приміщенні. Бажано розмістити комп'ютери в кімнаті таким чином, щоб світло потрапляло на екрани моніторів з півдня чи північного сходу. З метою досягнення максимального рівня безпеки і охорони праці при роботі з комп'ютером, виробничі приміщення необхідно обладнати аптечками першої медичної допомоги, системами автоматичної пожежної сигналізації і вогнегасниками. В приміщенні, в якому разом працюють 5 або більше комп'ютерів, на видимому місці встановлюється службовий вимикач, який у разі потреби дозволить повністю відключити електричне живлення кімнати.

Вимоги до особистого робочого місця працівника:

Роботодавець, який використовує найману працю робітників, повинен забезпечити відповідність їхніх робочих місць комфортним та безпечним умовам. Розмір одного робочого місця має становити не менше 6 квадратних метрів. При необхідності, суміжні робочі місця співробітників, що працюють з комп'ютером, слід розділити перегородками висотою до 2 метрів. При визначенні достатнього розміру приміщення і робочого місця на одну особу необхідно додатково враховувати шафи, сейфи, тумби або інші предмети меблів чи обладнання, які знаходяться в кімнаті. На столі працівника можливо розмістити допоміжні для роботи пристрої (принтери, колонки, сканери), а також місця для зберігання документів, за умови, що це не обмежуватиме видимість екрану і не заважатиме працівнику. У разі надмірного шуму чи вібрації технічного обладнання, роботодавець повинен забезпечити працівників антивібраційними килимками. Робочий стілець співробітника має бути



підйомно-поворотним, легко регульованим за висотою та забезпечувати належну підтримку та зручне положення спини і хребта особи. Щодня необхідно проводити вологе прибирання приміщення, та очищати робоче місце та безпосередньо монітор комп'ютера від запиленості.

Соціальні та профілактичні засоби захисту робітників, які працюють з комп'ютером:

При прийнятті на роботу кожна особа має пройти лікарський огляд. Окрім того, при подальшій трудовій діяльності в компанії, така особа підлягає регулярному лікарському огляду не рідше ніж раз на 2 роки. Обов'язковим є проходження таких лікарів як терапевта, невропатолога та офтальмолога. В компанії мають бути чітко встановлені перерви для відпочинку працівників (окрім обідньої), як правило, тривалістю 10-15 хвилин раз на годину або дві, в залежності від складності роботи.

## ВИСНОВКИ

У сучасному світі, успіх економічного розвитку країни залежить не тільки від наявності природних і інших ресурсів, але й від здатності суб'єктів господарювання даної країни до інноваційного впровадження нових ідей.

Значення інновацій для розвитку організації (підприємства) є великим і багатограним. Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкого розвитку і успіху організації у сучасному швидкозмінному світі. Також вони дають організації перевагу перед конкурентами. Впровадження нових технологій, покращення процесів і збільшення ефективності дозволяють займати сильну позицію на ринку.

Мережа «Нової пошти» складається з більше ніж 6000 відділень у більш ніж 318 населених пунктах країни. Команда ТОВ «Нова пошта» завжди працює над покращенням послуг, орієнтується на найкращі світові практики у сфері логістики та працює за всіма встановленими законодавством нормами. Компанія доставляє посилки за такими форматами: «Склад - Склад», «Склад - Двері», «Двері - Склад», «Двері - Склад». ТОВ "Нова Пошта" виступає яскравим прикладом компаній, які прагнуть досягти результатів, що перевершують провідні зарубіжні компанії.

Основною метою інноваційної діяльності компанії є досягнення прибутковості та створення конкурентної переваги на ринку. Це досягається шляхом високоякісного задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів, а також шляхом створення нових можливостей через впровадження інноваційних рішень. Застосування новітніх технологій дозволяє «Новій Пошті» надати новітні послуги, такі як доставка товарів і вантажів з онлайн-магазинів, збереження посилок на деякий період часу, повернення товару і різноманітні види упаковки вантажу.

ТОВ «Нова Пошта» має можливості для ефективної маркетингової діяльності (розширення ринку, модернізацію обладнання та використання

комп'ютерних технологій). Однак, серед недоліків компанії можна відзначити відсутність інноваційних технологій, які використовуються її конкурентами.

Для досягнення ефективної маркетингової стратегії, можна рекомендувати компанії "Нова Пошта" взяти участь у важливих міжнародних подіях. Також можна порекомендувати компанії установити інноваційні системи для оптимізації логістики усіх експрес-мереж у період з 2023 до 2024 року (Система FMS-T, Система «1С: Підприємство. TMS Логістика. Управління перевезеннями»).

Діяльність компанії має значущий вплив на розвиток країни, а впровадження інноваційних процесів надає Україні можливість підніматися на вищі позиції в рейтингах, що оцінюють рівень інноваційності підприємств. Більше того, компанія є сильним конкурентом, що стимулює інших учасників ринку до створення конкурентоспроможних послуг.

ТОВ "Нова Пошта" виступає справжнім корпоративним громадянином, який значно сприяє добробуту нашої держави.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 400 с.
2. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми : ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.
3. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-ті, Київ, 2019. 106-110.
4. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С., Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. Ляшенка В.І. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А. НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 97-113.
5. Тофлер Е. Метаморфози влади: Пер. с англ. / Е. Тофлер. М.: ООО "Видавництво АСТ", 2004. 669 с.
6. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
7. Звіт зі сталого розвитку компанії «Нова пошта». URL: [https://novaposhta.ua/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2019](https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019)
8. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. 210 с.
9. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. зб. / Держкомстат. Київ. 2018.
10. Відкрито Хмельницький інноваційний термінал Нової пошти. URL: <https://kmoblrada.gov.ua/vidkrito-khmelnickiy-innovaciyuniy/>
11. "Нова Пошта" запустила Харківський інноваційний термінал. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/707814.html>

12. Директор Нова пошта: Цього року відкриємо 1200 нових відділень і прискоримо автоматизацію процесів. URL: <https://rau.ua/novyni/nova-poshta-1200-novyhviddilen/>.

13. Писаренко Т. В. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф. Визначення інноваційних пріоритетів на основі моніторингу реалізації чинних пріоритетних напрямів в Україні. Економіка розвитку. 2016. № 1 (77)

14. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні. URL: <https://novaposhta.ua>.

15. Арестенко В.В., Арестенко В.В. Перспективні напрями розвитку ринку маркетингових досліджень у системі SOCIAL MEDIA MARKETING / В.В. Арестенко, В.В. Арестенко // Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». Тернопіль, 2017. №1-2 67. С. 109-113.

16. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України / С. В. Сіденко // Стратегія розвитку України. 2017. №1. С. 3-6.

17. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011, №3715-VI.

18. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства / А.М. Безус, К // Науково-фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2018. №8. С. 22-25.

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

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

21. Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**ЗА 8 РОКІВ**  
2014-2022



**51,44**

млн грн  
витрати на логістику

**ЗА 8 МІСЯЦІВ**  
24.02.22-10.22



↗

**17**

млн грн  
витрати на логістику

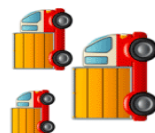
**ЗА 8 РОКІВ**  
2014-2022



**19 467**

ТОНН  
гуманітарної допомоги

**ЗА 8 МІСЯЦІВ**  
24.02.22-10.22



↗

**17 594**

ТОНН  
гуманітарної допомоги

**ЗА 8 РОКІВ**  
2014-2022



**82**

фондів-учасників  
проєкту «Гуманітарна пошта»

**ЗА 8 МІСЯЦІВ**  
24.02.22-10.22



↗

**560**

фондів-учасників  
проєкту «Гуманітарна пошта»

### Reduce

- Відмовилися від пінопласту
- Упровадили **нове пакування** – коробка-трансформер зі змінною висотою
- Оптимізуємо коробки:
- Тубус 40 см – на 33% менше сировини
- Тубус 120 см – на 14% менше сировини

### Reuse

- Запустили пілотний проєкт з повторного використання коробок
- 16,5 тис. **коробок** використали повторно за 2 місяці пілоту.

### Recycle

- Масштабували проєкт зі встановлення боксів для вторинної сировини у відділеннях
- Дотурили до проєкту **820 відділень у 118 містах**. Тепер понад 1500 відділень обладнані боксами
- Запустили пілотний проєкт зі встановлення боксів у терминалах

Ми зібрали та передали на переробку:

**1913 403 КГ** макулатури (1 341 045 в 2019 році)

**278 501 КГ** поліетилену (272 814 в 2019 році)

Кількість переробленого пакування\*:

\* Відсоток від проданого пакування, який клієнти віддали на переробку.

102

103