

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Аналіз управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи: М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент» Бойчук Д.Р.

Керівник д. е. н., професор, завідувач кафедри
менеджменту ЗЕД Петруня Ю.Є.

м. Дніпро – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Бойчук Д.Р. Аналіз управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження сучасного стану та перспектив інноваційно-інвестиційної діяльності в організації.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань дослідження: розкрити теоретичні засади інновацій та інвестицій в системі управління підприємством; охарактеризувати особливості інноваційно-інвестиційної діяльності в логістиці; провести аналіз стратегічних цінностей, цифрових інновацій та структури інвестицій компанії; оцінити PEST-аналіз, визначити позицію компанії на ринку та провести SWOT-аналіз її розвитку; запропонувати обґрунтовані напрями удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності на основі виявлених проблем і можливостей.

Об'єктом дослідження виступає інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства в умовах сучасного логістичного ринку. Предметом дослідження є сукупність управлінських підходів до формування та реалізації інноваційно-інвестиційної політики компанії.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 48 сторінках, містить 10 рисунків та 9 таблиць. Список використаних джерел налічує 32 позиції.

Ключові слова: інновації, інвестиції, логістика, Нова Пошта, цифровізація, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Boichuk D. R. Analysis of management of innovation and investment activities of an organization.

Bachelor's qualification work for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 "Management" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of this bachelor's qualification work is to study the current state and prospects of innovation and investment activities in an organization.

Achieving this goal involves completing the following research tasks: to reveal the theoretical foundations of innovation and investment in the enterprise management system; to characterize the features of innovation and investment activity in logistics; to analyze the company's strategic values, digital innovations, and investment structure; to assess the external environment through a PEST analysis, determine the company's market position, and perform a SWOT analysis of its development; to propose substantiated directions for improving innovation and investment activities based on the identified challenges and opportunities.

The object of the research is the innovation and investment activity of the enterprise under the conditions of the modern logistics market. The subject of the research is the set of managerial approaches to the formation and implementation of the company's innovation and investment policy.

The study is based on materials from the limited liability company «Nova Poshta».

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The text is presented on 48 pages and contains 10 figures and 9 tables. The list of references includes 32 sources.

Key words: innovation, investment, logistics, Nova Poshta, digitalization, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	8
1.1. Сутність та принципи інноваційно-інвестиційної діяльності	8
1.2. Управління інноваціями та інвестиціями на підприємстві: підходи, функції, інструменти	14
1.3. Приклади реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності у сфері логістики.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	23
2.2. Діагностика стану інноваційно-інвестиційної діяльності на досліджуваному підприємстві.....	29
2.3 Напрями удосконалення управління інноваціями та інвестиціями в ТОВ «Нова Пошта»	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	49

ВСТУП

Інноваційно-інвестиційна діяльність є ключовим фактором економічного зростання та розвитку, оскільки позитивно впливає на модернізацію економіки, підвищує її конкурентоспроможність на основі технічного та технологічного оновлення виробництва. Інноваційна складова діяльності суб'єктів господарювання відображає їх здатність використовувати нові знання та досвід, розробляти і впроваджувати новітні технології, вдосконалювати продукцію, управлінські підходи та методи просування на ринку. Такий підхід не лише стимулює розвиток окремих підприємств, а й забезпечує поступове просування всього суспільства до економіки знань і технологічного прогресу.

У сучасних ринкових умовах, коли економіка стикається з багатьма викликами, саме інновації та інвестиції стають запорукою адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Однією з галузей, де інноваційно-інвестиційна діяльність відіграє особливо важливу роль, є сфера логістики.

Управління інноваціями та інвестиціями в логістичних компаніях дозволяє не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й забезпечує зростання якості обслуговування клієнтів, скорочення термінів доставки, зниження витрат і збільшення гнучкості ланцюгів постачання. Саме завдяки впровадженню автоматизованих систем, цифрових платформ, інтелектуальних рішень і нових підходів до організації логістичних операцій підприємства отримують змогу залишатися конкурентоспроможними навіть у нестабільних умовах.

Компанія «Нова Пошта» — є одним з лідерів ринку експрес-доставки в Україні, активно інвестує в інноваційні рішення та цифрову трансформацію своєї

діяльності, що робить її ідеальним об'єктом для аналізу системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю в реальних умовах.

Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та логістичними обмеженнями, компанія продовжує реалізовувати масштабні інвестиційні проекти, що свідчить про ефективну систему стратегічного управління. Дослідження досвіду «Нової Пошти» дозволить не лише зрозуміти особливості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю у великій українській компанії, а й визначити чинники, що сприяють її стійкості й розвитку в умовах кризових явищ.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз управління інноваційно-інвестиційною діяльністю компанії «Нова Пошта» з метою виявлення її особливостей, ефективності, проблем і перспектив, а також формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення цієї діяльності.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств;
- розглянути роль інновацій та інвестицій у сучасному менеджменті логістичних компаній;
- охарактеризувати діяльність компанії «Нова Пошта» у контексті впровадження інновацій;
- проаналізувати основні напрями інноваційної та інвестиційної діяльності компанії;
- оцінити ефективність реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів;
- визначити ключові проблеми управління інноваціями й інвестиціями;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційно-інвестиційного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає інноваційно-інвестиційна діяльність підприємств у сфері логістики.

Предметом дослідження є процеси управління інноваційно-інвестиційною діяльністю компанії «Нова Пошта», зокрема підходи, механізми та інструменти, що застосовуються для реалізації інноваційних проєктів та ефективного використання інвестиційних ресурсів.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (запис в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців №1 588 120 0000 001718), що знаходиться в місті Київ, столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту, інновацій та інвестицій, аналітичні матеріали щодо розвитку логістичного ринку України, статистичні дані про діяльність компанії, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Нова Пошта», інформація з офіційного сайту підприємства та відкритих джерел Інтернету.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 48 сторінках, на яких міститься 10 рисунків та 9 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 32 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та принципи інноваційно-інвестиційної діяльності

Сучасні тенденції економічного розвитку зумовлюють необхідність активного впровадження інновацій у діяльність підприємств як ключової передумови забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового зростання. Особливо актуальним це стає в умовах цифровізації економіки, зростаючої глобальної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів. У свою чергу, результативність інноваційної діяльності підприємств визначається, насамперед, наявністю необхідних внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування інновацій, можливістю їх швидкої мобілізації, зацікавленістю інвестора в підтримці інноваційного розвитку [2].

Інноваційна та інвестиційна діяльність є взаємозалежними й взаємодоповнюючими процесами, що формують єдину основу для реалізації стратегічних цілей підприємства. Фінансова ефективність будь-якого інноваційного проєкту напряму пов'язана з обсягом вкладених інвестицій та очікуваною економічною віддачею. У сучасних умовах майже кожне впровадження інновації можна розглядати як окремий інвестиційний проєкт, головною метою якого є отримання фінансового результату – прибутку. Зважаючи на це, для глибшого розуміння сутності інноваційно-інвестиційної діяльності як інтегрованої економічної категорії доцільно розглянути зміст понять «інноваційна діяльність» і «інвестиційна діяльність», а також проаналізувати особливості їх взаємозв'язку та відмінностей.

Так, для категорії «інноваційна діяльність» найпоширенішим тлумаченням у світовій економічній думці є підхід, сформований ще на початку XX століття австрійським економістом Йозефом Шумпетером. Саме він увів поняття «інновація» до наукового обігу у своїй праці «Теорія економічного розвитку»,

вказуючи на те, що інновація — це нова комбінація виробничих факторів, що призводить до створення нового продукту, технології або ринку. За Шумпетером, інновації поділяються на п'ять основних типів: впровадження нових продуктів, нових методів виробництва, освоєння нових ринків, використання нових джерел сировини та здійснення нової організації виробництва. Учений стверджував, що саме інноваційна діяльність є головним джерелом прибутку, а не просте розширення масштабів виробництва: «прибуток, власне кажучи, є результатом виконання нових комбінацій», «без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку». [3, с. 167]

Ідеї Шумпетера стали фундаментом сучасного розуміння сутності інновацій. У науковій літературі сьогодні інноваційна діяльність розглядається як процес цілеспрямованого перетворення наукових знань у нові або значно вдосконалені продукти, послуги, технології, методи управління або організаційні рішення, що здатні забезпечити приріст ефективності діяльності підприємства.

Законодавче закріплення цього поняття в Україні представлено у Законі України «Про інноваційну діяльність», згідно з яким інновації — це новостворені (застосовані) та/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальну сферу [4]. Це визначення охоплює як технічні, так і управлінські нововведення, відображаючи міждисциплінарний характер інновацій.

З огляду на наведене визначення, логічним є виокремлення основних суб'єктів та об'єктів інноваційної діяльності, які формують її структуру, забезпечують функціонування та реалізацію, що ілюструє рис. 1.1.

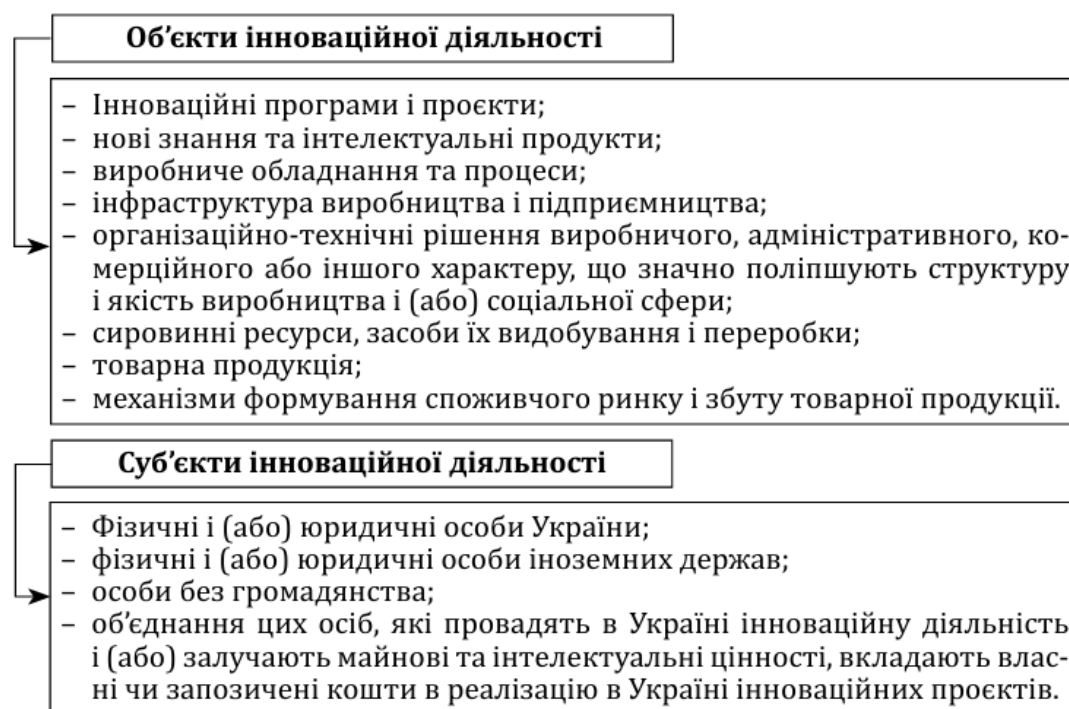


Рис. 1.1 Об'єкти і суб'єкти інноваційної діяльності [9, с. 14]

Усі ці процеси тісно переплітаються з фінансовим забезпеченням, що і формує підґрунтя для подальшого розгляду інвестиційної складової.

Для поняття «інвестиційна діяльність» найпоширеніше тлумачення – це комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які інвестують свої кошти для одержання фінансового результату – прибутку [5, с. 293]. У класичній економічній думці інвестиції асоціюються з майбутніми вигодами, які виникають у результаті витрат ресурсів у поточному періоді. Так, відповідно до теорії Дж. М. Кейнса, інвестиції — це один із головних факторів формування сукупного попиту та рушійна сила економічної динаміки. Кейнс підкреслював, що обсяг інвестицій прямо впливає на рівень зайнятості, виробництва й доходу в економіці. На рис. 1.2 наведено класифікацію інвестицій, яка відображає їх сутність як основи фінансування інноваційної діяльності підприємств.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями вважаються всі види майнових і немайнових (інтелектуальних) цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької або іншої діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [6, с. 15]. Це визначення

узгоджується з міжнародною практикою, де інвестиційна діяльність трактується як процес розміщення ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних) у проекти чи активи з розрахунком на майбутній прибуток або іншу вигоду, зокрема соціального характеру.

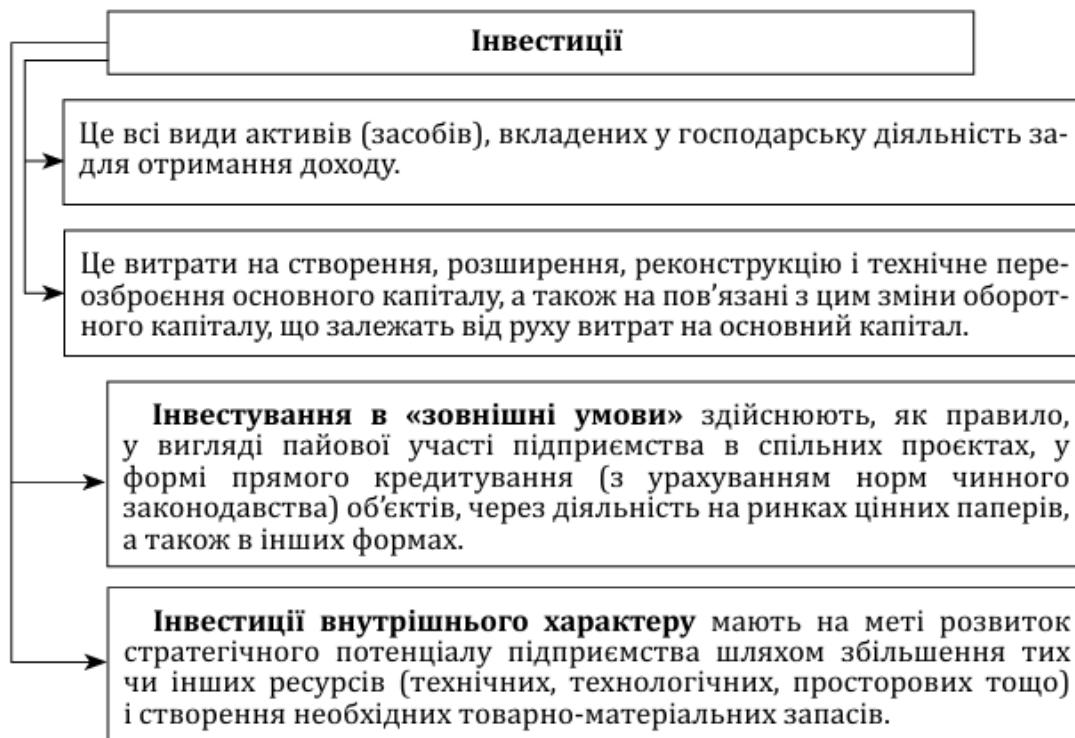


Рис. 1.2 Інвестиції як основа фінансування інноваційної діяльності підприємств
[9, с. 99]

Як і в інноваційній сфері, у межах інвестиційної діяльності виокремлюють суб'єктів — осіб або організації, що здійснюють інвестування, а також об'єкти інвестування — напрями або елементи, куди спрямовуються ресурси. Об'єктами інвестування можуть виступати основні засоби, інноваційні проекти, фінансові інструменти, соціальні програми, нові технології тощо. Суб'єктами інвестиційної діяльності є:

- фізичні особи (громадяни України, іноземці);
- юридичні особи незалежно від форми власності;
- держава в особі органів державної влади й місцевого самоврядування;

- іноземні держави та міжнародні організації;
- банки, інвестиційні фонди, венчурні компанії.

Таким чином, інвестиційна діяльність є необхідною умовою реалізації будь-якої масштабної трансформації в економіці. Вона виступає джерелом фінансового забезпечення інноваційних процесів, сприяє оновленню технічної бази, підвищенню ефективності виробництва та розвитку інтелектуального потенціалу підприємств.

З метою глибшого розуміння сутності інноваційної та інвестиційної діяльності, а також визначення їх спільних і відмінних характеристик, доцільно провести порівняльний аналіз, що представлений у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Спільні та відмінні риси понять «інвестиційна діяльність» та «інноваційна діяльність»

Інноваційна діяльність	Інвестиційна діяльність
Спільні риси	
Спрямованість на досягнення результату — отримання доходу або іншого соціально-економічного ефекту	
Наявність правового регулювання: діяльність суб'єктів та об'єктів здійснюється у межах чинного законодавства, держава виконує функції регулювання та управління	
Обидва види є системними економічними категоріями та потребують комплексного підходу в управлінні	
Характеризуються різною тривалістю реалізації: можуть мати як коротко-, так і довгостроковий характер	
Відмінні риси	
Спрямована на розвиток нових або менш освоєних сфер	Здійснюється здебільшого у вже сформованих, традиційних секторах економіки
Може бути стимулом до виходу підприємства з кризового стану.	У періоди кризи може бути призупинена або значно скорочена
Сприяє оновленню, модернізації та приросту основного капіталу	Не завжди пов'язана з оновленням чи модернізацією основного капіталу
Вимагає додаткових інвестицій для реалізації інноваційних рішень	Має обмежений потенціал без підтримки інноваційних рішень
Має високий рівень ризику через невизначеність результатів	Характеризується нижчим рівнем ризику
Успішне впровадження може забезпечити надприбуток	Прибутковість зазвичай стабільна, але середнього рівня.

*Джерело: складено автором на основі джерела [10]

Отже, проведений порівняльний аналіз дозволяє виявити як спільні риси, що об'єднують інноваційну та інвестиційну діяльність в єдину систему стратегічного розвитку, так і їх суттєві відмінності, пов'язані з об'єктами, механізмами реалізації, рівнем ризику та очікуваними результатами. Саме тісний взаємозв'язок між цими двома категоріями створює основу для формування цілісної інноваційно-інвестиційної стратегії, що охоплює як створення та впровадження нововведень, так і забезпечення цих процесів відповідними фінансовими, матеріальними, інтелектуальними ресурсами.

Інноваційно-інвестиційна діяльність — це системна сукупність дій суб'єктів господарювання, спрямованих на формування, фінансування, впровадження та комерціалізацію інновацій з метою досягнення стратегічних, економічних або соціальних результатів. Її реалізація відбувається у межах поєднання інноваційного пошуку та інвестиційного забезпечення, що забезпечує можливість практичного втілення нових ідей у виробництві, управлінні, сфері послуг тощо. [7, с. 42]. Її сутність розкривається через низку ключових характеристик:

- Економічна природа діяльності виявляється у її орієнтації на отримання прибутку або досягнення економічного ефекту. Вона передбачає участь суб'єктів господарювання – підприємств, держави, інституційних інвесторів, а також мобілізацію фінансових ресурсів (власних, запозичених, державних або приватних).

- Соціальна спрямованість означає, що інноваційно-інвестиційна діяльність реалізується не лише з метою комерційного результату, а й для задоволення суспільних потреб: підвищення якості життя, створення нових робочих місць, забезпечення екологічної безпеки, покращення доступу до сучасних технологій тощо.

- Правове підґрунтя полягає у тому, що реалізація інноваційних та інвестиційних процесів відбувається в межах чинного законодавства. Держава

виступає не лише суб'єктом, а й регулятором, формуючи нормативну базу, надаючи податкові пільги, створюючи інститути підтримки інноваційної активності.

- Системний взаємозв'язок інвестицій та інновацій полягає в тому, що інвестиції слугують ресурсною основою для впровадження нововведень, а самі інновації, у свою чергу, є формою реалізації інвестованого капіталу. Ефективність інноваційного розвитку безпосередньо залежить від рівня і структури інвестиційного забезпечення.

1.2. Управління інноваціями та інвестиціями на підприємстві: підходи, функції, інструменти

У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби ключовим чинником стійкості та розвитку підприємств стає ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Цей процес передбачає не лише створення та впровадження нововведень, а й забезпечення їх відповідним ресурсним супроводом, перш за все — інвестиціями. Саме взаємодія інновацій та інвестицій створює основу для довгострокового зростання підприємства та формування його конкурентних переваг.

Як зазначається в науковій монографії за редакцією Ю. Є. Петруні та О. Ф. Івашиної, у цифрову епоху управління повинно трансформуватись у напрямі гнучкості, технологічної адаптивності та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Виникає потреба у впровадженні цифрових інструментів управління, оновленні управлінських моделей, розвитку цифрових компетенцій персоналу, а також у використанні аналітики для прийняття управлінських рішень [1]. Це вимагає нових підходів до планування, організації, мотивації та контролю інноваційно-інвестиційних процесів, а також розвитку цифрових компетенції персоналу.

Існують різні підходи до управління інноваційними та інвестиційними процесами в організації. Зокрема, можна виділити традиційний, адаптивний та інноваційний підходи. Кожен із них характеризується особливим стилем планування, прийняття рішень і ставленням до змін та ризиків. Нижче за Таблицею 1.2 наведено порівняння основних підходів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства.

Таблиця 1.2

Основні підходи до управління інноваціями та інвестиціями

Підхід	Характеристика
Традиційний	Орієнтований на стабільність і довгострокове планування. Рішення приймаються централізовано, на основі попереднього досвіду та існуючих правил. Інновації впроваджуються поступово, переважно еволюційно, із мінімізацією ризиків. Інвестиції здійснюються у перевірені напрями, акцент на прогнозованість результатів.
Адаптивний	Орієнтований на гнучкість та пристосування до змін середовища. Планування носить більш динамічний, циклічний характер і переглядається у разі зміни умов. Організація швидко реагує на нові технології чи ринкові тенденції, допускаючи середній рівень ризику. Такий підхід поєднує стратегічне бачення із здатністю оперативно коригувати дії.
Інноваційний	Орієнтований на проактивні зміни та творчість. Передбачає культуру, що заохочує новаторство і генерування ідей. Рішення приймаються з урахуванням потенційних проривних можливостей, навіть якщо це пов'язано з вищими ризиками. Інвестиційна політика націлена на підтримку науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, освоєння нових продуктів і технологій для досягнення лідерства.

*Джерело: складено автором на основі джерела [11]

У процесі управління інноваціями та пов'язаними інвестиціями виділяють декілька ключових стадій, що послідовно забезпечують рух від ідеї до отримання результатів. Класично можна визначити три основні етапи інноваційного менеджменту, що відображені на рис. 1.3. Де, інноваційний менеджмент — це система принципів, методів і форм управління, спрямована на формування, реалізацію та комерціалізацію інновацій з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Він поєднує як управління творчим процесом розробки нововведень, так і управління ресурсами, які забезпечують їх втілення.

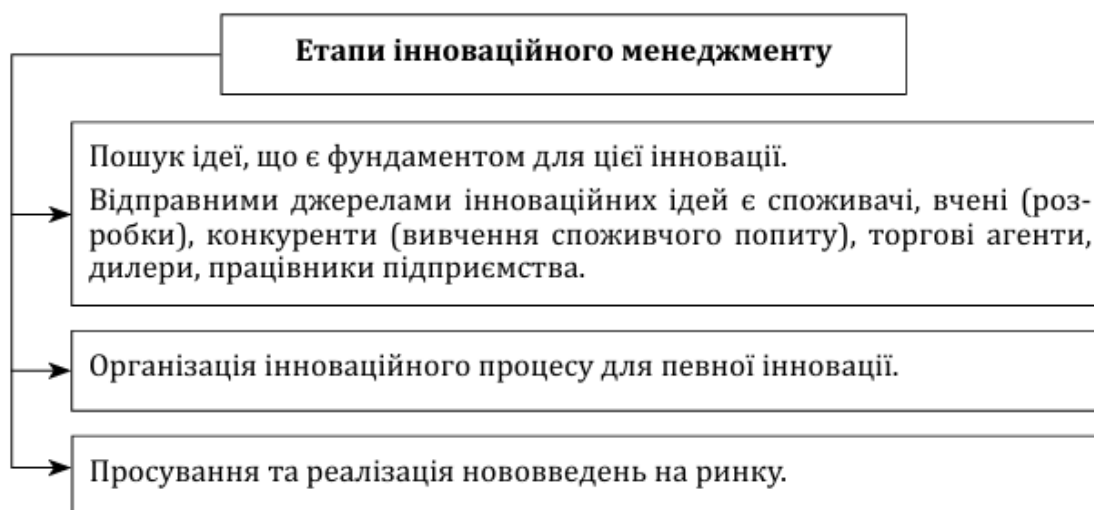


Рис. 1.3 Основні етапи інноваційного менеджменту [9]

Для успішного управління інноваціями та інвестиціями керівники здійснюють базові функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Застосування цих функцій в інноваційно-інвестиційній сфері має свої особливості, але загалом вони аналогічні класичному менеджменту. Взаємозв'язок функцій управління в контексті інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств наведено на рис. 1.4.

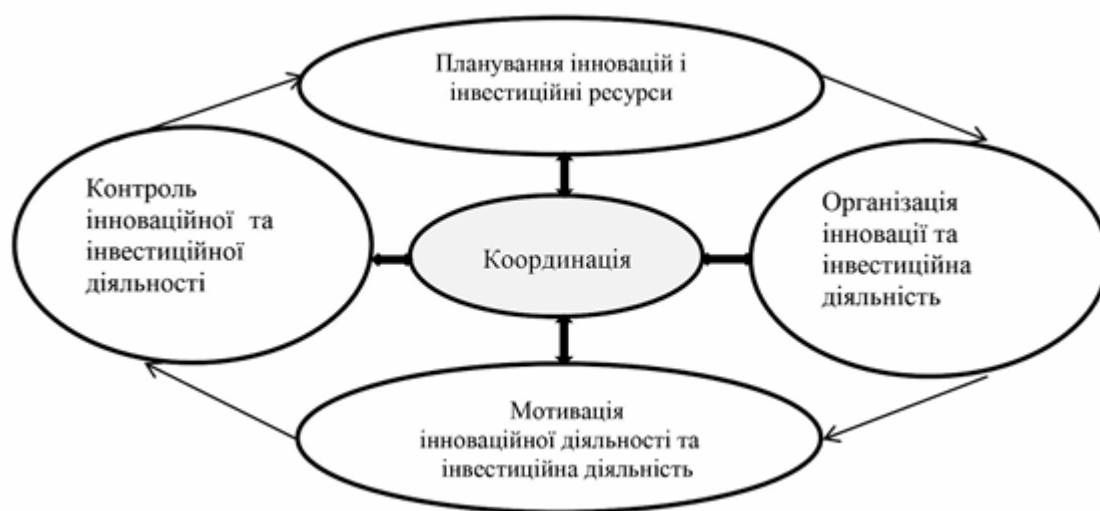


Рис. 1.4 Взаємозв'язок функцій управління в контексті інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств [8, с. 15]

У процесі планування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства важливо визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на

результативність цього процесу. Одними з основних ресурсів, які формують потенціал для реалізації інновацій, виступають трудові кадри та інформаційні потоки. Їхнє ефективне використання є передумовою генерації нових ідей і впровадження технологічних змін.

Організація інноваційно-інвестиційної діяльності значною мірою залежить від якості розробки та реалізації бізнес-моделі, яка слугує стратегічною основою для планування ресурсного забезпечення.

У сучасних умовах цифрової трансформації провідну роль відіграє інформаційне забезпечення, що створює основу для гнучкої адаптації бізнес-процесів. Трудові ресурси забезпечують інноваційну активність, тоді як фінансові — спрямовуються на оновлення матеріально-технічної бази та реалізацію технологічних проєктів.

Управлінські функції мотивації та контролю відіграють роль механізмів підтримання актуальності та ефективності обраної моделі розвитку. Контролінг у цьому контексті забезпечує систематичний моніторинг результативності використання ресурсів, виявлення відхилень і коригування планів.

Для реалізації згаданих функцій та етапів менеджери використовують різноманітні інструменти управління. Інструментарій охоплює методи і підходи, які допомагають планувати, організовувати, мотивувати та контролювати інноваційно-інвестиційну діяльність більш ефективно. Вибір конкретних інструментів залежить від масштабів проєкту, галузі, рівня невизначеності та ризиків. Сучасні наукові підходи рекомендують комбінувати кількісні методи аналізу з творчими підходами до генерування інновацій.

До інструментів генерації та оцінювання інноваційних рішень належать методи мозкового штурму, SWOT-аналіз, експертні оцінки, матриці пріоритетності тощо. Водночас, системи технологічного форсайту та моніторингу трендів допомагають виявити потенційні напрямки розвитку та сформулювати

довгострокове бачення інноваційної стратегії. Не менш важливими є інструменти управління ризиками, які забезпечують виявлення, оцінювання та мінімізацію можливих загроз при реалізації інновацій.

Управління інвестиційною діяльністю, своєю чергою, базується на використанні фінансових інструментів — акцій, облігацій, деривативів — а також на застосуванні спеціалізованого програмного забезпечення для керування інвестиційним портфелем. Для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів застосовуються класичні фінансові методи: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності, коефіцієнти рентабельності, ліквідності та інші показники. Системи контролю інвестиційної діяльності дають змогу своєчасно виявляти відхилення від плану та впроваджувати коригувальні дії.

Поєднання цих інструментів формує єдину керовану систему, що забезпечує результативність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в умовах цифровізації та високої конкуренції.

1.3. Приклади реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності у сфері логістики

Інноваційно-інвестиційна діяльність відіграє визначальну роль у розвитку компаній логістичного сектору. В умовах стрімкого зростання електронної комерції, цифрової трансформації та глобалізації ланцюгів постачання, логістичні компанії змушені впроваджувати новітні технології, щоб підвищити ефективність, швидкість та надійність своїх послуг. Досвід переконливо свідчить, що інновації в логістиці безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність: впровадження автоматизації, цифрових рішень та нових методів доставки дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

Як зазначають фахівці, сучасні технології, штучний інтелект, роботизація, аналітика великих даних тощо, вже стали не просто трендом, а необхідним інструментом для збереження конкурентних переваг у світі e-commerce. Відповідно, провідні світові логістичні оператори, такі як Amazon, DHL, JD.com, Cainiao та інші, активно інвестують значні кошти в інноваційні проекти, розглядаючи інвестиції у технології як стратегічні.

У цьому контексті доцільно виділити три основні напрями взаємозв'язку між логістикою та інноваціями [12]:

1. Логістика для інновацій — цей напрям передбачає використання логістики для оптимізації інноваційної діяльності, щоб забезпечити її підтримку та ефективність. Логістика тут виступає інструментом забезпечення ефективності впровадження інновацій, сприяючи своєчасному постачанню ресурсів, скороченню витрат і прискоренню інноваційного циклу.

2. Інноваційна логістика — стосується тих випадків, коли саме впровадження або модернізація логістичних функцій на підприємстві є проявом інноваційної діяльності. Наприклад, автоматизація складів, цифрова диспетчеризація, використання поштоматів чи роботизованих систем.

3. Інновації в логістиці — це напрям, у межах якого логістичні функції модернізуються через впровадження новітніх технологій: штучного інтелекту, дронів, блокчейн-платформ тощо. У цьому випадку логістика стає полем активного застосування інновацій для покращення управління потоками та забезпечення гнучкості у глобальному середовищі.

Таким чином, логістика в сучасних умовах є не лише підтримкою для інноваційної діяльності, а й самостійною платформою для реалізації інноваційних і інвестиційних стратегій. Її розвиток стає критичним чинником успіху підприємств у цифрову епоху.

Американські логістичні та торговельні корпорації є лідерами у впровадженні новітніх технологій. Так, компанія Amazon інвестує значні кошти в автоматизацію складів – вона придбала виробника робототехніки Kiva Systems та впровадила тисячі мобільних роботів на своїх сортувальних центрах. Нещодавно Amazon почала співпрацю з компанією Covariant для інтеграції штучного інтелекту у систему керування роботами, що ще більше підвищує продуктивність і точність відбору товарів.

Інший гігант роздрібної торгівлі, Walmart, також впроваджує роботизовані системи: на їхніх складах працюють автономні роботи на кшталт Alphabot для автоматичного збирання онлайн-замовлень, а високошвидкісні роботи здійснюють палетування і сортування товарів [13]. Такі інвестиції в автоматизацію дозволили прискорити виконання замовлень і знизити операційні витрати, що є критичним у конкурентній боротьбі за споживача в еру інтернет-торгівлі.

Окрім складських інновацій, американські компанії експериментують з безпілотними транспортними засобами. Наприклад, корпорація UPS інвестувала в стартапи, що розробляють автономні вантажівки для магістральних перевезень, а також в дрони для доставки дрібних пакунків на «останній милі». Федеральне авіаційне управління США (FAA) нещодавно надало дозвіл декільком компаніям на здійснення польотів дронів поза межами прямої видимості оператора, що відкриває шлях до ширшого використання дронів у логістиці [14].

У Європі великі логістичні оператори та поштові служби також активно інвестують в інновації, з особливим акцентом на автоматизації та альтернативних способах доставки. Яскравим прикладом є DHL, Німеччина – один зі світових лідерів галузі. Ще у 2014 році DHL вперше здійснила тестову доставку ліків за допомогою безпілотника на острів Юст у Північному морі, а в 2016 році запустила регулярну доставку дронами до двох віддалених населених пунктів у Баварських Альпах. Цей проект DHL Parcelcopter показав, що дрони можуть успішно доповнювати традиційну доставку в важкодоступних районах, значно скорочуючи

час транспортування. Впродовж пілотного проекту дрон DHL здійснив понад 130 доставок, подолавши відстань 8 км всього за 8–10 хвилин, тоді як автомобілем дорога займала б близько 30 хвилин, через гірську місцевість [15].

Європейські логістичні компанії також впроваджують роботизовані системи сортування на сортувальних центрах. Наприклад, голландська PostNL інвестує в автоматизовані конвеєри та сканери з елементами штучного інтелекту для сортування посилок.

Європейський досвід також включає активний розвиток зелених інновацій у логістиці: інвестиції в електричні вантажівки і фургони для кур'єрської доставки, встановлення автоматизованих поштоматів для зниження кількості невдалих доставок і повторних виїздів кур'єра. Наприклад, компанія DPD та інші впроваджують електрофургони в міських центрах.

Азійський регіон, особливо Східна Азія, сьогодні знаходиться в авангарді логістичних інновацій завдяки поєднанню високих технологій та масштабних інвестицій. Китай демонструє разючі приклади: логістична мережа Alibaba Group, відома як Cainiao, побудувала мережу «розумних» складів, обладнаних за останнім словом техніки. На кожному такому складі працюють сотні роботів-кур'єрів, які пересувають товари між зонами зберігання і комплектування замовлень без участі людини [16].

Ще один китайський гігант, JD.com, розвиває автономну доставку: компанія тестує дрони-кур'єри, що доправляють посилки в сільську місцевість, а також наземні роботизовані транспортні засоби для розвезення товарів містом.

У Японії великі логістичні фірми, наприклад, Yamato Transport, інвестують в роботів для сортування посилок та експериментують з безпілотними вантажівками у співпраці з автовиробниками. Південна Корея впроваджує інтелектуальні системи управління складами, де роботи та люди працюють спільно, а також технології розпізнавання образів для контролю якості вантажів.

На основі світового досвіду можна виділити кілька напрямів інноваційно-інвестиційної діяльності, які є найбільш значущими для логістики сьогодні:

Автоматизація складів і робототехніка.

1. Інвестиції у роботизовані системи — значно підвищують продуктивність складів і знижують операційні витрати.
2. Використання дронів — дрони стали ефективним рішенням для доставки на «останній милі» та в складних умовах.
3. Блокчейн у логістиці — технологія забезпечує прозорість та безпеку обміну даними в глобальних ланцюгах постачання.
4. Великі дані та штучний інтелект — дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати маршрути, підвищити точність і швидкість логістичних операцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Група NOVA надає клієнтам — як бізнесу, так і приватним особам — повний спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг в Україні та за кордоном. До групи входять українські та міжнародні компанії, зокрема:

- Нова Пошта — лідер ринку експрес-доставки в Україні, забезпечує доставку в межах країни через найбільшу логістичну інфраструктуру;
- Nova Post Europe — компанія, що надає повний спектр логістичних послуг у Європі та з ЄС в Україну;
- Nova Global — підрозділ, орієнтований на глобальні ринки електронної комерції та співпрацю з міжнародними маркетплейсами;
- Supernova Airlines — авіакомпанія групи, яка експлуатує вантажні літаки для міжнародних перевезень під українським прапором;
- NovaPay — небанківська фінансова установа, що надає платіжні та фінансові послуги фізичним і юридичним особам;
- Nova Digital — ІТ-компанія, яка розробляє власні цифрові рішення, архітектуру програмного забезпечення та забезпечує технічну підтримку;
- Nova Energy — компанія, що відповідає за енергетичну автономність об'єктів групи, здійснює закупівлі пального та вийшла на зовнішній ринок енергоносіїв.

Завдяки скоординованій діяльності всіх підрозділів, група NOVA забезпечує інноваційний розвиток і стає зростання у складних ринкових умовах, що

дозволяє кожній з компаній — зокрема й ТОВ «Нова Пошта» — утримувати лідерські позиції.

ТОВ «Нова Пошта», було заснована згідно із законодавством України 19 січня 2001 року (запис в Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців №1 588 120 0000 001718).

Форма власності — приватна.

Загальна кількість працівників Компанії в 2024 році становила 34 106 особи (2023: 32 944 особи).

Юридична адреса та місцезнаходження Компанії: 03026, м. Київ, столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9 [17].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» — це українська компанія з експрес-доставки. Її мета — забезпечувати легку доставку для кожного клієнта — у відділення, поштомат або на адресу.

- Послуги, що надає Нова пошта можна класифікувати наступним чином:
- Експрес доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- Поштово-кур'єрські послуги підприємством, організаціям та окремим громадянам;
- Послуги пакування;
- Надавання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання;
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту і т. д.

На самому початку створенню бізнесу, менеджменту управління по просування бренду майже не існувало, так як цінувався лише рівень якості обслуговування. Під час всесвітньої кризи у 2008 році компанії вдалося «вижити» лише завдяки збільшенню видатків на маркетинг. А через 6 років, у 2014, компанія організувала масштабний ребрендинг, до якого було прикладено багато зусиль та інвестицій. Окрім створення нового фірмового стилю, компанія додала абсолютно

нові на той час для українського ринку поштових послуг можливості: поштомати, маркування та зберігання вантажів, перевірка товарів, а також початок відправки товарів закордон. Головним меседжем компанія відтоді стала фраза «Доставка майбутнього», що яскраво відображає її першість в гонці за титул найбільш інноваційної компанії на ринку поштових послуг.

Організаційна структура управління компанією «Нова Пошта» є складною і розгалуженою, оскільки вона має великий обсяг діяльності та широку мережу філій та відділень по всій Україні. В загальних рисах структура управління може включати такі ключові елементи:

- Вище керівництво топ-менеджмент. Це включає генерального директора та СЕО, віце-президентів та інших вищих керівників, які відповідають за стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень.
- Функціональні підрозділи, компанія має різні функціональні підрозділи, такі як фінанси, маркетинг, операції, логістика, ІТ тощо. Кожен з цих підрозділів відповідає за свої конкретні функції та завдання.
- Регіональна та територіальна структура. У зв'язку з розподіленою мережею відділень та філій, може бути організована регіональна та територіальна структура управління, де керівники відповідних регіонів або областей відповідають за управління діяльністю у своїй територіальній зоні.
- Операційні підрозділи. Компанія може мати операційні підрозділи, які відповідають за конкретні аспекти її діяльності, такі як обробка вантажів, складське зберігання, транспортування тощо.

Клієнтський сервіс та підтримка. Існують підрозділи, які спеціалізуються на обслуговуванні клієнтів, включаючи відділи клієнтської підтримки та взаємодії зі споживачами.

- Керівництво по проектам. У разі впровадження нових проектів чи ініціатив можуть створюватися тимчасові команди або групи, які відповідають за їх реалізацію.

Базовими структурними підрозділами компанії є відділ. Відділи формують департаменти, ті ж концентрують в собі два і більше функцій.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» зображено на рисунок 2.1.

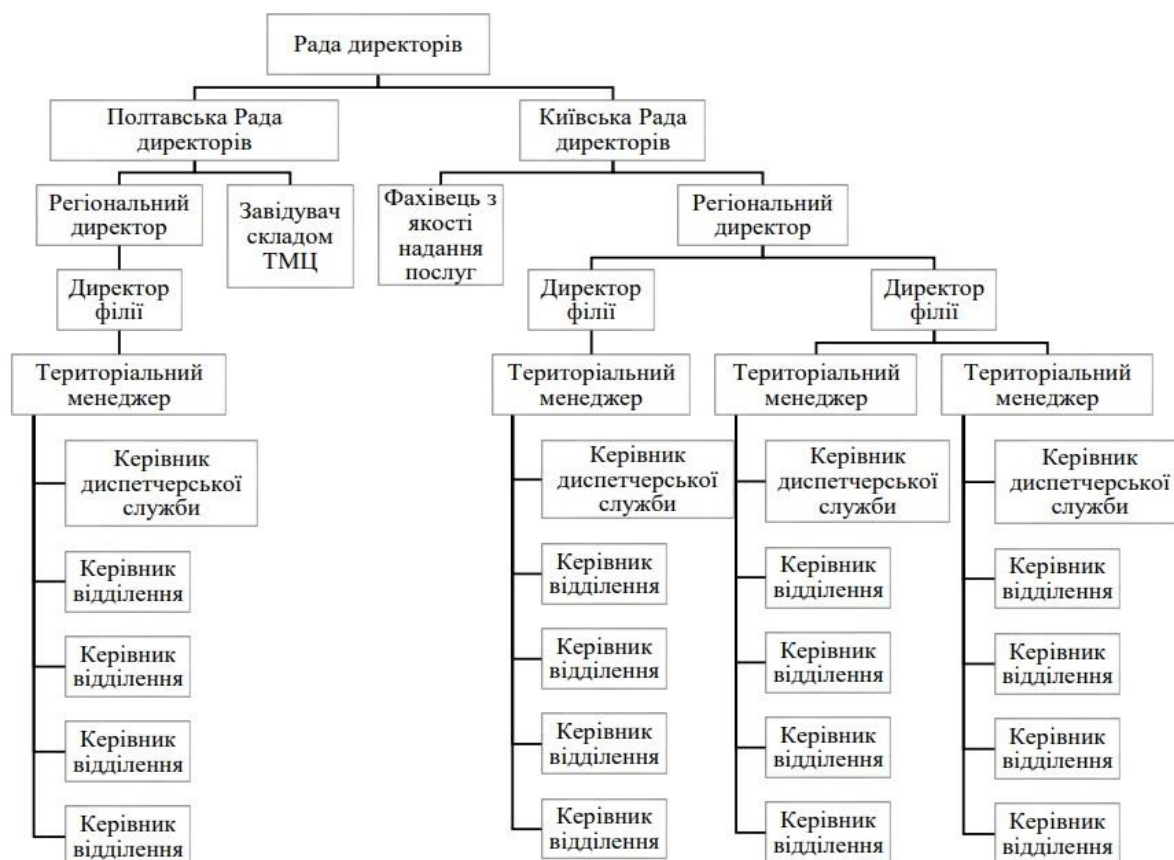


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [19]

Розгалужена мережа охоплює всю країну: станом на кінець 2024 року сумарна кількість відділень і поштоматів перевищила 37 000 точок обслуговування. З них власних стаціонарних відділень – 1 891, а партнерських пунктів – 11 317 (для порівняння, у 2023 році відповідно 1 847 та 9 614). Активне розширення мережі у 2024 році включало відкриття 1 747 нових відділень та

встановлення 8 410 поштоматів по країні, що значно підвищило доступність послуг [18].

Попри війну у 2022 році компанія не зупинила інноваційний розвиток і впроваджувала діджиталізацію та автоматизацію на всіх рівнях. Клієнти відчують її через зручні поштові і фінансові сервіси, швидку доставку, найкращий трекінг. Компанія пішла за українцями, які виїхали від війни за кордон, і у жовтні 2022 року вийшла на ринок Польщі. В 2023 році компанія продовжила експансію та відкрила представництва ще в 9 країнах Європи під брендом Nova Post. На кінець 2024 року компанія представлена в 16 країнах Європи під брендом Nova Post: Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Австрія та Нідерланди [19].

Сьогодні «Нова Пошта» оперує найбільшою логістичною інфраструктурою в Україні. У 2024 році компанія доставила рекордні 480 млн відправлень, що на 16% більше, ніж попереднього року (для порівняння, у 2023 році — 412 млн відправлень). Середній час доставки по Україні становить близько 23 годин.

Основними перевагами, які використовує компанія в межах конкурентного середовища на ринку є:

- Доступність;
- Простота використання сервісів;
- Мобільність та мережеве покриття,
- Швидкість;
- Надійність;
- Технологічність та діджиталізація послуг;
- Ціна сервісів.

Комбінація наведених факторів, у поєднанні з зростаючим попитом на послуги та майстерного управлінського керування з боку менеджерів Компанії,

дозволили Компанії не зменшити суттєво фінансовий результат в порівнянні з 2023 роком, а навпаки збільшити його.

Фінансові результати роботи за 2024 рік які наведено у Таблиці 2.1, є відображенням діяльності компанії в сфері експрес доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів.

Таблиця 2.1

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

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

*Джерело: розраховано автором за даними [20, 21, 22].

У період з 2022 по 2024 роки ТОВ «Нова Пошта» демонструвала стійку динаміку зростання основних фінансових показників, що свідчить про ефективне функціонування підприємства в умовах постійних викликів та зростання обсягів логістичних послуг.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 23,7 млрд грн у 2022 році до 44,8 млрд грн у 2024 році, тобто майже вдвічі (на 89,05%). Лише за 2023–2024 роки

приріст становив понад 8,3 млрд грн або 22,79%. Таке зростання свідчить про збільшення обсягів наданих послуг, підвищення тарифів або розширення клієнтської бази.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 19,3 млрд грн у 2022 році до 35,3 млрд грн у 2024 році (на 83,04%). Варто зауважити, що темпи зростання собівартості дещо нижчі за темпи зростання доходів, що свідчить про часткове зниження питомих витрат або ефективніше управління витратами.

Внаслідок цього валовий прибуток збільшився на 115,3% у 2024 році порівняно з 2022 роком і становив 9,5 млрд грн. Лише за останній рік приріст валового прибутку склав 1,65 млрд грн (21,05%). Це вказує на зростання прибутковості операційної діяльності та ефективну реалізацію бізнес-моделі компанії.

Операційний прибуток також має позитивну динаміку: з 2,5 млрд грн у 2022 році до 4,4 млрд грн у 2024 році. Приріст за два роки становить 1,9 млрд грн (на 74,2%), що свідчить про стабільну ефективність основної діяльності компанії.

Водночас чистий прибуток компанії в 2024 році скоротився до 2,5 млрд грн порівняно з рекордним показником 2023 року (майже 4 млрд грн). Це зниження на 36,97% за рік може бути наслідком збільшення податкового навантаження, зростання фінансових витрат, інвестиційних ризиків або одноразових втрат. Однак у порівнянні з 2022 роком чистий прибуток все ще зріс на 17,06%, що є значним показником загального позитивного тренду.

2.2. Діагностика стану інноваційно-інвестиційної діяльності на досліджуваному підприємстві

Компанія «Нова Пошта» визначає свою стратегію як шлях до досягнення мети – зробити доставку максимально легкою для життя і бізнесу. Для відповіді

на питання «як?», «яким чином ми будемо задовольняти клієтні і робити цю легку доставку» компанія сформулювала шість ключових корпоративних цінностей: FAST, EASY, SAFE, HUMAN, TECH, GROWTH, що більш детально представлені за Таблицею 2.2. Кожна з цих цінностей задає напрям розвитку інновацій та інвестицій:

Таблиця 2.2

Цінності стратегічного розвитку ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році

ШВИДКІСТЬ (FAST)	ЗРУЧНІСТЬ (EASY)
Бути найшвидшими в Україні у всьому, що стосується сервісу: від оперативності обслуговування у відділеннях до високої швидкості роботи мобільного застосунку й доставки. Компанія наголошує, що прагне скорочувати час доставки і зв'язку для досягнення “супершвидкої” логістики.	Робити послуги легкодоступними та інтуїтивно зрозумілими. Йдеться про простоту користування сервісами: легко знайти інформацію, оформити відправлення, оплатити послуги чи відправити посылку за кордон. Наприклад, клієнти можуть без зайвих зусиль відстежувати відправлення, здійснювати грошові перекази, оплачувати комунальні послуги та користуватися іншими сервісами через мобільний додаток або сайт.
НАДІЙНІСТЬ (SAFE)	ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ (HUMAN)
Гарантувати безпеку посилок, коштів і даних клієнтів. Для споживача «Нова Пошта» уособлює надійність: “Ваша посылка – у надійних руках. Гроші – у надійних руках. Технології – за надійних умов”. Компанія забезпечує збереження відправлень і безперебійну роботу інфраструктури навіть в умовах ризиків (далі докладніше про ризик-менеджмент).	Компанія пишається командою та інвестує в її розвиток: “Бездоганна робота компанії можлива лише завдяки найкращим, найталановитішим та висококомпетентним людям у команді”. NOVA забезпечує навчання, можливості кар’єрного зростання і створює сприятливі умови праці, дотримуючись високих стандартів корпоративної культури й етики. Такий підхід сприяє інноваціям, адже залучені та кваліфіковані люди генерують нові ідеї.
ТЕХНОЛОГІЧНІСТЬ (TECH)	ЗРОСТАННЯ (GROWTH)
Впроваджувати найсучасніші технології у продукти та процеси. У стратегії зазначено, що “саме технології допомагають команді досягати поставлених цілей. Ми створюємо якісний продукт для клієнта. Ми – інноватори і завжди тестуємо нові розробки та досягнення”. «Нова Пошта» активно інвестує в цифрову трансформацію, автоматизацію та IT-розробки, аби отримати конкурентні переваги.	Компанія прагне масштабувати свій успіх не лише в Україні, але й на міжнародних ринках. Відповідно до стратегії, “якщо робити все для клієнта, розвивати співробітників і використовувати найновіші технології – буде результат, буде зростання, буде прибуток”. Ця філософія підкріплюється активною експансією NOVA в Європі та диверсифікацією продуктів.

Джерело: складено автором за даними [30].

Таким чином, стратегічні принципи NOVA формують фундамент для інвестиційно-інноваційної діяльності. Вони спрямовують компанію інвестувати у швидкість та зручність сервісу, безпеку і надійність, розвиток людського капіталу, впровадження технологічних рішень та безперервне масштабування бізнесу.

Одним із головних напрямів інноваційної діяльності «Нова Пошта» є цифрова трансформація сервісів і впровадження сучасних технологій. Компанія постійно запускає нові продукти та сервіси, орієнтуючись на найкращий міжнародний досвід, і активно автоматизує операції, щоби зменшити вплив людського фактора на процеси. Нижче наведено ключові технологічні рішення, реалізовані останнім часом:

- Мобільні та онлайн-сервіси. «Нова Пошта» має один з найбільш популярних мобільних застосунків в Україні, через який клієнти можуть викликати кур'єра, оформити експрес-накладну, відстежувати посилки, сплачувати послуги та навіть переказувати “чайові” кур'єру [24]. На початку 2024 року компанія запустила новий фінансовий застосунок NovaPay для відкриття поточних рахунків та проведення платежів онлайн. Ці цифрові сервіси роблять взаємодію з компанією максимально простою (відповідаючи цінності EASY) і зменшують паперову бюрократію.

- Автоматизація операцій. Компанія впровадила системи автоматичного вимірювання та зважування посилок у відділеннях, щоб прискорити їх обробку. Замість ручного вимірювання (15 секунд) використовується спеціальний пристрій, який за 5 секунд визначає габарити й вагу відправлення. Достатньо поставити коробку на платформу – і сенсори виконують всі виміри автоматично. Це підвищує продуктивність обслуговування клієнтів і пропускну здатність відділень. Планується, що традиційні ваги та лінійки поступово будуть замінені на такі автоматичні станції, щонайменше для дрібних відправлень [25].

- Самообслуговування у відділеннях. В тестовому режимі «Нова Пошта» обладнала деякі відділення зонами самообслуговування, де клієнт може отримати посылку без участі оператора. Наприклад, у відділенні №26 м. Київ впроваджено систему: клієнт заходить, сканує QR-код із свого додатку або вводить номер телефону на терміналі, і система показує номер стелажа та полиці, звідки можна забрати посылку. Усі полиці відкриті, але ведеться відеоспостереження – це частина концепції довіри до клієнта. Результати експерименту обнадійливі: 37% клієнтів цього відділення вже користуються самостійним отриманням. Такий формат підвищує зручність (EASY) для тих, хто не бажає чекати чергу, а для компанії вирішує проблему браку кадрів у відділеннях.

- Інноваційні поштомати та точки доступу. Мережа поштоматів, вуличних автоматичних поштових скриньок, стрімко зростає. На кінець 2024 року «Нова Пошта» мала близько 24 тисяч поштоматів по всій Україні, причому встановлюються все більші за розміром апарати. У Києві наприкінці 2024 р. встановлено найбільший поштомат №77777 на 188 комірок, габарити 9×2,2 м – його зображення наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Найбільший поштомат «Нова Пошта» [26]

- Штучний інтелект (AI-рішення). Компанія впроваджує AI-рішення для оптимізації логістики. Nova Digital (внутрішня IT-компанія групи NOVA) у березні 2025 презентувала сервіс RouteStripe – систему маршрутизації на базі

алгоритмів оптимізації, яка має API для інтеграції з корпоративними TMS (Transport Management Systems) клієнтів. Пілотним користувачем стала сама «Нова Пошта», яка впровадила RouteStripe у свою кур'єрську службу в 17 країнах Європи; це дозволило скоротити логістичні витрати до 30% [26]. Інші приклади AI-рішень – комп'ютерний зір для розпізнавання габаритів, чат-боти для клієнтської підтримки, а також аналітичні моделі для прогнозування попиту на відправлення у різних регіонах.

- Інноваційні продукти та R&D (Research and Development, Дослідження та Розробка). Для систематизації інноваційних проектів у 2023 році створено платформу NovaTech – відкритий майданчик співпраці з інноваторами. Власний R&D центр «Нова Пошта» шукає через NovaTech партнерів у сферах робототехніки для сортування і обслуговування клієнтів, застосування штучного інтелекту в сервісах, нових видів пакування та альтернативного транспорту (електрокари, дрони) для доставки. Зокрема, NovaTech вже співпрацює зі стартапами Deus Robotics (розробка роботів), Konsort (виробник автоматизованого обладнання), UIS (ПЗ для логістичної автоматизації) та Disk Systems (електронні рішення для автоматизації). Для офлайн-взаємодії створено NovaTech Studio – інноваційний простір у Києві площею ~900 м² із коворкінгом, лабораторією і шоурумом, де виставлені прототипи: робот-листоноша, перший дрон компанії, роботизована рука та тестовий електромобіль для доставки. Така екосистема відкритих інновацій сприяє генерації та обміну ідеями – за словами керівника R&D Євгена Хоменка, “використання зовнішніх ідей, обмін інноваціями через партнерство та поєднання нових рішень дасть можливість усім учасникам отримати більше” [27].

Отже, «Нова Пошта» впевнено рухається шляхом діджиталізації та технологізації свого бізнесу, що відповідає цінностям EASY та TECH. Впроваджені рішення – від мобільних застосунків і API до автоматизованих ваг,

роботів і маршрутних алгоритмів – підвищують ефективність, швидкість і зручність логістичних послуг. Це формує основу інноваційної діяльності компанії та закладає фундамент для конкурентних переваг на ринку.

Інвестиційна діяльність є основою сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» та виступає важелем забезпечення її інноваційного лідерства на ринку логістичних послуг. Упродовж 2022–2024 років компанія продемонструвала суттєве зростання обсягів капітальних вкладень, попри складну економічну ситуацію та безпекові виклики. Зростання інвестицій чітко простежується на рисунку 2.3, де представлено загальні витрати компанії на розвиток в умовах війни.

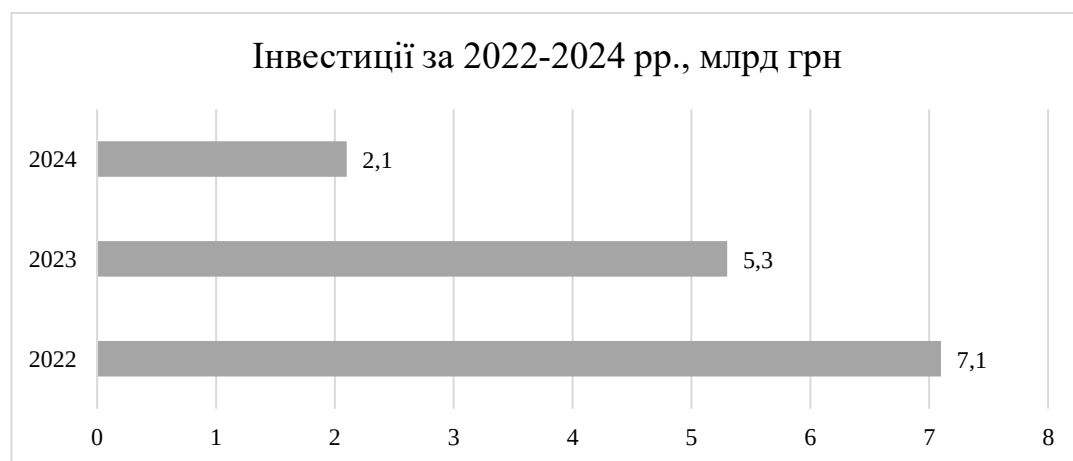


Рис. 2.3. Інвестиції у розвиток під час війни [23]

У 2024 році загальний обсяг інвестицій ТОВ «Нова Пошта» становив 7,1 млрд грн, що на 1,8 млрд грн більше порівняно з 2023 роком та на 5 млрд грн більше за 2022 рік. Це свідчить про стратегічний курс компанії на розширення інфраструктури, цифрову трансформацію та зміцнення операційних потужностей.

Інвестиції охоплюють широкий спектр напрямів: від будівництва сортувальних терміналів і розширення мережі відділень та поштоматів до підтримки R&D, розвитку цифрових сервісів і безпеки працівників. За Таблицею 2.3 наведено деталізовану інвестиційну структуру ТОВ «Нова Пошта» з порівнянням між роками.

Таблиця 2.3

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

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

Джерело: складено автором за даними [23, 28, 29].

Загалом, аналіз інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки свідчить про поступове розширення та диверсифікацію інвестиційного портфеля. Якщо у 2022 році основний акцент робився на інфраструктурі терміналів та оновленні автопарку, то вже у 2023–2024 роках компанія значно активізувала вкладення у цифровізацію, автоматизацію, розвиток мережі поштоматів і відділень, а також розпочала інвестування в нові напрямки, зокрема Nova Energy та довгострокову оренду. Така динаміка є свідченням стратегічного підходу до інвестування, спрямованого на підвищення ефективності, клієнтоорієнтованості та технологічної конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних зовнішніх викликів.

Разом з внутрішніми факторами, ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» значною мірою визначається зовнішніми умовами. Компанія функціонує в динамічному, нестабільному середовищі, де ключову роль відіграють геополітичні ризики, економічна невизначеність, очікування

споживачів та технологічні зміни. Саме тому глибоке розуміння зовнішніх впливів є необхідною передумовою для стратегічного планування та прийняття інвестиційних рішень.

Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити сукупний вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємств. За Таблицею 2.4 представлено результати такого аналізу стосовно діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 р.

Політичні (P)	Економічні (E)
-Воєнний стан в Україні та постійні ризики атак на інфраструктуру. -Посилення регуляторного нагляду (особливо у сфері безпеки та логістики). -Державні ініціативи підтримки бізнесу, логістики та цифровізації	-Інфляційні процеси та зростання витрат на паливо й логістику. -Коливання курсу гривні. -Високий попит на послуги доставки внаслідок е-комерції. -Обмеження в доступі до традиційного кредитування, переорієнтація на інвестиції через лізинг.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
-Міграція населення (внутрішня та за кордон) впливає на зміну географії попиту. -Зростання попиту на швидкий, зручний та цифровий сервіс. -Очікування високої якості обслуговування, навіть у кризових умовах.	-Стрімкий розвиток IT-рішень, автоматизації, роботизації. -Впровадження нових платформ і сервісів (NovaPay, RouteStripe, NovaTech). -Підвищення ролі кібербезпеки, технологій контролю та аналітики даних

Джерело: складено автором за даними [10].

Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, що формують середовище функціонування компанії. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє високу адаптивність до змін та нестабільності, активно реагуючи на зовнішні виклики через впровадження цифрових рішень, розвиток партнерських моделей, посилення безпеки та орієнтацію на споживача. Усвідомлення цих зовнішніх впливів є важливою

основою для подальшого стратегічного планування, інвестиційного прогнозування та підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства.

З-поміж численних факторів успіху логістичного підприємства на українському ринку особливе місце займають рівень впізнаваності бренду та довіра споживачів. У цьому аспекті ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільно високі результати, що підтверджується аналітичними даними щодо позиціонування компанії серед споживачів.

За результатами досліджень 2024 року, що наведені на рисунку 2.4, компанія досягла абсолютної впізнаваності серед населення — 100% опитаних знають бренд «Нова Пошта», а 96% українців користувалися її послугами. Ба більше, 93% клієнтів користувалися сервісами компанії протягом останніх шести місяців, а для 88% вона є першим брендом, що спадає на думку в категорії поштових та логістичних послуг. Ці показники підтверджують лідерську позицію підприємства на внутрішньому ринку та високий рівень клієнтської лояльності.



Рис. 2.4. Позиція ТОВ «Нова Пошта» на ринку у 2024 році [23]

Окрім ринкової частки, суттєву роль у стратегічному розвитку компанії відіграє репутація. На рис. 2.5 відображено репутаційний індекс NOVA у 2024 році, який склав 77,6 балів із 100 можливих, що відповідає високому рівню репутації згідно з міжнародною шкалою оцінювання. Найвищі оцінки компанія отримала за компонентами «результативність», «соціальна відповідальність», «технологічний розвиток» та «прозорість діяльності». Такі результати

демонструють, що NOVA не лише задовольняє функціональні потреби клієнтів, а й формує позитивний соціальний та корпоративний імідж, що є важливим активом у сучасному конкурентному середовищі.



Рис. 2.5. Репутаційні компоненти та їх рівень оцінки [23]

Таким чином, наявність міцної ринкової позиції, високої впізнаваності бренду, довіри клієнтів і позитивної репутації створює для ТОВ «Нова Пошта» стратегічну перевагу та додаткові можливості для подальшої інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні та за її межами.

З огляду на наведені факти щодо стратегічних цінностей, активної інноваційної та інвестиційної діяльності, високих показників ринкової присутності й позитивної репутації ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок про її сильні конкурентні позиції на українському логістичному ринку. Водночас підприємство, як і будь-який суб'єкт господарювання, діє в умовах певних ризиків, викликів і обмежень, що зумовлюють необхідність комплексного стратегічного аналізу.

З метою систематизації внутрішніх переваг і недоліків компанії, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз за Таблицею 2.5 проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» у контексті її інноваційно-інвестиційного розвитку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
-Висока технологічність та діджиталізація сервісів (сучасні ІТ-системи, мобільні додатки) -Широка і доступна мережа -Зростаючі обсяги доставок і високий рівень задоволеності клієнтів). -Сильний кадровий потенціал (понад 27,5 тис. працівників) -Розвинена фінтех-платформа NovaPay для внутрішніх платежів і сервісів.	-Значні операційні витрати, зокрема на паливо, енергію, утримання мережі. -Велика частка агентських точок у мережі, що ускладнює прямий контроль якості обслуговування. -Ризики впровадження нових технологій – необхідність висококваліфікованих кадрів та можливі затримки при масштабуванні інновацій. -Високе капіталовкладення в модернізацію в поєднанні зі зниженням прибутку (чистий прибуток «НП» у 2024 р. зменшився порівняно з 2023 р.). -Залежність від стабільності зовнішніх інфраструктур в умовах конфлікту.
Можливості	Загрози
-Продовження розширення автоматизації: нові сортувальні лінії, дрони, роботи тощо. -Зростання сегменту e-commerce (збільшення попиту на доставку від онлайн-магазинів) і інтеграції з маркетплейсами. -Енергетична незалежність – інвестиції в сонячні станції, генератори та когенерацію, для зниження експлуатаційних витрат. -Розвиток нових сервісів на базі NovaPay (кредити бізнесу, міжнародні перекази) та e-commerce-інструментів (фулфілмент, Smart Post).	-Військові дії й супутні перебої електропостачання. -Стабільне підвищення енергоносіїв і логістичних витрат, що давить на прибутковість. -Посилення регуляторного та податкового контролю. -Кіберзагрози: ймовірність хакерських атак на ІТ-інфраструктуру компанії та фінансові сервіси.

Джерело: складено автором за даними [17, 18].

SWOT-аналіз свідчить, що «Нова Пошта» у 2024 році мала сильні внутрішні ресурси, такі як технологічна платформа, широка мережа і кваліфікований персонал, які дозволили збільшити обсяги доставок та утримати високий рівень

обслуговування. Водночас масштабні інвестиції і зовнішні фактори, зокрема зростання цін на енергію та війна, знизили прибутковість компанії. До основних внутрішніх загроз належать висока операційна собівартість і ризики при впровадженні інновацій, а до зовнішніх – продовження військових дій та енергетична нестабільність. Проте компанія має значні можливості: подальше розширення автоматизації процесів і проникнення в електронну комерцію, розвиток платіжних і фінансово-технологічних інструментів на базі NovaPay, застосування відновлюваних джерел енергії для зниження витрат. Загалом, «Нова Пошта» може підсилити свої конкурентні переваги через ефективну цифровізацію та інвестиції, водночас пом'якшуючи ризики шляхом диверсифікації енергозабезпечення та посилення безпеки операцій.

2.3 Напрями удосконалення управління інноваціями та інвестиціями в ТОВ «Нова Пошта»

Вивчення минулих проблем є важливою складовою стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Аналіз викликів, з якими стикалася компанія у попередні роки, дозволяє не лише оцінити ефективність реалізованих управлінських рішень, але й зробити висновки щодо життєздатності обраних моделей реагування, визначити закономірності, помилки та успішні практики. У контексті ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, надзвичайно важливою є здатність адаптуватися, оперативно перебудовувати логістичні ланцюги, забезпечувати безперервність сервісу та впроваджувати інновації попри кризові обставини.

Саме ретроспективний аналіз проблем і способів їх подолання у 2019–2023 роках дає можливість глибше усвідомити сильні сторони компанії, оцінити її інституційну стійкість, рівень інвестиційної гнучкості та організаційної зрілості. До того ж, вивчення історії подолання труднощів дозволяє точніше формулювати

рекомендації на майбутнє — спираючись не лише на гіпотези, а й на практичний досвід. Таким чином, підґрунтям для розробки ефективних напрямів удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності має стати систематизація вже подоланих бар'єрів, що наведена нижче у таблиці.

Таблиця 2.6

Еволюція проблем та досягнень інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Рік	Проблема	Реалізовані заходи	Результат
2019	Зростання обсягу замовлень внаслідок буму e-commerce	Розширення мережі відділень та запуск нових послуг (поштомати, мобільний застосунок)	Збільшення пропускної спроможності, зростання лояльності клієнтів
2020	COVID-19 та обмеження мобільності	Розвиток безконтактної доставки, впровадження онлайн-сервісів	Забезпечення безперервності логістики, 20% зростання доходів від B2C-сегмента (продаж послуг безпосередньо кінцевим споживачам)
2020	Висока навантаженість операторів	Створення NovaPost-бота	До 50% запитів обробляються без участі людини
2021	Кадровий дефіцит та плинність персоналу	Запуск програм навчання, внутрішнього кар'єрного росту	Підвищення рівня залученості, зменшення плинності на 12%
2022	Початок повномасштабної війни, руйнування об'єктів інфраструктури	Побудова бомбосховищ, релокація терміналів, запуск Nova Energy	Безперебійна робота 95% відділень, збереження репутації
2023	Застарілі канали оплати	Виведення на ринок NovaPay	1,5 млн активних користувачів
2024	Зростання вартості енергоносіїв	Встановлення сонячних панелей, модернізація освітлення	Зниження витрат на енергію на 8% у пілотних об'єктах

Джерело: складено автором за даними [23, 28, 29, 31, 32].

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» впродовж 2019–2023 років неодноразово стикалась із серйозними внутрішніми та зовнішніми викликами, однак змогла оперативно адаптуватися до змінного середовища завдяки гнучкій управлінській політиці, технологічним інноваціям і стратегічним інвестиціям. Компанія успішно подолала такі кризи, як пандемія

COVID-19, початок повномасштабної війни, кадровий дефіцит, застарілі підходи до оплати та енергетичні ризики. Реакція на кожну з цих проблем супроводжувалася реалізацією низки ініціатив: від запуску мобільного застосунку та NovaPay до інвестицій у безконтактні сервіси й енергоефективні рішення. Це свідчить про високий рівень інституційної стійкості компанії, що стало фундаментом для збереження ринку, довіри споживачів і навіть подальшого зростання.

Нині, попри значний прогрес, ТОВ «Нова Пошта» перебуває на новому етапі, де перед нею постають більш комплексні та стратегічні виклики. Серед них – необхідність суттєвого підвищення енергоефективності, зменшення операційної собівартості, подолання дефіциту персоналу в умовах еміграції, а також утримання конкурентних переваг на ринку, що швидко змінюється. Паралельно з цим компанія має розширювати горизонти: активніше розвивати фінансові сервіси, виходити на нові ринки, формувати сталі партнерства у сфері інновацій.

Передусім, варто зосередити увагу на вдосконаленні внутрішньої ефективності. Це передбачає глибшу автоматизацію процесів у сортувальних терміналах і відділеннях, зокрема розширення використання автоматичних систем зважування та сканування відправлень, що вже показали позитивні результати. Впровадження таких рішень дозволяє скорочувати час обслуговування клієнтів у 2–3 рази [23]. Надалі доцільно масштабувати такі ініціативи на всю мережу NOVA.

Другий напрям — енергетична незалежність. В умовах високих витрат на енергоносії компанія повинна активніше реалізовувати проєкти з використання відновлюваних джерел енергії. Створення ініціативи Nova Energy є стратегічно важливим, проте наразі її частка в інвестиціях є незначною: 257 млн грн у 2024 році [28]. Розширення використання сонячних панелей, енергоощадного освітлення та теплонасосів може знизити витрати на 10–15% протягом наступних двох років.

Ще одним актуальним напрямом є розвиток людського капіталу. Враховуючи кадровий дефіцит у відділеннях, компанія повинна посилити інвестування у внутрішні програми підготовки, перекваліфікації, а також автоматизацію рутинних функцій. За даними Звіту сталого розвитку, понад 37% клієнтів уже користуються зонами самообслуговування [23]. Це дозволяє скоротити навантаження на персонал, водночас підвищуючи якість сервісу.

Також доцільним є розширення інноваційної екосистеми через активізацію співпраці з українськими та міжнародними стартапами. На базі платформи NovaTech необхідно посилити механізми відкритих інновацій: організацію конкурсів, акселераторів, інкубаторів та R&D-хабів, що дозволить збільшити обсяг прикладних розробок у сфері логістики, фінансових технологій, штучного інтелекту. За прикладом таких компаній, як DHL або Amazon, NovaTech може стати драйвером галузевих інновацій в Україні.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню фінансовим технологіям. Застосунок NovaPay має всі передумови для трансформації в повноцінний фінансовий інструмент для малого бізнесу, що дозволить диверсифікувати джерела прибутку. Зважаючи на зростання безготівкових розрахунків та цифрових платежів в Україні, розширення функціоналу NovaPay має стратегічну важливість.

У контексті визначених напрямів удосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності постає необхідність конкретизації кроків щодо їх реалізації. Практична імплементація навіть найефективніших управлінських рішень потребує чітко сформованої послідовності дій, визначення відповідальних структур, обґрунтованих термінів виконання, оцінки обсягів необхідних ресурсів та критеріїв результативності. З цією метою було розроблено структурований робочий план, який дозволяє систематизувати заходи відповідно до рівня їх стратегічної важливості, забезпечити контроль реалізації та уникнути дублювання або розпорошення зусиль. Таблиця 2.7 є узагальненням ключових ініціатив ТОВ

«Нова Пошта» на період 2025–2027 років, що мають стати основою для подальшого сталого розвитку компанії.

Таблиця 2.7

Робочий план реалізації удосконалень інноваційної та інвестиційної діяльності

ТОВ «Нова Пошта»

Напрями	Конкретні дії	Пріоритетність	Очікуваний результат	Індикатор ефективності
Автоматизація логістики	Розширення використання автоматичних систем сканування, зважування та сортування у відділеннях і на терміналах	Висока	Скорочення часу обслуговування клієнтів, зниження собівартості операцій	Середній час обробки одного відправлення; витрати на обробку однієї посылки
Енергоефективність	Запровадження сонячних електростанцій, сучасних систем обігріву та енергоощадного освітлення на логістичних об'єктах	Висока	Зменшення витрат на енергоносії та енергетична незалежність	Кількість об'єктів з альтернативним живленням; відсоток економії енергоспоживання
Розвиток людського капіталу	Розширення програм підготовки персоналу, автоматизація рутинних операцій, розвиток зон самообслуговування	Середня	Зменшення кадрової плинності, підвищення якості обслуговування	Рівень плинності кадрів; рівень задоволеності клієнтів
Розвиток NovaPay	Додання нових фінансових функцій для малого бізнесу (рахунки, перекази, кредитування)	Висока	Диверсифікація джерел доходу, зростання клієнтської бази	Частка фінансових послуг у загальному доході; кількість активних користувачів
Підтримка стартапів (NovaTech)	Проведення конкурсів, запуск бізнес-акселератора, створення центру розробки нових рішень	Середня	Залучення технологічних партнерів, впровадження прикладних інновацій	Кількість партнерств з інноваційними компаніями; кількість впроваджених нових рішень

Джерело: складено автором за даними [10].

Таким чином, наведений план удосконалення інноваційної та інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» окреслює не лише стратегічні пріоритети, але й конкретизує шляхи їх досягнення з урахуванням сучасних викликів, наявних

ресурсів і потенціалу компанії. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити кадрову базу, але й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії на національному та міжнародному рівнях.

Для наочного уявлення потенційної траєкторії розвитку ТОВ «Нова Пошта» доцільно змодельювати її можливий вигляд через десять років. За рис. 2.6 відображено очікувану трансформацію компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.



Рис. 2.6. Передбачуваний образ компанії «Нова Пошта» через 10 років на українському та міжнародному ринках [10]

Отже, комплексне вдосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» повинно базуватись на стратегічних пріоритетах: підвищенні енергоефективності, глибокій автоматизації логістичних процесів, розвитку людського капіталу, підтримці відкритих інновацій та зміцненні фінансової гнучкості. Послідовна реалізація зазначених напрямів не лише забезпечить адаптацію до динамічних зовнішніх умов, але й сприятиме посиленню лідерських позицій компанії як на українському, так і на міжнародному логістичному ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних основ інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства встановлено, що інновації та інвестиції виступають взаємопов'язаними елементами розвитку сучасного бізнесу. Інноваційна діяльність є рушієм прогресу, що формує нову споживчу цінність, удосконалює процеси, продукти та послуги, тоді як інвестиції забезпечують необхідні ресурси для реалізації інноваційних рішень. Поєднання цих факторів дозволяє підприємствам досягати стратегічної гнучкості, впроваджувати проривні технології та зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі. Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність розглядається як ключова умова сталого розвитку підприємств у ринковій економіці.

Також було проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності. Визначено, що традиційні фінансові показники, як-от рівень капітальних вкладень, окупність інвестицій чи рентабельність, не здатні в повній мірі відобразити якісні зміни, що відбуваються в результаті впровадження інновацій. Тому доцільним є використання комплексного підходу, який охоплює також стратегічні показники – індекс цифрової трансформації, інноваційну активність персоналу, масштаб оновлення інфраструктури, а також ступінь задоволеності клієнтів новими сервісами. Це дозволяє не лише оцінити результативність наявних інноваційно-інвестиційних рішень, а й окреслити вектори подальшого вдосконалення.

Розгляд міжнародного досвіду свідчить, що провідні логістичні компанії, зокрема DHL, UPS, FedEx, активно впроваджують цифрові платформи, автоматизовані сортувальні центри, безпілотні технології, а також інвестують у сталу енергетику, що стало ключовим драйвером зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження стану інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дало змогу зробити висновок, що підприємство є одним із лідерів цифрової трансформації логістичного сектору України. Запровадження мобільних сервісів, автоматизованих поштоматів, систем штучного інтелекту та власної інноваційної платформи NovaTech є свідченням високого рівня технологічної зрілості компанії. Ці рішення суттєво підвищили ефективність процесів обробки, доставки, обслуговування клієнтів, сприяючи зростанню якості послуг навіть в умовах воєнного часу. Інноваційна стратегія NOVA активно реалізується через гнучкі партнерства, експерименти та відкриті R&D-платформи, що забезпечує швидке масштабування технологічних рішень.

Щодо інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», встановлено суттєве зростання загального обсягу інвестицій упродовж 2022–2024 років. Якщо на початку періоду капітальні вкладення були сконцентровані переважно на оновленні інфраструктури, то в останні роки структура інвестицій змінилася: зросла частка фінансування цифрових технологій, розвитку мережі поштоматів, автоматизації процесів, енергоефективності та нових напрямків, як-от Nova Energy. Такі зміни свідчать про стратегічну орієнтацію компанії на інноваційний прорив, що забезпечує її конкурентоспроможність, навіть за умов зростаючої нестабільності та логістичних викликів.

У результаті уточнення методичних аспектів аналізу, зосереджено увагу на важливості використання PEST- та SWOT-аналізу як інструментів стратегічної діагностики. Виявлено, що врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів дозволяє глибше осмислити зовнішнє середовище функціонування підприємства. А аналіз сильних і слабких сторін у поєднанні з можливостями та загрозами формує основу для побудови ефективних стратегій інноваційного розвитку, спрямованих на максимальне використання потенціалу компанії за умов високої нестабільності.

У заключному аналітичному підпункті запропоновано низку практичних заходів для удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Зокрема, йдеться про розширення масштабів використання відновлюваних джерел енергії, підтримку внутрішніх стартапів, поглиблення міжнародної експансії цифрових сервісів, інвестування в кібербезпеку та цифрову інфраструктуру, а також створення нових моделей фінтех-сервісів на базі NovaPay. Передбачені заходи базуються на сильних сторонах компанії та відкривають значні можливості для її подальшого розвитку. Їх реалізація дозволить зменшити залежність від зовнішніх ризиків, забезпечити довгострокову фінансову стабільність та зміцнити ринкову позицію як всередині країни, так і на міжнародній арені.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні, д.е.н. О.Ф. Івашини. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024. 309 с.
2. Покропивний С. Інноваційний менеджмент в ринковій системі господарювання. Економіка України. 2005. №2. С. 34.
3. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старка. Київ, Києво–Могилянська академія. 2012. 242 с.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність»: за станом на 1 груд. 2013. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. С.266.
5. Гриньова В.М Коюда В.О., Лепейко ТІ., Коюда О.П. Інвестування. Харків: ХДЕУ, 2008. 464 с.
6. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: за станом на 1 груд. 201. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47, С.646.
7. Довгань Ю. В., Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця, Україна. №36, 2022. С. 38-44.
8. Павлов Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2024. АГРОСВІТ № 9. С. 13-18.
9. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. №2. 296 с.

10. OpenAI. ChatGPT – Модель штучного інтелекту для генерації тексту. URL: <https://chat.openai.com>.
11. Білокіз Є. В. Теоретичні основи та сучасні тенденції розвитку системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. Актуальні проблеми економіки № 9. 2024. С. 178-185.
12. Гармаш С.В. Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства. Збірник наукових праць «Вестник НТУ «ХПІ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2009. № 5. С. 126–129.
13. Logistics advice: 3 Examples of Innovations in the Logistics Industry. URL: <https://www.dhl.com/discover/en-global/logistics-advice/essential-uides/startup-logistics#:~:text=For%20example%2C%20to%20improve%20the,4>.
14. Relevance to the Future of Logistics: Drone Deliveries. URL: <https://www.dhl.com/us-en/home/innovation-in-logistics/logistics-trend-radar/drones-logistics.html#:~:text=>.
15. Innovation: How medical drones help save lives in Tanzania. URL: [https://www.dhl.com/global-en/delivered/innovation/medical-drones-save-lives-tanzania.html#:~:text](https://www.dhl.com/global-en/delivered/innovation/medical-drones-save-lives-tanzania.html#:~:text=).
16. Transportation & Logistics Software. URL: <https://transporttmsandlogisticstms.com/2020/11/15/as-the-logistics-arm-of-alibabas-ecosystem-cainiao-has-introduced-several-cutting-edge-technologies-throughout-its-network/#:~:text=>.
17. Офіційні матеріали звітності про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf#:~:text=>.
18. Forbes.UA: Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401#:~:text=>.

19. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні. URL: <https://novaposhta.ua>.
20. Фінансова Звітність 2024. URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20Звітність%202024.pdf>
21. Фінансова Звітність 2023. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20Звітність%202023.pdf>
22. Фінансова Звітність 2022. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf>.
23. Звіти зі сталого розвитку 2024 URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/#reports.
24. Навіщо «Новій пошті» два застосунки і чим вони відрізняються. Пояснення компанії. URL: <https://dou.ua/lenta/news/nova-poshta-apps/#:~:text=>.
25. The Invincibility post office with Wi-Fi, automatic measurement of the dimensions of shipments and other developments that Nova Post is working on. URL: <https://mezha.media/en/articles/the-invincibility-post-office-with-wi-fi-automatic-measurement-of-the-dimensions-of-shipments-and-other-developments-that-nova-post-is-working-on/#:~:text=>.
26. Новини логістики та e-commerce: Nova Digital від Нова пошта, логістичні плани Аврора, нові точки та сервіси від Rozetka та інше. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/logistiki-e-commerce-2025-3/#:~:text=>.
27. Nova Post launches open innovation platform NovaTech. URL: <https://www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/news/automation/nova-post-launches-open-innovation-platform-novatech.html#:~:text=>.
28. Звіти зі сталого розвитку 2023 URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/#reports.
29. Звіти зі сталого розвитку 2022 URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/#reports.

30. Nova Tech: Платформа відкритих інновацій. URL: <https://novaposhta.ua/novatech/>.
31. Звіти зі сталого розвитку 2021 URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/#reports.
32. Звіти зі сталого розвитку 2020 URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/#reports.