

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

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління інноваційною діяльністю в організації

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Майоренко Т.О.

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

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Майоренко Т.О. Управління інноваційною діяльністю в організації.

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

Метою роботи є дослідження механізму управління інноваційною діяльністю на прикладі АТ «Укрпошта». Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: розкрити сутність інноваційної діяльності; дослідити механізм управління інноваційною діяльністю; з'ясувати сутність стратегічного управління інноваціями та його особливості; проаналізувати інноваційний потенціал АТ «Укрпошта»; встановити проблеми та бар'єри інноваційної діяльності АТ «Укрпошта»; розробити програму з підвищення ефективності управління інноваціями; сформулювати рекомендації щодо впровадження програми з підвищення ефективності управління інноваціями у АТ «Укрпошта».

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 87 сторінках, містить 13 таблиць, 4 рисунка. Список бібліографічних посилань включає 62 найменувань.

Ключові слова: інновація, управління інноваційною діяльністю, інноваційний процес, інноваційна стратегія, підприємство, інноваційний потенціал.

ABSTRACT

Maiorenko T.O. Management of Innovation Activity in an Organization.

Master's qualification thesis for the degree of Master in Specialty 073 «Management». – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the thesis is to study the mechanism of innovation activity management using JSC «Ukrposhta» as a case study. In accordance with this purpose, the following objectives were formulated and achieved: to reveal the essence of innovation activity; to examine the mechanism of innovation management; to determine the essence and features of strategic innovation management; to analyze the innovation potential of JSC «Ukrposhta»; to identify the problems and barriers to innovation activity at JSC «Ukrposhta»; to develop a program for improving the effectiveness of innovation management; and to formulate practical recommendations for implementing the proposed program at JSC «Ukrposhta».

The Master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The thesis is presented on 87 pages and contains 13 tables and 4 figures. The reference list includes 62 sources.

Keywords: innovation, innovation management, innovation process, innovation strategy, enterprise, innovation potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність інноваційної діяльності організації.....	5
1.2. Механізм управління інноваційною діяльністю в організації.....	12
1.3. Стратегічне управління інноваціями: сутність, інструменти та типи інноваційних стратегій	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «УКРПОШТА».....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта».....	25
2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та основних напрямів інноваційної діяльності АТ «Укрпошта».....	34
2.3. Проблеми та бар'єри ефективного управління інноваціями	44
РОЗДІЛ III. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «УКРПОШТА»	50
3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю.....	50
3.2. Рекомендації щодо впровадження інновацій та оцінка очікуваних результатів.....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	69
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інновацій як чинника забезпечення конкурентоспроможності, операційної стійкості та фінансової життєздатності підприємств в умовах динамічних ринкових трансформацій і воєнної нестабільності. Поштово-логістичний сектор, зокрема АТ «Укрпошта», перебуває у фазі глибокої трансформації під впливом активного розвитку електронної комерції, цифровізації послуг, автоматизації операцій та зростання потреби в гнучких, масштабованих і стійких моделях надання сервісів. У зв'язку з цим зростає наукова та практична значущість дослідження механізмів ефективного управління інноваційним розвитком підприємств даної галузі.

Проблематика інноваційного розвитку та управління інноваціями представлена в працях як фундаментального, так і прикладного характеру, що охоплюють досвід вітчизняних і міжнародних компаній. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження сформоване на основі наукових напрацювань у сфері інноваційного менеджменту, стратегічного управління та цифрової трансформації, викладених у працях таких учених, як Б. Андрушків, О. Ареф'єва, Т. Балабан, М. Ч. Волкова, Н. Ю. Малахова, Н. В. Мельник, Н. М. Котвицька, О. В. Крутогорський, О. І. Коваленко, Н. М. Корчака, Н. Синоверський, С. Ю. Соколюк, О. Ю. Подвігін, Ю. В. Процак, П. А. Стецюк, Р. Лобай, С. В. Радинський, О. В. Христенко, Я. Федорова та інші. Це дозволяє інтегрувати сучасні наукові концепції з практикою функціонування вітчизняних підприємств поштово-логістичного сектору.

Об'єкт дослідження – система управління організацією.

Предмет дослідження – механізм управління інноваційною діяльністю в організації на прикладі АТ «Укрпошта».

Мета дослідження – дослідження механізму управління інноваційною діяльністю на прикладі АТ «Укрпошта».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність інноваційної діяльності;
- дослідити механізм управління інноваційною діяльністю;
- з'ясувати сутність стратегічного управління інноваціями та його особливості;
- проаналізувати інноваційний потенціал АТ «Укрпошта»;
- встановити проблеми та бар'єри інноваційної діяльності АТ «Укрпошта»;
- розробити програму з підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження програми з підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю у АТ «Укрпошта».

Інформаційна база: річні звіти АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр. (управління та фінанси), аналітичні огляди ринку поштово-логістичних послуг, нормативні документи та актуальні наукові публікації. Методологічну основу становлять методи економіко-статистичного та порівняльного аналізу, SWOT та PEST-аналізу, а також елементи проєктного менеджменту та сценарного моделювання.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження спрямована не лише на уточнення теоретичних положень інноваційного менеджменту, але й на розробку практичних інструментів (програм), що можуть бути безпосередньо застосовані для удосконалення системи управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність інноваційної діяльності організації

У сучасних умовах інновації забезпечує виживання та розвиток підприємства, адже саме вони визначають здатність компанії адаптуватися до технологічних змін, глобальної конкуренції та зростаючих очікувань споживачів. Інноваційність стає основою для підвищення ефективності бізнес-процесів, формування нових бізнес-моделей і створення доданої вартості. Організації, які активно впроваджують інновації, здатні швидше реагувати на виклики, виявляти нові можливості, залучати інвестиції й утримувати висококваліфіковані кадри, що робить інновації невід'ємним елементом їхнього стратегічного розвитку.

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що поняття «інновація» є багатовимірним і охоплює декілька змістових площин. По-перше, інновація розглядається як результат, тобто конкретне нововведення, що матеріалізується у вигляді продукту, технології, послуги або організаційного рішення [4, с. 28; 15, с. 21; 38]. Такий підхід підкреслює завершеність та прикладний характер інновації, її здатність створювати ефект – економічний, соціальний чи управлінський. Інновація як результат завжди має вимірювані характеристики: новизну, конкурентоспроможність, корисність і здатність покращувати існуючі процеси чи продукти.

По-друге, у літературі широко представлено розуміння інновації як процесу, що відображає динаміку перетворення новації у практичне застосування [59, с. 92]. У цьому контексті інновація описується як безперервний рух – від зародження ідеї до її впровадження та поширення. Такий підхід концентрується на механізмах адаптації нововведення до діяльності організації, у результаті чого нова дія стає звичною практикою. Отже, процесний підхід дозволяє бачити інновацію не як разовий акт, а як системний та тривалий шлях трансформації.

Ще одна важлива концептуальна група визначень ототожнює інновацію зі змінами. У цьому випадку акцент робиться на сутності інновації як рушія розвитку, що генерує покращення, трансформації або модернізацію [13, с. 33; 16, с. 28]. Інновація як зміна може відбуватися на різних рівнях: у технологіях, виробничих процесах, методах управління, ринкових підходах. Такий підхід підкреслює природу інновацій як факторів, що забезпечують адаптацію організації до зовнішніх викликів, формують стратегічні переваги та стимулюють розвиток.

Суттєве місце у сучасних трактуваннях займає також розуміння інновації як рішення, спрямованого на задоволення суспільних чи ринкових потреб. У цьому випадку інновація виступає результатом інтелектуальної діяльності, що поєднує наукові досягнення, творчість і практичну реалізацію [56]. Таке рішення повинне бути унікальним, завершеним і таким, що забезпечує відчутний ефект – економічний, соціальний або екологічний. Такий підхід підкреслює проблемно-орієнтований характер інновацій та їхню здатність формувати конкурентні переваги.

Отже, аналіз дозволяє систематизувати сутність інновації як складного феномену, що має одночасно результативну, процесуальну, трансформаційну та проблемно-орієнтовану природу. Інновація – це не лише новий продукт чи технологія, а й комплексний процес їх створення та впровадження; це зміни, що забезпечують розвиток, і рішення, яке підвищує ефективність діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати інновації в системному вимірі – як механізм прогресу організації та інструмент формування її стійких конкурентних переваг.

Інновації як джерело конкурентних переваг та економічного зростання вимагають системного підходу до їх класифікації. Управління інноваційною діяльністю неможливе без чіткого розуміння різноманіття інновацій, їх специфіки та спрямованості. Класифікація, представлена на Рис. 1.1, дозволяє структурувати інновації за низкою ознак, що є фундаментом для формування ефективної інноваційної стратегії підприємства чи інституції.

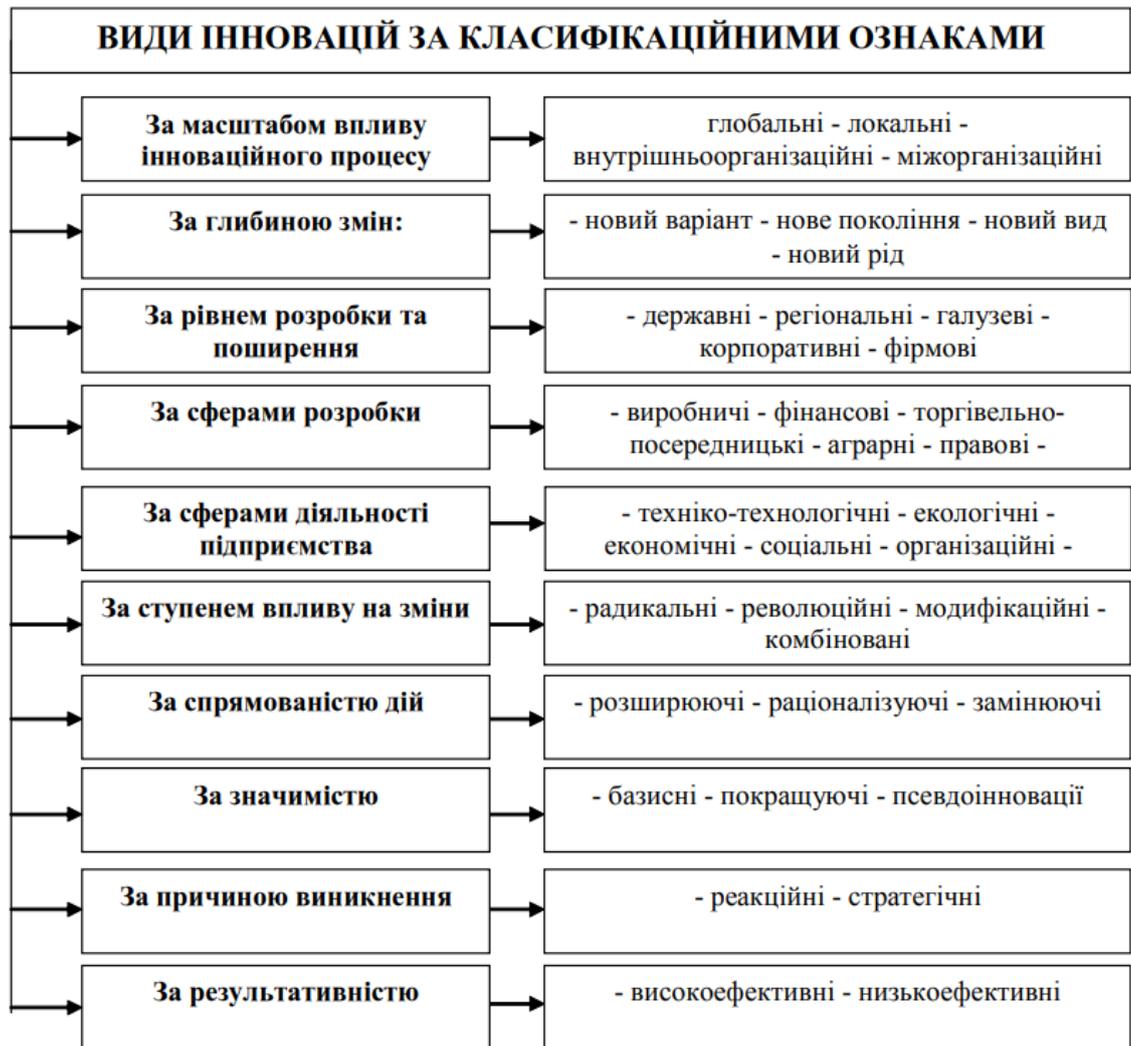


Рис. 1.1. Класифікація видів інновацій [10, с. 184]

Аналізуючи запропоновану схему, можна зробити висновок, що вона охоплює як зовнішні аспекти інновацій (масштаб впливу, рівень розробки), так і внутрішні (глибина змін, причини виникнення). Такий комплексний підхід підкреслює, що інновації – це не лише технічні нововведення, а й соціальні, організаційні та правові зміни. Крім того, розподіл за ступенем впливу (від радикальних до псевдоінновацій) та результативністю дає змогу оцінити потенційний ефект та ризики від впровадження того чи іншого виду нововведень, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень.

З огляду на зазначене, важливо приділити належну увагу також такому поняттю як «інноваційна діяльність». На думку Д. Крилова, інноваційна діяльність охоплює організацію досліджень і впровадження нових рішень у

виробничу практику, підкреслюючи її науково-технічну спрямованість [28, с. 9]. К. М. Дідур акцентує на її ролі як основного напрямку розвитку підприємства, що забезпечує модернізацію та оновлення всіх елементів господарської системи [13, с. 32]. У свою чергу, О. В. Христенко підкреслює активну участь менеджменту та колективу, наголошуючи на практичній реалізації інноваційних проєктів у бізнес-процесах підприємства [52, с. 50].

Інноваційна діяльність постає як цілісна, цілеспрямована діяльність організації, що поєднує науково-дослідні ініціативи, управлінські рішення і практичну реалізацію новацій. Можна визначити інноваційну діяльність підприємства як сукупність цілеспрямованих науково-дослідних, технічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що здійснює фірма з метою створення, впровадження та комерціалізації нововведень (нових або істотно удосконалених продуктів, процесів, маркетингових чи організаційних методів). Таке визначення узгоджується з міжнародним стандартом [61].

Ознаками цієї діяльності є – цілеспрямованість і системність (інновація не є випадковою подією, а частиною планованого циклу), процесуальність (від ідеї до комерціалізації проходить низку етапів: генерація, відбір, розробка, тестування, впровадження, масштабування), міжфункціональність (залучення R&D, виробництва, маркетингу, фінансів, HR), орієнтація на результат (економічний, соціальний або екологічний ефект), ресурсо- і ризикозалежність (високі інвестиції й невизначеність результатів) та контекстуальна чутливість (реагування на ринкові, технологічні й регуляторні зміни).

Основною метою інноваційної діяльності є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом створення, удосконалення та впровадження нових продуктів, технологій і управлінських рішень.

В той же час, інноваційна діяльність може виражатися в певних формах (Рис. 1.2).

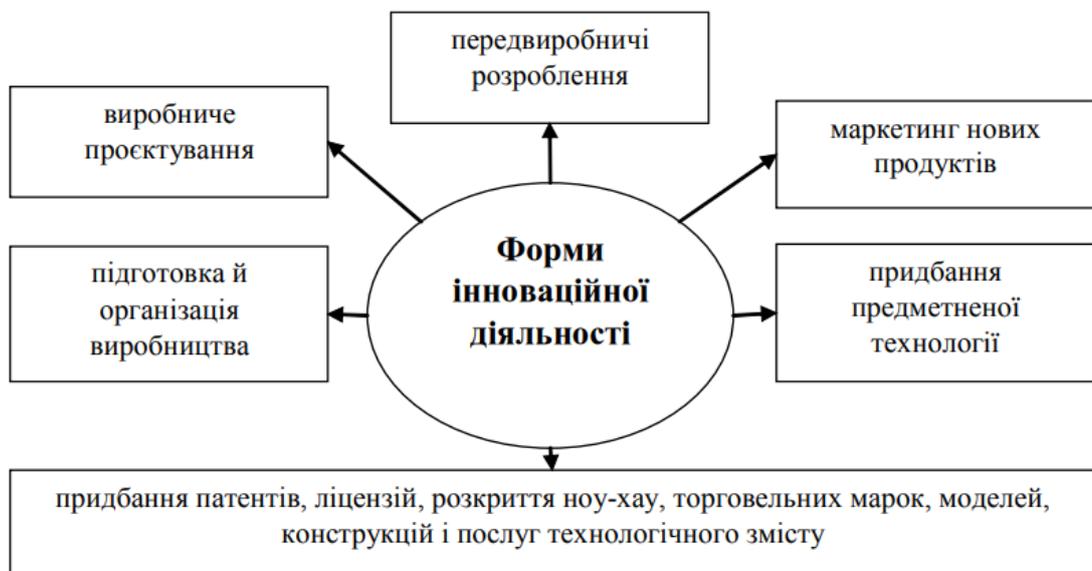


Рис. 1.2. Класифікаційна схема форм інноваційної діяльності [10, с. 186]

Проведений аналіз Рис. 1.2 вказує, що підготовка та організація виробництва охоплюють придбання обладнання й інструментів, їх модернізацію, а також удосконалення стандартів, процедур, методів виготовлення та контролю якості нового продукту чи технологічного процесу. Передвиробничі розробки передбачають оновлення характеристик продукту й технології, а також перепідготовку персоналу. Маркетингові заходи щодо нових продуктів включають комплекс дій, спрямованих на їх успішне просування та вихід на ринок. Придбання предметної технології означає закупівлю машин та устаткування, необхідних для впровадження продуктових або процесних інновацій. Виробниче проектування охоплює розроблення планів, креслень та технічних специфікацій, які визначають оптимальні виробничі процедури на підприємстві [25]. Синхронізація технічних, організаційних та маркетингових дій створює передумови для того, щоб інновація не лише була розроблена, а й успішно інтегрована у виробництво та ринок. Саме така взаємопов'язаність етапів забезпечує

підвищення ефективності підприємства та його здатності до довгострокового розвитку в умовах динамічної конкуренції.

На інноваційну діяльність підприємства впливає сукупність взаємопов'язаних факторів, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні умови його функціонування. До них належать технологічний рівень, який визначається різноманітністю застосовуваних технологій і продуктів; організаційні чинники, що забезпечують ефективний обмін знаннями всередині компанії; а також індивідуальні характеристики працівників, зокрема їхня компетентність і лідерські якості. Важливу роль відіграє і зовнішнє середовище, оскільки партнерство та співпраця з іншими організаціями дозволяють отримувати доступ до нових ресурсів і знань. Не менш значущими є фінансові ресурси, які забезпечують можливість реалізації інноваційних проєктів, а також загальний інноваційний клімат, що формується під впливом державної підтримки, ефективного захисту інтелектуальної власності та готовності до ризику [7, с. 537]. На нашу думку, наведений перелік факторів загалом всебічно відображає основні детермінанти інноваційної діяльності підприємства, проте він не враховує важливість стратегічних, ринкових та культурних аспектів, які суттєво впливають на здатність компанії генерувати та впроваджувати нововведення. Тому для повнішого розуміння інноваційного розвитку доцільно розширити підхід учених, включивши ці додаткові виміри.

Важливо також визначити місце інноваційної діяльності у загальній системі управління організацією. Інновації не існують відокремлено від інших видів діяльності підприємства, а становлять складову стратегічного та операційного менеджменту. Вони інтегруються у маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та корпоративну стратегію, забезпечуючи узгодженість рішень і спрямованість організації на довгостроковий розвиток. Саме завдяки такій інтегрованості інновації перетворюються з локальних ініціатив на системний механізм підвищення конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність підприємства включає сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; пошук ідей та формування інноваційного портфеля; інвестиційна підтримка інноваційних проєктів; організація партнерств і кооперації; підготовка персоналу; випробування, впровадження та комерціалізація інновацій. Така структурованість дозволяє розглядати інноваційну діяльність як комплексну систему, що має власну логіку, ресурси, інструменти та механізми управління.

Функціонування цієї системи ґрунтується на низці принципів, що забезпечують ефективність інноваційної діяльності. До основних належать: системність – узгодженість усіх етапів інноваційного процесу [45]; ритмічність – постійне оновлення ідей та технологій; гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; ризикованість – готовність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності; інтегрованість – взаємодія інноваційної діяльності з усіма бізнес-процесами організації [43, с. 152]. Дотримання цих принципів дозволяє підприємству підвищувати результативність інноваційних проєктів та забезпечувати стійку динаміку розвитку.

Отже, інноваційна діяльність є чинником розвитку сучасної організації, оскільки поєднує створення нових продуктів і технологій із процесами їх впровадження та комерціалізації. Інновація має багатовимірну природу – вона виступає результатом, процесом, зміною та рішенням, спрямованим на підвищення ефективності діяльності підприємства. Структуроване уявлення про різноманіття інновацій, їх форми, а також фактори, принципи та елементи інноваційної діяльності дозволяє не лише констатувати її важливість, але й формувати ефективні механізми управління нею. Інноваційна діяльність не існує ізольовано, а виступає інтегрованим компонентом загальної системи управління підприємством, пронизуючи собою стратегічне планування, операційну діяльність та функціональні підрозділи.

1.2. Механізм управління інноваційною діяльністю в організації

В умовах гострої конкурентної боротьби та стрімких технологічних змін саме механізм управління інноваційною діяльністю визначає здатність організації не лише існувати, але й формувати ринки майбутнього, трансформуючи творчі ідеї в комерційно успішні продукти. Деякі вчені визначають механізм управління інноваціями як взаємопов'язану сукупність економічних відносин, принципів, методів і функцій, що забезпечують організацію, промислове впровадження та комерціалізацію нововведень (Радинський С. В., Дячун О. М. [39, с. 148]). Інші підкреслюють, що цей механізм має бути побудований як єдина система взаємопов'язаних елементів – методів, принципів, процесів та інструментів – здатних гарантувати безперервність і ефективність створення, впровадження та комерціалізації інновацій (Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. [58]). На нашу думку, ці визначення коректно відображають базові складові, але роблять надто загальний акцент на структурі: механізм слід розглядати не лише як набір елементів, а як динамічну, кібернетично організовану систему управлінських циклів (планування – виконання – моніторинг – корекція), у якій координація, інформаційні потоки, мотивація та прийняття рішень забезпечують трансформацію ідей у комерційно життєздатні продукти чи процеси. Такий механізм включає встановлені правила і процедури (політики, stage-gate, портфельне управління), інструменти оцінки і відбору (економічна експертиза, SWOT/PESTEL, оцінка NPV/IRR, VRIO), механізми фінансування і ризик-менеджменту (бюджетування, інвестиційні комітети, страхування), систему інтелектуальної власності й регуляторної підтримки, а також зворотний зв'язок через ключові показники ефективності (далі – KPI) і систему навчання для підвищення абсорбційної спроможності організації. У такому підході синергічне поєднання елементів забезпечує адаптивність: механізм повинен бути модульним (щоб швидко

реорганізовуватися), прозорим (щоб прийняття рішень було підзвітним) і орієнтованим на екосистемну взаємодію (партнери, університети, постачальники, клієнти).

Лише в синергетичній єдності структурних елементів даного механізму можливо досягнути інноваційного розвитку підприємства, відповідно охарактеризуємо структурні елементи даного механізму

У межах підприємства суб'єктами інноваційної діяльності виступають працівники та підрозділи, які виконують функції новатора, інноватора та інвестора [46, с. 161]. Роль новатора реалізують підрозділи НДДКР, технологічні відділи, конструкторські бюро та окремі фахівці, відповідальні за генерування ідей, розробку нових продуктів, технологій і рішень. Функції інноватора виконують керівництво, виробничі підрозділи, маркетинговий відділ та менеджери проєктів, які забезпечують упровадження інновацій у виробництво та їх комерціалізацію на ринку. Інвестором всередині підприємства виступають власники, фінансовий відділ або інвестиційні структури компанії, що фінансують інноваційні проєкти та забезпечують їх ресурсну підтримку.

Як зауважують Цюпак Б. та Ємельянов О., масштаб підприємства безпосередньо впливає на форму організації його інноваційної діяльності. На малих підприємствах, що активно розвивають інновації, науково-дослідні функції часто виконуються невеликою групою фахівців під керівництвом менеджера, без необхідності створення формалізованої структури. Водночас для середніх та великих компанії вже є обов'язковим формування спеціального структурного підрозділу з управління інноваціями, який має бути органічно інтегрований у загальну організаційну структуру [54, с. 86]. Отже, у межах підприємства це: топ-менеджмент (стратегічне керівництво), відділи НДДКР і інженерні підрозділи (генерація й розробка), проєктні команди та менеджери інновацій (управління впровадженням), маркетинг і відділ продажів (комерціалізація) та фінансова служба/інвестиційний комітет (ресурсне забезпечення й оцінка проєктів). До

зовнішніх суб'єктів належать університети, науково-дослідні інститути, венчурні інвестори, клієнти та постачальники, які формують екосистему інновацій (open innovation).

Наступним елементом є об'єкти управління – те, на що спрямована діяльність суб'єктів: інноваційні продукти й технології, процесні інновації, бізнес-моделі та знання/компетенції, а також ресурсні потоки (капітал, трудові ресурси, інформація, інтелектуальна власність). Важливо розрізняти фізичні результати (прототипи, продукти) і нематеріальні об'єкти (знання, патенти), оскільки механізм управління має містити різні підходи до їхнього оцінювання та охорони (наприклад, ІР-стратегії).

Інструменти, як елемент управління, – поєднують аналітичні, управлінські та фінансові методи. До аналітичних інструментів відносяться PESTEL, SWOT, VRIO та фінансові моделі оцінки проєктів (NPV, IRR, аналіз ризиків), що дозволяють здійснювати обґрунтований відбір і пріоритезацію проєктів. Управлінські інструменти включають портфельне управління інноваціями, stage-gate (фазовий підхід) та roadmaps, які забезпечують дисципліну і контроль над циклом розробки. Фінансові інструменти – бюджетування, внутрішньофірмове фінансування, венчурні інвестиції, страхування ризиків і механізми державної підтримки – забезпечують ресурси й мінімізують фінансову невизначеність. Окремо слід виділити цифрові платформи (PLM/ERP/CRM) і системи управління знаннями, що допомагають інтегрувати дані і прискорити R&D-процеси [60; 5].

В основі механізму управління інноваційною діяльністю підприємства лежать наступні принципи, а саме: цілісність, системність, адаптивність, рівновага, адаптованість [39, с. 148]. Зазначені принципи конкретизуються через систему методів реалізації механізму управління інноваційною діяльністю, які забезпечують формування альтернатив розвитку, вибір оптимальних управлінських рішень, стратегічне

планування, аналітичне обґрунтування та оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства.

Отже, структурні елементи механізму утворюють ієрархічно-мережеву систему: суб'єкти реалізують функції над об'єктами за допомогою інструментів, при цьому для забезпечення синергії потрібні чіткі правила взаємодії (roles & responsibilities), прозорі критерії відбору та мотиваційна система.

Важливо наголосити, що механізм функціонує як кібернетична система з повторюваними управлінськими циклами: генерування; відбір; планування; реалізація; комерціалізація; моніторинг; зворотний зв'язок [29]. Цей цикл забезпечує не лише одноразове впровадження інновації, а нарощування інноваційної спроможності підприємства (Додаток А).

Першим етапом є генерування ідей, яке полягає у формуванні широкого масиву інноваційних пропозицій із внутрішніх джерел (R&D, маркетинг, служба якості, ініціативні працівники) та зовнішніх суб'єктів (клієнти, постачальники, наукові установи, експерти) із застосуванням систем управління ідеями та мотиваційних механізмів, що дозволяє сформувати «воронку» потенційних інновацій [24, с. 27]. На основі накопиченого пулу пропозицій здійснюється етап відбору та оцінювання інновацій, у межах якого комітет з інновацій та експертні групи проводять скринінг ідей за критеріями ринкової привабливості, технічної реалізованості, фінансової доцільності (NPV, IRR) і стратегічної відповідності розвитку підприємства, ухвалюючи рішення типу go/kill та формуючи первинні параметри ресурсного забезпечення, що узгоджується з принципами портфельного управління інноваційними проектами [55].

Після відбору ідей процес переходить на етап планування та ресурсного забезпечення, в межах якого формуються бюджет, календарний план реалізації, система KPI, визначається склад проектної команди та здійснюється балансування інноваційного портфеля за рівнем ризику за участі топ-менеджменту і фінансового керівництва [35, с. 38]. Реалізація

інновацій відбувається на наступному етапі та включає розробку, прототипування і тестування продукту або технології із застосуванням методологій Stage-Gate, Lean та Agile [40, с. 405], що забезпечують контрольованість і гнучку адаптацію процесу до змін зовнішнього середовища.

Завершення технологічної розробки відкриває етап комерціалізації, у межах якого інноваційний продукт виводиться на ринок через реалізацію маркетингових, цінових і збутових стратегій, масштабування виробництва та логістичних процесів за участі маркетингових служб, підрозділів продажу й операційного менеджменту [1, с. 867]. Після запуску продукту в ринкове середовище активізується етап моніторингу та корекції, що передбачає систематичний аналіз фінансових, ринкових і технологічних показників (дохідність, рентабельність, частка ринку, стабільність функціонування продукту) з метою своєчасного внесення управлінських та технологічних змін [31, с. 84]. Механізм замикається на етапі зворотного зв'язку та навчання системи, коли весь накопичений досвід, результати моніторингу та здобутий досвід систематизуються і передаються всім учасникам процесу. Це забезпечує накопичення організаційних знань, підвищення інноваційної культури та постійне вдосконалення всіх попередніх етапів у наступних інноваційних циклах.

Таким чином, запропонована модель механізму управління інноваційною діяльністю є цілісним циклічним процесом. Кожен етап має чітко визначених суб'єктів відповідальності та специфічні інструменти управління, що забезпечує системність та контрольованість інноваційного процесу.

Аналіз структури та функціонування механізму обумовлює необхідність визначення підходів до оцінки його ефективності. Під ефективністю механізму управління інноваційною діяльністю слід розуміти ступінь відповідності його структури, інструментів і управлінських процесів цілям інноваційного розвитку та здатність забезпечувати стабільне

досягнення запланованих інноваційних результатів. У сучасних наукових дослідженнях відсутній універсальний підхід до такої оцінки, що зумовлює необхідність аналізу та систематизації існуючих концепцій і методичних підходів.

Стецюк П.А. та Багликова Т.О. акцентують увагу на стратегічній диференціації критеріїв ефективності управління інноваційною діяльністю залежно від цілей підприємства. Зокрема, для стратегії «виживання» головними є інноваційний потенціал, конкурентоспроможність та рівень реалізації стратегії; для стратегії «збереження позиції на ринку» – частка ринку та адекватність управлінських механізмів; для стратегії забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту – ефективність мотиваційної, фінансової, маркетингової та кадрової підсистем [44, с. 35]. Таким чином, науковці фактично формують багаторівневу систему критеріїв, однак їх підхід має переважно описовий характер і потребує доповнення інструментальними методами вимірювання та інтеграції результатів у єдину систему оцінки.

Разом із тим, критерії оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю потребують не лише стратегічного обґрунтування, але й конкретного методичного інструментарію їх практичного вимірювання. У цьому контексті цінним є процесний підхід, запропонований Івановою В., який деталізує етапи комплексного оцінювання інноваційної діяльності підприємства: аналіз зовнішнього середовища та науково-технічних тенденцій; оцінювання внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства; оцінювання ефективності інноваційних проєктів (із використанням фінансових показників, аналізу чутливості, визначення порогу беззбитковості); узагальнюючу оцінку інноваційної діяльності з аналізом динаміки та факторів впливу [21, с. 167]. У свою чергу, Данилюк В. Я. та Салій А. систематизують підходи до оцінювання процесу управління інноваціями, виокремлюючи багатокритеріальний, вартісний, ризикорієнтований та інтегрований підходи

[12, с. 301]. Така класифікація підкреслює, що ні один підхід сам по собі не дає повної картини: вартісні метрики відображають ринкову оцінку, ризик-підхід – життєздатність проєктів, а багатокритеріальний – баланс між фінансовими й нефінансовими ефектами.

Таким чином, оцінка ефективності механізму управління інноваційною діяльністю підприємства повинна базуватися на поєднанні стратегічного, процесного та інструментального підходів. На нашу думку, найбільш науково обґрунтованою є інтегрована модель оцінювання, яка включає: а) стратегічну відповідність інновацій обраній моделі розвитку підприємства; б) результативність управлінських підсистем; в) фінансово-економічну доцільність і ризикостійкість інноваційних проєктів; г) динамічний аналіз ефективності в часі. Такий системний підхід дозволяє не лише фіксувати результати інноваційної діяльності, а й оцінювати якість самого механізму управління, його адаптивність, гнучкість і здатність забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Отже, механізм управління інноваційною діяльністю слід розглядати не як статичний набір процедур, а як динамічну, кібернетично організовану систему, яка поєднує структурні елементи – суб'єктів, об'єктів та інструментів – у єдиний живий організм. Його ядром є циклічний процес, що починається з генерації ідей і проходить через етапи відбору, планування, реалізації, комерціалізації та моніторингу, замикаючись зворотним зв'язком. Ефективність цього механізму визначається його здатністю трансформуватися згідно з масштабом підприємства та ринковим середовищем, поєднуючи стратегічну дисципліну з операційною гнучкістю.

1.3. Стратегічне управління інноваціями: сутність, інструменти та типи інноваційних стратегій

У сучасних умовах динамічного ринку та технологічних змін особливого значення набуває стратегічне управління інноваціями як основа

довгострокового розвитку та конкурентноспроможності підприємства. Стратегічне управління інноваціями можна визначити як системну діяльність, спрямовану на формування, реалізацію та коригування довгострокових управлінських рішень у сфері створення, впровадження та комерціалізації новацій. Як зазначають А. Я. Сало та М. О. Артемчук, воно охоплює сукупність принципів, функцій і методів, що забезпечують стратегічне планування, контроль і відбір інноваційних рішень у межах розвитку підприємства [42, с. 42–43]. Науковці підкреслюють, що інноваційна стратегія має бути інтегрованою у загальну систему корпоративної стратегії, а не існувати у відриві від інших управлінських процесів.

Близьку за змістом позицію висловлюють Н. В. Коваленко та Ю. А. Малахова, які трактують стратегічне управління інноваційною діяльністю як процес розроблення і впровадження довгострокових програм розвитку підприємства, спрямованих на ефективне використання сучасних технологій, удосконалення виробничих процесів та підвищення економічної стійкості [23]. Їхній підхід акцентує увагу на технологічній складовій інновацій, тоді як у працях А. Я. Сало та М. О. Артемчука більше підкреслюється управлінський та системний аспект. Таким чином, можна стверджувати, що вітчизняні вчені розглядають стратегічне управління інноваціями як багатовимірний процес, що поєднує технологічний, економічний і управлінський компоненти.

Етапи стратегічного управління інноваціями доцільно розглядати через призму механізму формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, що передбачає послідовну зміну управлінських стадій – від діагностики інноваційного середовища до контролю результативності стратегічних рішень. Така модель (рис. 1.3) забезпечує системний підхід до управління інноваційним розвитком, охоплює всі основні стадії стратегічного процесу та дозволяє поєднати аналітичні й контрольні функції управління.

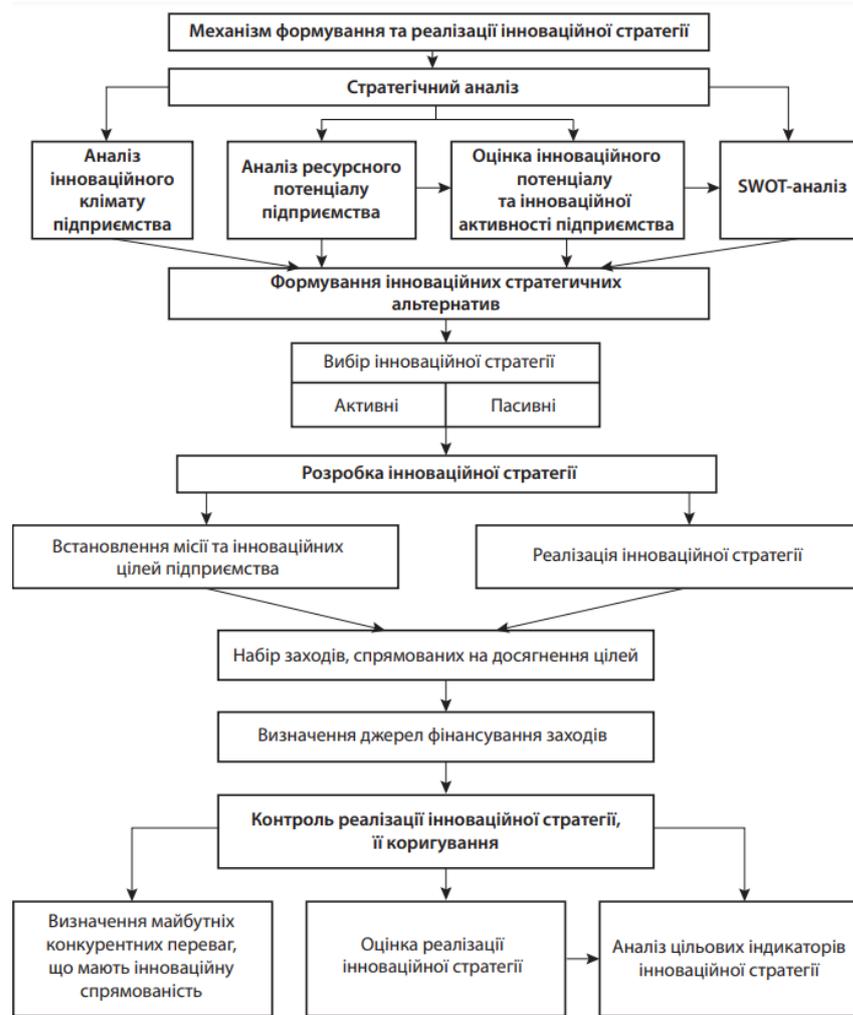


Рис. 1.3. Механізм формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства [2, с. 112; 30]

На етапі стратегічного аналізу домінує аналітична й прогностична функції управління, що забезпечують діагностику інноваційного клімату, ресурсного потенціалу та рівня інноваційної активності підприємства, а також формування стратегічних альтернатив. Етап вибору інноваційної стратегії відображає функцію прийняття управлінських рішень і стратегічного планування, оскільки передбачає аргументоване визначення напрямку інноваційного розвитку з урахуванням ризиків і обмежень. Розробка інноваційної стратегії реалізує функції планування та організації шляхом формування інноваційних цілей, програм і ресурсного забезпечення їх досягнення. Реалізація стратегії безпосередньо пов'язана з

організаційною та мотиваційною функціями управління, які забезпечують залучення персоналу та інтеграцію інновацій у бізнес-процеси. Завершальний етап стратегічного контролю та коригування відображає контрольну функцію, що спрямована на оцінювання результативності інноваційної діяльності, аналіз відхилень від цільових показників і своєчасне коригування стратегічних рішень з метою забезпечення сталих конкурентних переваг підприємства.

Для ефективної реалізації кожної з цих функцій на різних етапах управління необхідний відповідний інструментарій. У системі стратегічного управління інноваціями доцільно розмежовувати інструменти залежно від площини їх застосування та етапу управлінського процесу. Для аналізу зовнішнього середовища використовуються PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз і модель п'яти сил Портера, що забезпечують комплексне вивчення макросередовищних факторів, конкурентного тиску та ринкових загроз і можливостей. Стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства здійснюється із застосуванням VRIO-аналізу, аналізу ціннісного ланцюга та аналізу компетенцій [11, с. 24-25], які дозволяють оцінити ресурсний потенціал, унікальність та конкурентоспроможність внутрішніх можливостей організації.

На етапі формування інноваційної стратегії використовуються інструменти стратегічного вибору, зокрема матриця Ансоффа та концепція «блакитного океану», які спрямовані на визначення векторів інноваційного зростання через розвиток нових продуктів, ринків або створення принципово нових ринкових ніш. Для оцінки та контролю реалізації інноваційної стратегії доцільно застосовувати гар-аналіз і моніторинг трендів, що забезпечують виявлення розривів між запланованими та досягнутими результатами, а також своєчасну адаптацію стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього та технологічного середовища [11, с. 26]. Використання цих інструментів дає можливість підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Результатом застосування цих та інших інструментів є обґрунтований вибір одного з типових видів інноваційних стратегій (рис. 1.4), який і стане керівним орієнтиром для всієї діяльності підприємства.

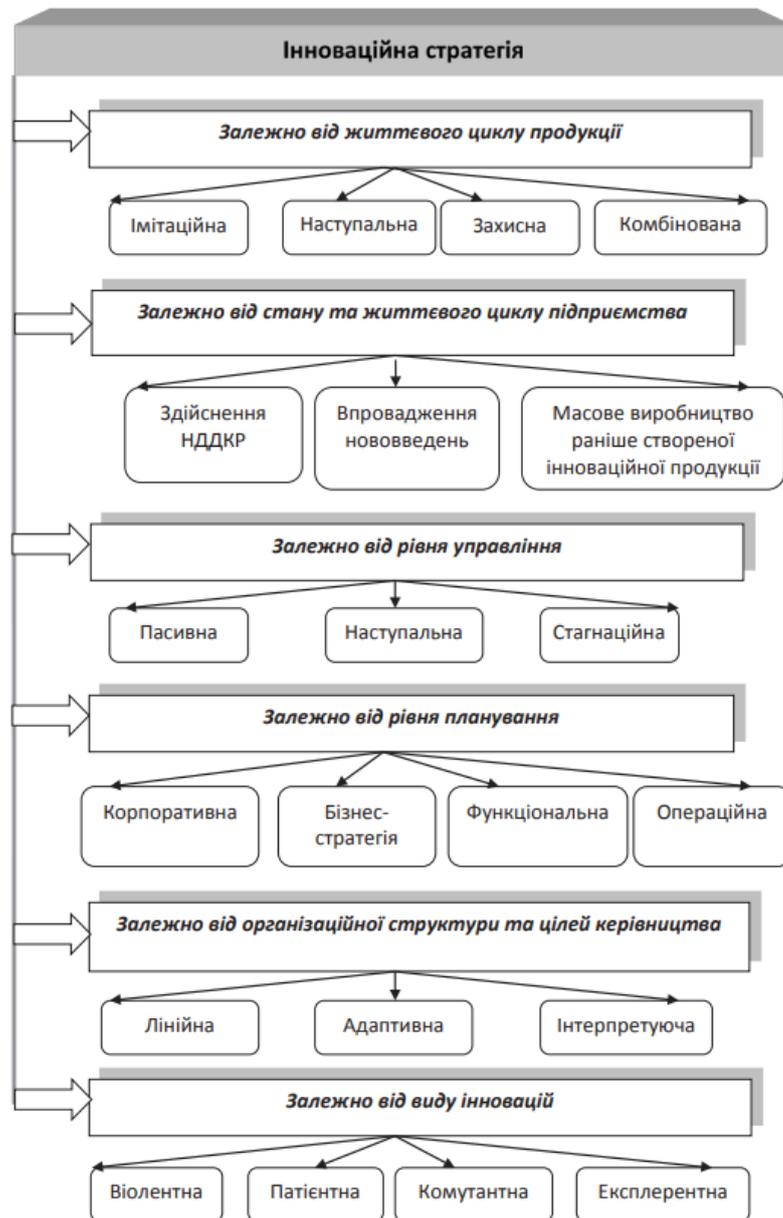


Рис. 1.4. Види інноваційних стратегій підприємств [14, с. 35]

До основних типів належать: наступальна (агресивна) – орієнтована на лідерство через проривні інвестиції в R&D; захисна (оборонна) – спрямована на удосконалення існуючих продуктів/процесів задля збереження позицій; імітаційна – швидке копіювання ринкових інновацій із

мінімальними витратами; залежна – інтеграція у ланцюг інновацій під керівництвом більш надійного партнера; нішева / опортуністська – фокус на вузьких сегментах із мінімальною конкуренцією; традиційна – консервативний розвиток із поступовими вдосконаленнями [51; 57].

Кожен тип має свої переваги та обмеження щодо швидкості впровадження, очікуваного ROI та ступеня ризику.

Обраний тип інноваційної стратегії вимагає подальшої конкретизації та системи оцінки. Вибір інноваційної стратегії має спиратися на формалізований набір критеріїв: відповідність загальній корпоративній стратегії; ресурсна спроможність (фінанси, кадровий потенціал, технологічна інфраструктура); технологічна зрілість і здатність до абсорбції знань; рівень конкурентного тиску та готовність ринку; нормативно-правове середовище; толерантність керівництва до ризику тощо. Практично вибір здійснюють шляхом порівняння стратегічних альтернатив за параметрами «очікуваний ефект – ризик – вимагає інвестицій» із використанням портфельних та стратегічно-аналітичних методів (Ansoff, матриці, сценарний аналіз) [6]. Управлінське обґрунтування вибору повинно включати план фінансування, часові віхи, KPI та механізми мітинг-перегляду.

Результати реалізації інноваційної стратегії оцінюються за кількома групами показників: ринкові (частка ринку, обсяги продажів від нових продуктів), фінансові (рентабельність інновацій, період окупності), операційні (скорочення витрат, підвищення якості, продуктивності), технологічні (патентна активність, технологічна зрілість) і організаційні (зміни в структурі, компетенціях, культура інновацій). Очікувані позитивні наслідки – формування стійких конкурентних переваг, диверсифікація джерел доходу, підвищення гнучкості бізнес-моделі; потенційні негативи – високі початкові інвестиції, ризик невдачі проєктів, внутрішній опір змінам (управлінська проблема впровадження) [53, с. 166]. Ефективність досягнення цілей забезпечується через систему моніторингу, контрольних

КРІ і механізми корекції стратегії (план-фактний аналіз, гар-аналіз, перегляд портфеля проєктів).

Практичне застосування стратегій передбачає адаптацію загальноприйнятих моделей (Ansoff, Porter, «Blue Ocean») до галузевих і національних умов: для промислових підприємств пріоритетні технічні і інвестиційні стратегії з акцентом на капіталовкладення; для сервісних компаній – інновації в сервісних моделях і цифрових каналах [53, с.167]. Остаточною умовою успіху є відповідність обраної інноваційної стратегії корпоративним цілям, реалістичність плану ресурсного забезпечення та наявність ефективного механізму контролю й управління ризиками.

Отже, стратегічне управління інноваціями являє собою комплексний процес, що поєднує аналіз, планування та контроль за інноваційним розвитком підприємства з метою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Воно передбачає послідовне проходження етапів – від дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища до оцінювання результатів упроваджених змін – із застосуванням таких інструментів, як PESTEL-аналіз, VRIO чи матриця Ансоффа, які допомагають ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення. Підсумком цього процесу є визначення оптимального типу інноваційної стратегії (наступальної, оборонної, імітаційної тощо), що має відповідати ресурсним можливостям підприємства, ринковим умовам та загальній корпоративній стратегії. Успішність реалізації обраного підходу залежить від ефективної системи моніторингу, регулярної оцінки основних показників та здатності підприємства адаптуватися до змін, що зрештою забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та суб'єктом господарювання, 100% акцій якого належать державі. Управління корпоративними правами держави здійснюється через уповноважений орган виконавчої влади – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [20].

Головний офіс розташований за адресою: вул. Хрещатик, 22, м. Київ, 01001, Україна; очолює Компанію Генеральний директор Смілянський Ігор Юхимович.

Мета діяльності Товариства – отримання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку, одночасно поєднуючи комерційні цілі з виконанням соціально зобов'язаних функцій, визначених державою зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, доставка пенсій та соціальних допомог, забезпечення доступності фінансових послуг, розповсюдження періодичних друкованих медіа за передплатою на всій території України.

Основні напрями діяльності включають: поштові послуги (внутрішні та міжнародні листи і посилки); фінансові послуги (грохові перекази, прийом платежів); соціальні сервіси (виплата пенсій та допомог); поширення преси; торгівля товарами.

Укрпошта пройшла певну трансформацію: від становлення державної поштової служби після здобуття незалежності до перетворення у публічне акціонерне товариство у 2017–2018 рр. У 2018–2024 роках компанія здійснила комплекс оновлень [20]: провела ребрендинг, розширила спектр кур'єрських (Укрпошта Експрес) та цифрових сервісів (мобільні застосунки (Android, iOS) і чат-боти (Facebook, Telegram, Viber)), інтегрувалася у

міжнародні платіжні системи (Visa, Mastercard), оновила автопарк, модернізувала інфраструктуру сортування та активно розвивала електронну комерцію, зокрема через вихід на платформи eBay і Amazon [20]. Ці кроки стали основою для модернізації бізнес-моделі та цифрової трансформації. Паралельно Укрпошта реалізувала соціально орієнтовані ініціативи, особливо важливі в умовах воєнних дій.

Структура компанії функціонально дворівнева: центральний апарат формує корпоративну політику та координує фінансово-економічну діяльність, а регіональні філії та спеціалізовані підрозділи забезпечують присутність послуг у громадах (24 філії, 4 273 стаціонарних та 1 867 пересувних відділень, які обслуговують 20 204 населених пункти) [20]. Управлінська модель включає заступників генерального директора та керівників функціональних департаментів, які відповідають за розвиток мережі, фінанси, персонал, ІТ і комерційні напрями. Схематично відображено структуру у Додатку Б.

Отже, централізоване управління та розгалужена мережа компанії забезпечують стабільне виконання бізнес-процесів. Ефективність цієї моделі підтверджується фінансовими результатами: впровадження управлінських змін забезпечило стійку позитивну динаміку основних показників, що чітко видно з даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати АТ «Укрпошта» 2022-2024 рр., у тис.грн

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	10 323 419	11 581 111	12 978 008
Собівартість реалізованої продукції	9 926 858	10 656 528	11 539 535
Валовий прибуток	396 561	924 583	1 438 473
Адміністративні витрати	1 148 387	1 429 681	1 630 437
Витрати на збут	207 900	281 252	287 424

Продовження таблиці 2.1

Інші операційні доходи та витрати	411 903	379 726	317 704
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1 191 867	-860 994	-402 844
Фінансовий результат до оподаткування	-1 533 162	-964 280	-492 055
Чистий фінансовий результат	-1 258 089	-796 361	-413 204

Джерело: складено за даними [47; 48; 49]

Фінансові результати АТ «Укрпошта» за 2022-2024 рр. демонструють суперечливу динаміку. З одного боку, спостерігається стійке зростання чистого доходу (на 25,7% за період) та різке збільшення валового прибутку (в 3,6 раза), що вказує на підвищення операційної ефективності та успішну переорієнтацію на високомаржинальні логістичні послуги. З іншого боку, компанія залишається збитковою через критичне зростання витрат: адміністративні витрати збільшилися на 42%, а витрати на збут – на 38,3%, що частково нівелює позитивний ефект від зростання доходів.

Аналіз структури доходів АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр. (Додаток В) свідчить про зростання логістичних напрямів. Найбільший приріст забезпечують послуги національної пошти (+39,5%), доставка посилок та дрібних пакетів (+55,1%) та міжнародний поштовий обмін, доходи від якого більш ніж удвічі зросли. Водночас традиційні сегменти, такі як доставка рахунків і письмова кореспонденція, характеризуються спадом або нестабільністю. Фінансові послуги залишаються ваговою складовою доходів, хоча їхнє зростання є помірним. Загалом сукупний дохід підприємства зріс з 10 323 419 тис. грн у 2022 р. до 12 978 008 тис. грн у 2024 р., що підтверджує позитивну динаміку розвитку компанії.

У цьому контексті доцільно розглянути собівартість реалізованої продукції, витрати на збут та адміністративні витрати АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки.

Структура собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022–2024 роках наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Укрпошта» 2022-2024 рр., у тис.грн.

Стаття витрат	Роки		
	2022	2023	2024
Заробітна плата	4 434 851	4 685 751	4 956 711
Соціальні внески	1 045 324	1 031 641	1 067 817
Витрати на матеріали	909 479	1 095 001	1 119 535
Виплати іноземним поштовим операторам	1 134 531	1 033 510	1 297 799
Знос та амортизація	559 685	680 020	831 183
Собівартість реалізованих товарів та іншої готової продукції	350 638	332 591	264 442
Банківські комісії	114 883	165 284	167 398
Поточні ремонти та утримання приміщень	–	265 311	251 428
Оренда майна	–	37 756	38 957
Витрати на зв'язок	–	106 195	132 708
Технічне обслуговування необоротних активів	–	126 789	149 640
Інше	1 377 467	1 096 679	1 261 917
Всього собівартість	9 926 858	10 656 528	11 539 535

Джерело: складено за даними [47; 48; 49]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стійке зростання собівартості: з 9 926 858 тис. грн у 2022 році до 11 539 535 тис. грн у 2024 році (+16,2%). Найбільшу частку в структурі собівартості стабільно займають витрати на оплату праці, які у 2024 році становили 4 956 711 тис. грн, що на 521 860 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Зростання цього показника пов'язане як з індексацією заробітної плати, так і з розширенням операційної діяльності. Значне зростання амортизаційних відрахувань та виплат іноземним

поштовим операторам вказує на розширення міжнародних операцій і модернізацію матеріально-технічної бази. У цілому структура собівартості є типовою для інфраструктурної компанії з високою часткою операційних витрат.

Далі проаналізуємо динаміку витрат на збут структура яких представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура витрат на збут АТ «Укрпошта» 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття витрат	Роки		
	2022	2023	2024
Заробітна плата	161 524	222 842	204 342
Соціальні внески	33 961	45 094	42 010
Витрати на матеріали	3 573	6 279	15 256
Витрати на рекламу	6 377	4 269	24 364
Знос та амортизація	521	1 767	582
Інше	1 944	1 000	870
Всього витрат на збут	207 900	281 252	287 424

Джерело: складено за даними [47; 48; 49]

Загальна сума витрат на збут зросла з 207 900 тис. грн у 2022 році до 287 424 тис. грн у 2024 році, тобто на 38,3%.

Основною статтею залишаються витрати на персонал, однак найбільш динамічно зростають витрати на рекламу та матеріали (за три роки зросли більш ніж у 4 рази), що свідчить про активізацію маркетингової діяльності та переорієнтацію на підвищення впізнаваності бренду й конкурентоспроможності послуг.

Подальший аналіз доцільно спрямувати на адміністративні витрати, які характеризують організаційно-управлінський рівень діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура адміністративних витрат АТ «Укрпошта» 2022-2024 рр.,

тис. грн

Стаття витрат	Роки		
	2022	2023	2024
Заробітна плата	840 740	1 033 392	1 179 645
Соціальні внески	170 971	202 393	230 318
Обов'язкові платежі, податки та збори	65 205	91 036	106 660
Знос та амортизація	18 938	30 091	37 875
Витрати на матеріали	6 223	14 939	19 851
Інше	46 310	57 829	56 088
Всього адміністративних витрат	1 148 387	1 429 681	1 630 437

Джерело: складено за даними [47; 48; 49]

Як видно з таблиці 2.4, адміністративні витрати зросли з 1 148 387 тис. грн до 1 630 437 тис. грн (+42%). Основну частку формують витрати на заробітну плату персоналу та обов'язкові соціальні відрахування. Зростання також демонструють податкові платежі, амортизація та витрати на матеріали, що вказує на ускладнення управлінських процесів і розширення масштабу діяльності підприємства.

Таким чином, витратна структура АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках характеризується системним зростанням усіх основних груп витрат, що обумовлено розширенням операційної діяльності, трансформацією бізнес-моделі та модернізацією інфраструктури. Переважання трудових витрат у всіх блоках підтверджує високу залежність компанії від людського ресурсу.

Отже, АТ «Укрпошта» демонструє стійке зростання доходів і валового прибутку, що підтверджує ефективність оновленої операційної моделі. Підприємство залишається збитковим через швидше зростання витрат порівняно з доходами. Найбільший тиск на фінансовий результат формують адміністративні та збутові витрати, темпи приросту яких перевищують темпи збільшення доходів. Таким чином, попри позитивну динаміку

основних показників, компанія потребує подальшої оптимізації витратної структури.

У контексті конкурентного середовища Укрпошта стикається з гравцями, які по-різному структурували свою бізнес-модель. «Нова пошта» (приватна компанія) продовжує розвивати масштабну мережу та генерувати значні доходи, тоді як Meest (міжнародна компанія) залишається гравцем із міжнародним фокусом, але його фінансові метрики відкриті обмежено – це обмежує точне порівняння.

Найбільшу частку ринку займає «Нова пошта» - 65%, меншу частку займає «Укрпошта» - 25%, а «Міст Експрес» охоплює 3% ринку [32, с. 255]. У такій структурі «Укрпошта» одночасно виконує роль комерційного оператора та інституції громадського сервісу, що зумовлює специфіку її стратегічного розвитку та складність досягнення високої маржинальності.

Для порівняння операційних показників та бізнес-моделей наведемо зведені дані щодо двох основних учасників ринку (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика ринкових позицій АТ "Укрпошта" та ТОВ "Нова пошта" (за даними за 2024 рік)

Критерій	Нова пошта	Укрпошта
Форма	Приватне підприємство	Державне підприємство
Дохід	44,77 млрд грн	12,978 млрд грн
Обсяг відправлень посилок	480 млн	48,8 млн
Мережа надання послуг	13 000 відділень; 24 000 поштоMATів	4 273 стаціонарних та 1 867 пересувних відділень; 100 поштоMATів
Швидкість	1-3 робочі дні	2-5 робочі дні
Чистий прибуток / збиток	2,5 млрд грн (прибуток)	413,2 млн грн (збиток)

Продовження таблиці 2.5

Ринкова роль / позиція	Лідер експрес-доставки, з масштабною інфраструктурою й інвестиціями у технології	Національний оператор із соціальними функціями, сильним покриттям, але з обмеженою маржинальністю
Наявність мобільного додатку	+	+
Програма лояльності	+	+

Джерело: складено за даними [9; 17; 20; 32; 34; 49]

Дані Таблиці 2.5 демонструють суттєве відставання «Укрпошти» за фінансовими та операційними показниками. «Нова пошта» значно випереджає державного оператора за обсягом відправлень, розгалуженістю мережі та прибутковістю, тоді як «Укрпошта» забезпечує найширше територіальне покриття, включаючи малозаселені та віддалені громади. Така модель, хоча й відповідає державним соціальним зобов'язанням, об'єктивно обмежує можливості підвищення рентабельності та підсилює навантаження на операційну структуру.

Отже, «Укрпошта» залишається ринковим гравцем, але стикається з конкурентним тиском з боку масштабних приватних операторів.

Щоб виявити основні проблемні та перспективні тенденції треба звернутися до SWOT-аналізу (Додаток Г). Аналіз SWOT-матриці діяльності АТ «Укрпошта» виявляє суттєву дихотомію між стратегічними перевагами та операційними слабкостями компанії: з одного боку, національний статус, найширша мережа відділень та соціально важливі функції формують унікальну конкурентну позицію, однак з іншого – структурні проблеми у вигляді збитковості, надмірних витрат на персонал та технологічного відставання обмежують ефективність діяльності; при цьому потенціал розвитку пов'язаний з ростом e-commerce, цифровізацією та міжнародною інтеграцією, але зовнішні загрози, такі як конкуренція, економічна

нестабільність та регуляторні обмеження, вимагають ретельного балансування між комерційними цілями та соціальними обов'язками.

У контексті виявлених проблем особливого значення набуває аналіз прогнозних сценаріїв розвитку (Додаток Д). За базовим сценарієм діяльність АТ «Укрпошта» у 2026–2028 роках перейде до прибуткової фази, насамперед за рахунок зростання доходів від посилкового сегмента, стабілізації операційних витрат та поступового макроекономічного відновлення. Очікувані показники прибутку до оподаткування (0,23–0,40 млрд грн) свідчать про поступове відновлення фінансової стійкості компанії, а скорочення боргу з 1,5 до 1,0 млрд грн – про зменшення фінансового навантаження [22, с. 47].

Водночас альтернативний і негативний сценарії демонструють високу чутливість підприємства до зовнішніх факторів: воєнних ризиків, курсових коливань, інфляції та зростання амортизаційних витрат. Низький коефіцієнт поточної ліквідності (0,63) і перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами створюють додаткові ризики для стабільності фінансового стану, особливо у разі погіршення макроекономічних умов [22, с. 47].

Проте для реалізації позитивного сценарію необхідно подолати системні проблеми в декількох вимірах: фінансовому (збитковість, низька ліквідність, високе боргове навантаження та дефіцит оборотного капіталу), організаційному (перевантаженість структури управління, надмірна чисельність персоналу, нерівномірне завантаження мережі) та управлінському (недостатній контроль адміністративних витрат, слабка гнучкість у прийнятті рішень та обмеженість інвестиційних ресурсів).

Для подолання вищезазначених проблем керівництву АТ «Укрпошта» рекомендовано зосередитися на оптимізації операційних і адміністративних витрат, впровадженні автоматизації процесів, перегляді структури персоналу, активізації посилкової логістики та розширенні цифрових сервісів із високою маржинальністю. Паралельно необхідно покращувати

ліквідність шляхом реструктуризації боргу, залучення грантового фінансування, розвитку партнерств із міжнародними маркетплейсами та приватними логістичними операторами.

Отже, АТ «Укрпошта» є масштабним національним оператором, який поєднує комерційну діяльність із виконанням державних соціальних функцій, що визначає специфіку його організаційної моделі та фінансових результатів. Упродовж 2022–2024 років компанія модернізувала інфраструктуру, розширила логістичні та цифрові сервіси й продемонструвала зростання доходів, однак висока витратність, значна залежність від персоналу та адміністративного апарату не дозволили забезпечити прибутковість. Попри потужну мережу та стратегічну важливість для держави, конкурентний тиск приватних операторів, технологічне відставання та регуляторні обмеження посилюють потребу у трансформації бізнес-моделі. Подальший розвиток Укрпошти залежатиме від здатності оптимізувати витрати, прискорити цифровізацію та ефективніше використовувати свій потенціал у швидкозростаючих логістичних сегментах.

2.2. Аналіз інноваційного потенціалу та основних напрямів інноваційної діяльності АТ «Укрпошта»

Інноваційне середовище АТ «Укрпошта» формується на перетині вимог ринку, державних зобов'язань та необхідності забезпечення конкурентоспроможності у сфері логістики й поштових сервісів, в умовах воєнного часу. Компанія функціонує в умовах високої динаміки розвитку e-commerce, цифровізації фінансових та комунікаційних послуг, а також зростаючого попиту на швидкі, надійні та технологічні рішення для доставки.

Зовнішні виклики та внутрішні можливості формують специфічну інноваційну екосистему підприємства. З одного боку, компанія стикається зі

зростанням конкуренції, зміною поведінки клієнтів, цифровими трендами та новими регуляторними вимогами. З іншого – володіє розгалуженою інфраструктурою, накопиченими технологічними компетенціями та значним ресурсним потенціалом, що створює основу для масштабних інноваційних проєктів [41]. У таких умовах актуальною стає необхідність комплексного аналізу інноваційного потенціалу Укрпошти.

Кадровий потенціал є одним із чинників, що визначають здатність Укрпошти до трансформації та масштабування інноваційних рішень.

Упродовж 2022–2024 років Укрпошта зазнала суттєвих змін у кадровій структурі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кадрові показники АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність штатних працівників, од.	52 963	40 024	31 459
Середній вік персоналу, роки	46,9	46,9	48,7
Коефіцієнт плинності персоналу, %	35,3	63,9	48,7
Кількість працівників пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, осіб	26 791	31 768	22 657

Джерело: складено за даними [18; 19; 20]

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 52 963 осіб у 2022 році до 31 459 осіб у 2024 році, тобто приблизно на 40,6% [18; 19; 20]. Це скорочення має не лише кризовий, а й структурний характер, оскільки воно відбулось паралельно з автоматизацією сортувальних процесів, переходом на пересувну модель відділень та оптимізацією регіональної мережі. За обсягів діяльності близько 91,4 млн листів та 48,8 млн посилок у 2024 році [33], це означає суттєве зростання навантаження на одного працівника та, відповідно, зростання вимог до продуктивності персоналу.

Паралельно спостерігається поступове старіння кадрового складу: середній вік працівників у 2024 році досяг 48,7 років. У поєднанні з високою плинністю кадрів, яка зросла до 63,9% у 2023 році та залишалась підвищеною у 2024 році (48,7%), це формує ризик втрати накопичених операційних знань і цифрових компетенцій у період інтенсивних змін. Водночас позитивним сигналом є масштабність програм навчання: у 2024 році 22 657 співробітників пройшли підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації [20]. Компанія розвиває управлінські, технічні та регуляторні навички через спеціальні програми (інкасація, корпоративне управління, цифрові сервіси тощо). Це створює потенціал для переорієнтації частини операційного персоналу на виконання функцій у нових технологічних процесах.

Таким чином, кадровий потенціал Укрпошти перебуває у стані трансформації: з одного боку, він стикається з ризиками старіння, плинності та кадрового дефіциту на окремих ділянках, з іншого – програми навчання та структурна оптимізація створюють можливості для формування нової моделі персоналу, адаптованої до інноваційної логіки розвитку компанії.

Подальший аналіз інноваційного потенціалу доцільно спрямувати на технологічну базу підприємства. Сучасна логістична компанія не може конкурувати без автоматизації, цифрових сервісів і інтегрованих ІТ-систем, що дозволяють оптимізувати процеси та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Технологічним інноваційним проєктом Укрпошти стала автоматизація сортувальних центрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Проект АТ «Укрпошта»: Автоматизовані сортувальні лінії

Проблема	Ручна обробка не справлялась з ростом e-commerce – затримки і високі витрати.
Рішення	Впровадження роботизованих сортувальних ліній у основних логістичних хабах (зокрема в Одесі).
Термін	2023-2025
Фінансування	Власними вкладеннями (частина CAPEX 2024 – UAH 695.7 млн) та кредитами/грантами.
Результат	Пропускна здатність окремих центрів – до 270 тис. посилок/добу, ТАТ скорочується до 24 год, знижуються помилки і OPEX.

Джерело: складено за даними [33]

У 2025 роках компанія завершила впровадження роботизованих сортувальних ліній у важливим логістичних вузлах. За даними офіційних комунікацій компанії, оновлені лінії здатні обробляти до кількох мільйонів відправлень на добу у пікових режимах, що принципово змінює операційну модель обробки посилок. При річному обсязі близько 48,8 млн посилок це означає поступовий перехід до моделі, де основна частина потоку проходить через автоматизовані системи. Очікуваним результатом є скорочення середнього часу обробки (ТАТ) для основних маршрутів до рівня 24 годин у середньостроковій перспективі [33]. Таким чином, автоматизація тут виступає не просто технічним оновленням, а саме інновацією, оскільки змінює швидкість, масштабованість і вартісну структуру логістичних операцій.

Іншим важливим інноваційним продуктом є мобільний застосунок «Укрпошта 2.0», через який користувачі можуть формувати відправлення, здійснювати оплату, отримувати push-сповіщення та використовувати сервіси взаємодії з поштоматами (табл. 2.8) [33].

Таблиця 2.8

Проект АТ «Укрпошта»: мобільний застосунок «Укрпошта 2.0»

Проблема	Перевантаження відділень рутинними операціями.
Рішення	Запуск мобільного застосунку для трекінгу, оформлення і оплати відправлень у форматі self-service.
Термін	2024-2025
Фінансування	У межах ІТ-інвестицій компанії 2024
Результат	Зростання частки онлайн-операцій, скорочення часу обслуговування у відділеннях; стратегічна ціль – до 60% малих відправлень через самосервіс.

Джерело: складено за даними [33]

Значення цього продукту полягає не лише в оцифруванні існуючих процесів, а у зміщенні частини взаємодії з клієнтом у self-service формат. Саме це дозволяє зменшувати навантаження на фронт-офіс і формувати нову модель операційної ефективності.

Окремий інноваційний напрям – розгортання мережі пошто마트ів та модульних відділень. Ці рішення не лише підвищують зручність обслуговування клієнтів, а й забезпечують стійкість логістичної інфраструктури в умовах енергетичних та безпекових ризиків. Перші пілотні партії автономних поштоматыів (100 шт), розроблених у партнерстві з українським виробником Modern Expo, встановлюються у великих містах і стають елементом нової моделі розподіленої логістики [33]. Інноваційна цінність таких рішень полягає у переході від класичного відділення до гібридної мережі самообслуговування, що знижує операційні витрати і підвищує доступність послуг (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Проект АТ «Укрпошта»: модульні відділення і поштомати

Проблема	Руйнування інфраструктури і нестабільність енергопостачання в регіонах.
Рішення	Автономні модульні відділення і поштомати.
Термін	2024-2025
Фінансування	Грант ЄБРР €600 000 як доповнення до кредиту ЄБРР €63 млн та частина витрат – компанії.
Результат	Пілотні 100 одиниць, посилення стійкості мережі.

Джерело: складено за даними [33]

Технологічні інновації Укрпошти доповнює розвиток цифрової інтеграції з e-commerce-середовищем. АРІ-рішення, електронні накладні та інтеграція з маркетплейсами формують платформенний підхід, у межах якого Укрпошта стає не лише оператором доставки, а логістичною інфраструктурою для онлайн-торгівлі. Це створює основу для нових бізнес-моделей і масштабування послуг без пропорційного зростання витрат.

Фінансовою основою реалізації цих інноваційних проєктів є поєднання власних інвестицій та залученого зовнішнього фінансування. Капітальні інвестиції компанії у 2024 році склали близько 695,7 млн грн, значна частина яких була спрямована на : створення єдиних операційних центрів – 200,0 млн грн: підвищення пропускнуої здатності та оптимізація штату; придбання обладнання для нових відділень та рефрешинг існуючих – 68,8 млн грн: розширення мережі та підвищення ефективності роботи; поштове та поштооброблювальне обладнання – 53,2 млн грн: скорочення часу сортування та трудовитрат; впровадження нової фронт-офісної, платіжної та ERP-системи – 38,4 млн грн: автоматизація обліку та контролю на точках продажу [20]. В умовах обмеженої рентабельності та високого боргового навантаження саме кредити та гранти міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ЄІБ та інші) стали основним ресурсом для фінансування інновацій.

Отже, завдяки цим заходам Укрпошта забезпечує комплексну модернізацію логістики, автоматизацію процесів і цифровізацію сервісів, що створює міцну основу для впровадження інновацій.

Фінансова спроможність компанії є підґрунтям реалізації інноваційних проєктів. Фінансовий стан АТ «Укрпошта» є визначальним фактором її здатності фінансувати інноваційні ініціативи. Дані, наведені в таблиці 2.10, показують одночасно дві реальності: компанія інвестує в модернізацію інфраструктури (CAPEX 2024 – 695,7 млн грн, власні кошти), але на рівні бухгалтерської рентабельності її показники залишаються негативними, що обмежує потенціал внутрішнього фінансування проєктів.

Таблиця 2.10

Основні фінансові показники АТ «Укрпошта»

Показник	2021	2022	2023	2024
Рентабельність				
Рентабельність операційного прибутку (ЕВІТ)	0,02	-0,12	-0,07	-0,03
Рентабельність чистого прибутку	0,02	-0,12	-0,07	-0,03
Рентабельність активів (ROA)	0,02	-0,13	-0,07	-0,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,07	-0,89	-1,28	-1,97
Рентабельність витрат	0,99	0,88	0,91	0,94
Ліквідність				
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	0,71	0,69	0,63
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,63	0,65	0,58
Дні обороту дебіторської заборгованості	13,09	11,49	17,51	17,78
Дні обороту кредиторської заборгованості	66,36	102,15	119,84	131,11
Платоспроможність				
Борг до активів	0,76	0,86	0,95	0,98
Борг до власного капіталу (D/E)	3,02	5,63	17,45	53,89
Борг до ЕВІТДА	1,35	-2,13	-8,98	3,02
Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)	1,76	-10,36	-4,84	-1,95
Коефіцієнт грошового покриття відсотків	5,72	-5,29	-0,80	2,28
Коефіцієнт покриття боргу	0,74	-0,47	-0,11	0,33

Джерело: складено за даними [22, с. 47]

За наведеними у табл. 2.7 значеннями, рентабельність операційного прибутку (ЕВІТ) та рентабельність чистого прибутку були від'ємними в 2022–2024 роках, а ROЕ у 2024-му склав – 1,97, що свідчить про наявні збитки та обмежену генерацію прибутку для реінвестування. Одночасно показники ліквідності трендово знижувалися (коефіцієнт поточної ліквідності – 0,63 у 2024), а дні обороту кредиторської заборгованості збільшились до 131,11, що відображає затримки з погашенням зобов'язань та напруження в касовому циклі. Такі факти треба розглядати як фактори, що змушують пріоритизувати інвестиції за критерієм швидкого грошового віддачі (cash-on-cash).

Особливу увагу слід приділити співвідношенню боргу до власного капіталу (D/E). За зведеними показниками (табл. 2.7) D/E у 2024 році становив 53,89, тобто загальний борг у десятки разів перевищував власний капітал. Така структура капіталу має конкретні наслідки:

- обмеження внутрішнього фінансування. При такому D/E можливість генерувати достатній обсяг власних коштів для CAPEX/ R&D мінімальна – пріоритетом стає виконання боргових зобов'язань і підтримання ліквідності;
- вартість капіталу. Високе кредитне навантаження підвищує вартість нового боргу (підвищений ризик, вищі маржі), ускладнюючи залучення ринкового фінансування за комерційними умовами;
- обмеження. Кредитні договори можуть містити обмеження щодо додаткових інвестицій або необхідність погодження значних CAPEX-операцій з кредиторами.

Отже, при D/E на рівні 53,89 внутрішні джерела фінансування інноваційних проєктів суттєво обмежені, тому пріоритетом стає використання зовнішнього фінансування зі сприятливими умовами (концесіональні кредити, донорські гранти, гарантії). Саме такий підхід реалізується на практиці. Укрпошта поєднує власні інвестиції (CAPEX 2024 – 695,7 млн грн, що в 2024 році було профінансовано власними коштами) з

міжнародним фінансуванням – кредитною програмою ЄБРР (до €63 млн) та ЄІБ (до €30 млн) для розвитку логістичних потужностей, а також грантовою підтримкою (приклад: грант ЄБРР €600 тис. на модульні відділення) [22, с. 47]. Ці джерела дозволили компанії реалізувати масштабні проекти сортування, поштоматів і мобільних відділень, незважаючи на обмежені внутрішні ресурси.

Отже, фінансовий стан АТ «Укрпошта» характеризується значною борговою навантаженістю та збитковістю, що суттєво обмежує можливості внутрішнього фінансування інновацій. Однак компанія компенсує ці обмеження за рахунок активного залучення зовнішніх джерел фінансування, що дозволяє їй реалізовувати масштабні інноваційні проекти. Поточний рівень капіталовкладень демонструє, що компанія може фінансувати інвестиції, якщо вони мають чітку бізнес-логіку та профінансовані за рахунок зовнішніх чи спеціальних внутрішніх резервів. Однак структурний дефіцит власного капіталу робить великі проекти з тривалим періодом окупності ризикованими для фінансової стійкості.

Ефективне управління інноваційними проектами є ключем до їх успішної реалізації, а здатність компанії залучати зовнішніх партнерів і координувати модернізацію на всіх рівнях мережі – суттєво підвищує шанси на трансформаційний успіх.

В АТ «Укрпошта» відсутня єдина централізована структура управління інноваціями. Функції розподілені між спеціалізованими департаментами, які діють як внутрішні «інноваційні лабораторії»: департамент цифрових технологій (відповідає за цифрові сервіси, мобільний додаток), департамент логістики (автоматизація сортування, транспорт) та департамент бізнес-трансформації (координація проектів). Однак, через відсутність окремого R&D-центру та надмірну ієрархічність загальної структури, координація між цими підрозділами часто уповільнена, що ускладнює швидке прийняття рішень та реалізацію складних міжфункціональних проектів (про це свідчить тривалий період реалізації

ідей; повний цикл інновації (від ідеї до впровадження) триває роками). Інноваційні ідеї генеруються всередині департаментів або надходять від зовнішніх партнерів. Рішення про запуск проєктів приймаються керівництвом компанії та фінансуються переважно через цільові зовнішні кредити, що свідчить про відсутність регулярного конкурсу проєктів із чіткими критеріями оцінки.

Отже, ефективне управління інноваційними проєктами в АТ «Укрпошта» забезпечується через централізовану координацію департаментів та стратегічні партнерства з українськими виробниками.

Таким чином, інноваційний потенціал АТ «Укрпошта» формується в умовах високого боргового навантаження та дефіциту власних ресурсів, але компенсується масштабом операцій, національною інфраструктурою і доступом до зовнішнього фінансування. Фрагментованість управління інноваціями та відсутність централізованої R&D-функції обмежують ефект від будь-яких змін. Тому подальший розвиток інновацій залежить від переходу до цілісної моделі інноваційного менеджменту, де фінанси, технології, кадри та стратегія узгоджені в єдину систему довгострокового розвитку.

АТ «Укрпошта» формує інноваційну стратегію як перехід від інфраструктурного оператора до масштабованої платформи послуг, де технічні рішення поєднуються з продуктовою трансформацією клієнтських каналів. Фокус виражається не в простому оновленні обладнання, а в трансформації операційної моделі [20]: пріоритетні напрямки визначені за критерієм вплив (час) повернення інвестицій – автоматизація обробки відправлень (щоб знизити собівартість одиниці), розвиток self-service каналів (щоб зменшити навантаження на фронт-офіс) і інтеграція з e-commerce (щоб створити B2B-платформу для інтернет-торгівлі). Тобто, компанія здійснює комплексну трансформацію, поєднуючи цифровізацію, логістичну модернізацію та розвиток фінтех-продуктів із соціальною та екологічною відповідальністю. Системне оновлення HR-моделі,

технологічної та інфраструктурної бази формує передумови для підвищення операційної ефективності й створення нових сервісів для населення та бізнесу. Інноваційна діяльність підприємства трансформує його з традиційного поштового оператора у багатофункціональну цифрово-логістичну платформу національного масштабу.

Наступним напрямком інноваційної діяльності Укрпошти є підвищення стійкості та доступності мережі, що реалізується як продуктова інновація [20]: модульні відділення та автономні поштомати проєктуються не лише як технічні об'єкти, а як сервіси зі встановленими SLA для роботи в умовах обмеженого енергопостачання й зв'язку.

Ще одним напрямком інноваційної діяльності Укрпошти є цифрова трансформація внутрішніх процесів і аналітики [20]: поєднання ERP/фронт-офісних систем з ВІ і моделями прогнозування попиту забезпечує швидкий операційний ефект (скорочення OPEX, оптимізація маршрутів) і створює дані для продуктових рішень. З управлінської точки зору це дозволяє переводити рішення від інтуїтивних до метрик-орієнтованих.

Таким чином, АТ «Укрпошта» формує свій інноваційний потенціал у складних умовах, поєднуючи масштабну інфраструктуру з обмеженими фінансовими ресурсами. Ефективність управління інноваціями знижується через фрагментовану організаційну структуру, відсутність єдиного R&D-центру та високу залежність від цільового зовнішнього фінансування. Подальший успіх залежатиме від переходу до цілісної моделі інноваційного менеджменту, що поєднує оптимізацію витрат, розвиток кадрового потенціалу та стратегічну узгодженість усіх ініціатив.

2.3. Проблеми та бар'єри ефективного управління інноваціями

У практиці господарської діяльності інноваційні процеси часто стикаються з комплексом внутрішніх і зовнішніх обмежень, які гальмують розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень.

Почнемо з проблем управління інноваціями. Функції інновацій розподілені між кількома департаментами – цифрові технології, логістика, бізнес-трансформація – без єдиного R&D-центру [20], що відповідав би за стратегію, стандарти, портфельне управління й оцінку результативності. Така фрагментація призводить до дублювання зусиль, розрізнених ініціатив і відсутності єдиних критеріїв відбору та пріоритизації проєктів; внаслідок цього повний цикл інновації може розтягуватися на роки. Хоча окремі ініціативи – наприклад, автоматизація сортування чи запуск мобільного застосунку – реалізуються успішно (показники ефективності неможливо визначити на даний момент, адже минуло недостатньо часу з моменту їх впровадження), фінансування основних рішень значною мірою залежить від цільових зовнішніх кредитів, що свідчить про централізоване ухвалення рішень на рівні керівництва, але одночасно про відсутність внутрішнього механізму конкурсу і прозорості пріоритизації. Наприклад, успішні пілоти, але рішення про масштабування потребують додаткових зовнішніх ресурсів і проходять повільну процедуру затвердження [33].

Фінансові обмеження є другим суттєвим бар'єром. Значна частина капіталу надходить у вигляді зовнішніх кредитів і грантів через негати́вну рентабельність і дефіцит власного капіталу (табл. 2.10). Це зумовлює високу вартість капіталу та орієнтацію на проєкти з коротким періодом окупності, обмежуючи можливості для довгострокових R&D-ініціатив і збільшення частки high-impact IT-проєктів. На практиці CAPEX 2024 (695,7 млн грн [20]) був частково покритий власними коштами, тоді як основні проєкти додатково фінансувалися через програми ЄБРР (до €63 млн), ЄІБ (до €30 млн) та гранти (наприклад, €600 тис.) [20]. Наслідком є відтермінування або локалізоване масштабування частини інвестицій (наприклад, заплановане розгортання ліній сортування для забезпечення пропускну́ї здатності понад 40 тис. посилок/год було реалізоване лише на двох майданчиках замість чотирьох).

Кадрові ризики доповнюють картину обмежень. За різними оцінками штат за період 2022–2024 істотно скоротився, одночасно спостерігається зростання середнього віку до 48,7 років і високий рівень плинності. Це створює дефіцит кадрів із цифровими компетенціями та ризик втрати організаційного знання. Наслідки таких процесів є зростає навантаження наявний персонал при збереженні високих обсягів (у 2024 – 91,4 млн листів і 48,8 млн посилок[49]), знижується гнучкість у впровадженні інновацій і підвищується ризик затримок в експлуатації нових систем; на практиці це проявляється, зокрема, у зниженні точності нових цифрових операцій.

Управління інноваціями в АТ «Укрпошта» також ускладнюється через надмірну централізацію прийняття рішень. Рішення проходять довгий вертикальний цикл погоджень, а дирекціям і філіям бракує повноважень для оперативного тестування та масштабування рішень. Це уповільнює впровадження self-service операцій (темп впровадження автоматизованих сервісів відстає від плану), підвищує ТАТ на окремих сортувальних центрах і відсуває графіки запуску API-рішень для бізнес-клієнтів на 6–9 місяців. Як наслідок, проекти автоматизації видачі посилок (postomats, digital pickup) у низці регіонів запускалися з відхиленням від графіка на 3–5 місяців, що зменшувало очікуваний ефект від інвестицій і гальмувало приріст цифрових операцій [33].

До того ж структура інвестиційного портфеля іноді не відповідає інноваційним пріоритетам. Хоча загальні капіталовкладення значні, їх розподіл не завжди підтримує довгострокові ІТ-ініціативи та масштабні логістичні модернізації. Боргове навантаження обмежує гнучкість фінансування R&D, що спричиняє уповільнення впровадження high-impact рішень і часткове перенесення модернізаційних проєктів на 2025–2026 роки.

Організаційна та ІТ-архітектура додають ще один рівень уразливості. Управлінські процеси залишаються фрагментованими з дублюванням функцій між центральним апаратом і філіями, що призводить до затримок на етапах планування та погоджень (на 25–40% від запланованого терміну)

і відхилень фактичних витрат на інноваційні проекти від бюджетів (10–15%). IT-ландшафт теж фрагментований: наявні legacy-модулі й обмежена інтеграція ускладнюють підключення сучасних цифрових рішень, витрати на підтримку застарілих систем перевищують планові. Практичним наслідком є додаткові 4–6 місяців на інтеграцію API для e-commerce-клієнтів, що знижує конкурентоспроможність у сегменті B2B[33].

Комунікаційні бар'єри між центральним офісом, філіями та операційними майданчиками формують розрив між стратегічними рішеннями та їх реалізацією. Спотворення інформації під час передачі, уповільнення реакції на операційні проблеми (на 2–3 робочі дні) і зниження якості впровадження інноваційних сервісів підривають ефективність навіть технічно успішних проектів. Прикладом може слугувати недостатня регіональна технічна підтримка при запуску мобільних додатків.

Таким чином, виявлені проблеми управління, фінансові обмеження, технологічні бар'єри та кадрові виклики формують комплексну систему перешкод для інноваційного розвитку. Для систематизації цих факторів та визначення стратегічних орієнтирів було проведено SWOT-аналіз механізму управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта» (Додаток Е), який дозволив структурувати наявні сильні сторони, слабкі позиції, потенційні можливості та загрози. Отже, було встановлено, що компанія має значний потенціал для розвитку інновацій завдяки наявності формалізованих процедур, досвіду реалізації цифрових рішень, доступу до міжнародних фінансових інструментів та великої клієнтської бази. Ці сильні сторони створюють міцний фундамент для подальшої модернізації та масштабу інноваційних проектів, а стратегічні партнерства та програми навчання персоналу забезпечують ресурсну підтримку і можливість формувати внутрішню культуру інноваційності. Наявні можливості, такі як створення єдиного інноваційного офісу, автоматизація управління проектами та розвиток аналітичних платформ, відкривають шлях до підвищення ефективності управління та скорочення операційних витрат.

У разі збереження повільності погоджень та бюрократичності компанія ризикує втратити конкурентні переваги, особливо в умовах швидкого зростання e-commerce і посилення конкуренції з боку приватних операторів. Таким чином, для зміцнення позицій на ринку Укрпошти необхідно сфокусуватися на підвищенні гнучкості управління інноваціями, оптимізації процесів та розвитку внутрішнього інноваційного потенціалу.

Для детальнішого розкриття інноваційної діяльності підприємства було проведено PEST-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз АТ «Укрпошта»

Політичний	Економічний
Державна підтримка як національного оператора	Макроекономічна нестабільність та інфляція
Євроінтеграційні вимоги до стандартів якості	Обмеженість бюджетного фінансування
Регуляторні зміни у сфері фінансових послуг	Коливання валютних курсів
Соціальний	Технологічний
Цифровізація споживчої поведінки	Стрімкий розвиток e-commerce та мобільних сервісів
Зростання очікувань щодо якості сервісів	Поява нових логістичних технологій
Соціальна відповідальність у воєнний час	Кібербезпека та захист даних

Джерело: складено за даними [20; 33]

PEST-аналіз виявляє суттєвий вплив зовнішнього середовища на інноваційний розвиток Укрпошти. З одного боку, політична підтримка та соціальна роль компанії створюють стабільні умови для реалізації довгострокових інноваційних проєктів, особливо в сфері цифрових сервісів та фінансової інклюзії. З іншого боку, економічна нестабільність та

технологічні виклики обмежують ресурси для швидкої трансформації та вимагають адаптивного управління інноваціями.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості для розширення послуг через цифровізацію суспільства та розвиток e-commerce, так і серйозні загрози у вигляді посилення конкуренції, кіберризиків та економічних обмежень. Це вимагає від Укрпошти збалансованого підходу до інноваційної діяльності, що поєднує стратегічну трансформацію з операційною стійкістю.

Таким чином, основним бар'єром інноваційного розвитку АТ «Укрпошта» виступає системна взаємодія чотирьох груп обмежень: неефективної управлінської структури, обмежених фінансових ресурсів та кадрової нестабільності.

Проведений SWOT та PEST-аналізи підтверджують, що подолання цих бар'єрів вимагає інтегрованого підходу, спрямованого одночасно на оптимізацію управлінських процесів, диверсифікацію джерел фінансування та розвиток кадрового потенціалу, що дозволить реалізувати наявний інноваційний потенціал компанії.

РОЗДІЛ III. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АТ «УКРПОШТА»

3.1. Розробка програми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю

Сучасні дослідження засвідчують, що перегляд і гнучке коригування інноваційної політики в умовах воєнного стану є важливим фактором збереження конкурентоспроможності та економічної стабільності підприємств. Зокрема, за результатами аналізу Н. Котвицької та С. Скородід, організації, які своєчасно адаптували інноваційні підходи до кризових умов, демонстрували суттєво кращі фінансово-економічні результати порівняно з тими, хто зберігав інерційні моделі управління [27]. Узагальнення наукових напрацювань М. Балабан, М. Мараховської та С. Воскобійник доводить, що адаптивність інноваційних процесів підвищує антикризову стійкість бізнесу більш ніж на третину за рахунок гнучкого перерозподілу ресурсів та управління ризиками [3]. Окрім цього, як зазначає О. Панухник, впровадження цифрових інструментів і гнучких управлінських підходів сприяє суттєвому скороченню інноваційного циклу між зародженням ідеї та її реалізацією, що є критично важливим у нестабільному зовнішньому середовищі [36]. Водночас дослідження А. Голобородька підтверджують, що розвиток партнерських мереж і відкритість до зовнішніх джерел знань значно розширюють інноваційний потенціал підприємств та дозволяють залучати сучасні технології без надмірного зростання витрат [8]. У свою чергу, практичні рекомендації з адаптації інноваційної діяльності, розроблені Н. Котвицькою, Ю. Майстат та С. Корчакою, акцентують на формуванні кризової стратегії, створенні мобільних команд, розвитку цифрової інфраструктури, партнерств і системи безперервного навчання персоналу як взаємопов'язаних інструментів формування стійкої інноваційної моделі функціонування підприємства в умовах воєнної

нестабільності [26]. Пропозиції згаданих вчених були враховані при розробці програми підвищення ефективності інноваційної діяльності (Додаток Ж).

Мета Програми – забезпечити системне підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта» шляхом усунення виявлених проблем, створення дієвого механізму управління інноваційним портфелем та досягнення операційної прибутковості у межах базового сценарію 2026–2028 рр.

Методологічною основою розробки Програми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта» є поєднання системного, процесного та програмно-цільового підходів до управління з використанням методів стратегічного аналізу, проєктного управління, економічного обґрунтування управлінських рішень і сценарного планування в умовах воєнної невизначеності.

Програма підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта», представлена у Додатку Є, передбачає поетапне впровадження комплексу організаційно-управлінських заходів, спрямованих на формування цілісної системи управління інноваціями. Доцільність її реалізації зумовлена необхідністю подолання фрагментарного характеру інноваційної діяльності та посилення стратегічної узгодженості відповідних управлінських рішень.

Перший етап передбачає створення спеціалізованого підрозділу з управління інноваційною діяльністю у складі департаменту бізнес-трансформації АТ «Укрпошта» (0-3 місяців). Доцільність цього кроку обумовлена фрагментованістю чинної моделі управління інноваціями, за якої ініціативи формуються в різних підрозділах без єдиної координації, методології та системного моніторингу.

Метою етапу є інституціоналізація функції управління інноваціями шляхом створення центру, відповідального за методологію, ведення реєстру ініціатив, координацію інноваційних процесів і аналітичний супровід

управлінських рішень. Доцільно сформувати підрозділ у складі 3–5 осіб (керівник напряму, аналітик, координатор портфеля), із чітко визначеними ролями та зонами відповідальності.

Інструментальне забезпечення включає розроблення положення про підрозділ, наказу про його створення, RACI-матриці, посадових інструкцій та уніфікованих шаблонів звітності. Реалізацію доцільно здійснювати послідовно: підготовка нормативної бази, кадрове наповнення, формалізація рішення правлінням, комунікація з департаментами та запуск реєстру інноваційних ініціатив.

Відповідальним за реалізацію етапу визначається директор департаменту бізнес-трансформації за погодженням із членом правління, відповідальним за трансформацію. Очікуваними результатами є створення єдиного координаційного центру, зменшення дублювання ініціатив, підвищення відповідальності за портфель інновацій і прозорості управління.

Другий етап спрямований на формування єдиного портфеля інновацій, що дозволяє отримати цілісне бачення всіх ініціатив і здійснювати їх стратегічну пріоритизацію (3-6 місяців). До цього часу розрізнені реєстри ускладнюють оцінку ефективності та концентрацію ресурсів на пріоритетних проєктах.

Метою етапу є категоризація проєктів за стратегічною цінністю, ризиком і строками окупності, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів і фокус на high-value ініціативах. Для реалізації застосовуються реєстр у Excel/BI, scoring-модель (стратегічний fit, ризик, NPV/термін окупності, scarcity) та правила регулярного оновлення портфеля.

Відповідальним за реалізацію визначається керівник підрозділу з інноваційної діяльності за участю директора з фінансів для оцінки проєктів. Послідовність дій включає збір існуючих ініціатив, розроблення scoring-моделі, заповнення карток проєктів мінімальними даними, проведення сесії пріоритизації та встановлення щоквартального перегляду портфеля.

Очікуваним результатом є підвищення якості управлінських рішень щодо ресурсів, концентрація на стратегічно важливих проектах і зниження витрат на низькоефективні ініціативи.

Третій етап передбачає впровадження Stage-Gate моделі управління інноваційними рішеннями [50, с. 100] у діяльність АТ «Укрпошта» (3-6 місяців). Необхідність реалізації цього етапу зумовлена повільністю ухвалення управлінських рішень, розмитістю відповідальності та відсутністю формалізованих правил переходу інноваційних ініціатив від ідейної стадії до практичної реалізації.

Метою етапу є запровадження послідовної та прозорої моделі проходження інноваційних ініціатив.

Інструментальне забезпечення реалізації етапу включає розроблення та затвердження регламенту інноваційного циклу, формування типових кейс-шаблонів для обґрунтування рішень (бізнес-кейси, фінансові й нефінансові показники ефективності), а також організацію регулярних управлінських нарад (gate-сесій) для оцінювання доцільності переходу проектів на наступні етапи.

Реалізацію етапу доцільно здійснювати у декілька послідовних кроків: розроблення таблиці етапів інноваційного процесу та критеріїв оцінювання; погодження моделі з керівниками департаментів; навчання власників ініціатив (innovation owners) роботі з уніфікованими шаблонами; запровадження регулярних gate-сесій із визначеною періодичністю (щомісяця або щокварталу); запуск першої хвилі інноваційних проектів із використанням Stage-Gate моделі.

Відповідальним за реалізацію етапу визначається керівник підрозділу з управління інноваційною діяльністю у взаємодії з керівниками відповідних функціональних напрямів. Очікуваними результатами є скорочення строків ухвалення управлінських рішень, підвищення якості відбору інноваційних проектів, зниження ризиків неефективного

використання ресурсів та зростання прозорості управління інноваційним портфелем.

Четвертий етап передбачає делегування повноважень щодо реалізації пілотних інноваційних рішень регіональним підрозділам АТ «Укрпошта» (6-12 місяців). Доцільність впровадження цього етапу зумовлена надмірною централізованістю управління інноваційною діяльністю.

Метою етапу є підвищення гнучкості та адаптивності управління інноваційною діяльністю.

Інструментальне забезпечення реалізації етапу включає підготовку внутрішніх наказів про делегування повноважень, встановлення бюджетних і ресурсних лімітів для пілотних ініціатив, а також запровадження стандартизованої звітності з обов'язковим внесенням даних до єдиного реєстру інноваційних проєктів.

Реалізація етапу передбачає такі послідовні дії: визначення лімітів щодо бюджету, термінів і типів допустимих ініціатив; підписання регламенту делегування повноважень; проведення інформаційно-роз'яснювальної сесії з керівниками регіональних підрозділів; організацію локального приймання заявок на пілотні проєкти з паралельним веденням уніфікованої звітності; оцінювання результатів завершених пілотів із використанням Stage-Gate підходу.

Відповідальними за реалізацію етапу визначаються регіональні директори як представники середнього рівня управління за координації підрозділу з інноваційної діяльності. Очікуваним ефектом впровадження етапу є зростання оперативності прийняття рішень, підвищення ролі регіонів у формуванні інноваційного портфеля та прискорення впровадження ефективних інноваційних рішень у масштабах компанії.

П'ятий етап передбачає запровадження уніфікованої системи показників оцінки інноваційної діяльності в АТ «Укрпошта» (3-6 місяців). Необхідність реалізації цього етапу обумовлена відсутністю єдиних,

формалізованих критеріїв оцінювання результативності інноваційних ініціатив.

Метою етапу є формування цілісної системи управлінських показників.

Інструментальне забезпечення реалізації етапу включає розроблення внутрішніх положень щодо системи показників ефективності інноваційної діяльності, формування стандартизованої управлінської звітності, а також інтеграцію основних показників у чинну систему оцінювання результативності роботи керівників структурних підрозділів.

Реалізацію етапу доцільно здійснювати послідовно: визначити базовий набір КРІ та методики їх розрахунку; погодити систему показників із керівниками основних функціональних напрямів; налаштувати ВІ-дашборди для моніторингу результатів у режимі реального часу; запровадити регулярну управлінську звітність і включити інноваційні КРІ до системи оцінювання діяльності керівників; забезпечити щорічний перегляд і корекцію показників з урахуванням змін стратегічних пріоритетів.

Відповідальними за реалізацію етапу визначаються директор з персоналу та директор з фінансових питань. Очікуваними результатами є підвищення прозорості управління інноваційною діяльністю, посилення персональної відповідальності керівників за досягнення інноваційних результатів та зростання обґрунтованості управлінських рішень.

Шостий етап передбачає запровадження проєктно-цільової моделі фінансування інноваційної діяльності в АТ «Укрпошта» (6-12 місяців). Доцільність реалізації цього етапу зумовлена високою залежністю інноваційних проєктів від зовнішніх джерел фінансування, а також ризиком нераціонального використання внутрішніх бюджетних ресурсів через відсутність чіткого розмежування типів інновацій за їх масштабом і стратегічною значущістю.

Метою етапу є формування диференційованого підходу до фінансування інновацій.

Інструментальне забезпечення реалізації етапу включає фінансове планування інноваційної діяльності, класифікацію інноваційних проєктів за визначеними критеріями, а також посилення внутрішнього контролю за цільовим використанням коштів у межах інноваційного портфеля.

Реалізація етапу має включати такі послідовні дії: визначення критеріїв віднесення ініціатив до категорій quick wins та стратегічних проєктів (зокрема, строки окупності, потреба в CAPEX, рівень ризику); маркування чинних інноваційних ініціатив у портфелі відповідно до обраної класифікації; підготовку фінансових карток стратегічних проєктів для можливого залучення фінансування від міжнародних фінансових інституцій (IFI); встановлення правил співфінансування проєктів; регулярний контроль грошових потоків і коригування пріоритетів фінансування.

Відповідальною особою за реалізацію етапу визначається директор з фінансових питань у взаємодії з підрозділом з управління інноваційною діяльністю. Очікуваним результатом етапу є більш раціональне використання бюджетних ресурсів, зниження фінансових ризиків та підвищення інвестиційної привабливості стратегічних інноваційних проєктів.

Сьомий етап передбачає впровадження внутрішнього конкурсного відбору інноваційних ініціатив в АТ «Укрпошта» (6-12 місяців). Метою етапу є стимулювання активної участі працівників у генеруванні та реалізації інноваційних ідей.

Інструментальне забезпечення реалізації етапу включає організацію внутрішніх конкурсів інноваційних ідей, визначення чітких критеріїв відбору, а також передбачення фінансування для реалізації пілотних проєктів за результатами конкурсного відбору.

Реалізація етапу доцільна в такій послідовності: розроблення правил проведення конкурсу та критеріїв оцінювання ідей; створення або

впровадження електронного порталу (чи уніфікованої форми) для подання ініціатив; оголошення конкурсу та проведення інформаційної кампанії серед персоналу; експертний відбір ідей конкурсною комісією (журі); фінансування та запуск пілотних проєктів; презентація отриманих результатів і ухвалення управлінських рішень щодо масштабування найуспішніших ініціатив.

Відповідальними за реалізацію етапу визначаються підрозділ з управління інноваційною діяльністю та департамент з персоналу. Очікуваним ефектом є підвищення рівня залученості працівників, розвиток інноваційної культури, а також розширення вхідного потоку якісних інноваційних ініціатив.

Восьмий етап передбачає підвищення управлінських компетенцій керівників у сфері інноваційної діяльності(6-12 місяців). Необхідність реалізації цього етапу зумовлена наявністю кадрових ризиків.

Метою етапу є підвищення кваліфікації керівників департаментів, регіональних підрозділів і менеджерів проєктів.

Інструментальне забезпечення включає розроблення внутрішніх навчальних програм, проведення спеціалізованих тренінгів, воркшопів та аналіз практичних управлінських ситуацій на прикладі чинних і завершених інноваційних проєктів. Доцільним є поєднання теоретичних модулів із прикладними кейсами та елементами командної роботи.

Реалізацію етапу доцільно здійснювати послідовно: визначення цільових груп навчання (керівники департаментів, регіональні директори, проєктні менеджери); підготовка комплексної навчальної програми з урахуванням специфіки діяльності компанії; проведення першої хвилі навчальних заходів; оцінювання рівня засвоєння знань і видача сертифікатів; упровадження системи подальшої підтримки керівників у форматі менторингу або експертного супроводу.

Відповідальним за реалізацію етапу визначається директор з персоналу. Очікуваним результатом є зниження кількості управлінських

помилки у сфері інновацій, підвищення якості управлінських рішень та зростання здатності керівників ефективно працювати з інноваційним портфелем.

Дев'ятий етап передбачає запровадження системи контролю інноваційної діяльності (6-12 місяців) . Метою етапу є встановлення регулярного контролю та аналітичного супроводу інноваційної діяльності.

Інструментами реалізації етапу є стандартизована управлінська звітність за інноваційними проектами, аналіз відхилень між запланованими та фактичними показниками, а також підсумкові огляди завершених проектів (post-project review), спрямовані на узагальнення отриманих результатів і виявлення типових управлінських помилок.

Реалізація етапу здійснюється у декілька послідовних кроків: визначення набору звітних показників; налагодження регулярного збору даних із функціональних підрозділів; запуск щоквартальних аналітичних сесій із залученням правління; створення механізму впровадження набутого досвіду в наступні інноваційні проекти; формування архіву результатів та управлінських висновків.

Відповідальними за реалізацію етапу визначаються підрозділи фінансового контролю спільно з підрозділом управління інноваційною діяльністю. Очікуваним ефектом є підвищення дисципліни виконання проектів, зростання якості управлінських рішень та забезпечення безперервного вдосконалення інноваційних процесів.

Десятий етап передбачає впровадження сценарного управління інноваційною діяльністю в умовах воєнної та економічної невизначеності(6-12 місяців). Доцільність цього етапу зумовлена низькою адаптивністю інноваційного портфеля до швидких змін зовнішнього середовища.

Метою етапу є підвищення стійкості інноваційної діяльності.

Інструментальне забезпечення етапу включає методи сценарного планування, системний аналіз ризиків, визначення критичних тригерів змін

та регулярний перегляд стратегічних і тактичних пріоритетів інноваційної діяльності.

Реалізація етапу передбачає виконання таких дій: розроблення щонайменше трьох сценаріїв розвитку з чітко визначеними параметрами; класифікацію кожного інноваційного проєкту в портфелі відповідно до розроблених сценаріїв; встановлення тригер-показників, що ініціюють перехід між сценаріями (логістичні, фінансові, безпекові); підготовку альтернативних планів реалізації та ресурсних буферів; регулярний перегляд актуальності сценаріїв на щоквартальній основі або за потреби.

Відповідальним за реалізацію етапу визначається підрозділ управління ризиками за участю вищого керівництва компанії. Очікуваним ефектом упровадження сценарного підходу є підвищення адаптивності інноваційної діяльності, зниження ризиків неефективних витрат і забезпечення стійкості інноваційного розвитку в умовах невизначеності.

Запропонований обсяг фінансування програми становить близько 8 млн грн (див. Додаток 3), що складає менше 0,1 % річного доходу АТ «Укрпошта». Таким чином, реалізація програми не створює суттєвого додаткового навантаження на фінансові ресурси підприємства. Структура витрат орієнтована переважно на перерозподіл наявних організаційних і кадрових ресурсів. Найбільш ресурсомісткі напрями програми – формування підрозділу з інноваційної діяльності та організація регіональних пілотів.

Отже, запропонована програма базується на сучасних наукових підходах до управління інноваціями, поєднує організаційні, управлінські, фінансові та кадрові заходи та охоплює всі етапи інноваційного циклу. Реалізація програми сприятиме підвищенню адаптивності, прозорості й результативності інноваційної діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів, прискоренню ухвалення управлінських рішень та формуванню стійкої інноваційної моделі функціонування АТ «Укрпошта» у середньостроковій перспективі.

3.2. Рекомендації щодо впровадження інновацій та оцінка очікуваних результатів

Розроблена програма підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю має цілісну логіку етапів, проте її практична цінність визначається не лише змістом самих заходів, а й механізмами їх організаційної реалізації. Саме на етапі впровадження виникає більшість управлінських ризиків.

Інтеграція програми в систему операційного управління підприємства має відбуватися через механізм узгодження інноваційного циклу з чинними управлінськими процесами АТ «Укрпошта». Йдеться про включення інноваційної діяльності в існуючі управлінські контури: стратегічне планування, бюджетування, операційний контроль та систему управління ефективністю. Це дозволить уникнути ситуації, коли інновації існують «поряд» з основною діяльністю, не впливаючи на неї системно.

Для забезпечення керованості процесу доцільно закріпити систему показників ефективності інноваційної діяльності: частка доходу від нових продуктів і сервісів у загальному доході (ціль – не менше 10% протягом 3 років); середній цикл впровадження інновації від ідеї до пілоту (зменшення з 12 до 6 місяців); рівень комерціалізації пілотних проєктів (не менше 40%); економічний ефект від оптимізаційних інновацій у логістиці (щорічно +3–5% скорочення операційних витрат).

Важливим механізмом реалізації програми є формування регулярного управлінського циклу інноваційної діяльності, що базується на принципі PDCA. У практиці АТ «Укрпошта» це може бути реалізовано у форматі щоквартальних інноваційних сесій, під час яких підрозділ з інноваційної діяльності презентує статус портфеля, результати пілотів, фінансові ефекти та відхилення від планових показників. Такі сесії мають бути інтегровані в календар управлінських нарад правління, що підвищує статус інноваційної

діяльності до рівня стратегічно значущого процесу, а не додаткової ініціативи. Для цього доцільно використовувати управлінські дашборди [37], що відображають у реальному часі статус проєктів, виконання бюджетів, досягнення KPI та рівень ризиків. Такий підхід дозволить перейти від описової звітності до аналітичної, де рішення ухвалюються на основі фактичних даних, а не експертних припущень.

Окреме значення має побудова системи горизонтальної взаємодії між функціональними департаментами, оскільки більшість інноваційних проєктів у АТ «Укрпошта» мають міжфункціональний характер. Наприклад, цифрові ініціативи в логістиці потребують одночасної участі IT-підрозділу, операційного департаменту, фінансової служби та регіональних дирекцій. Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити механізм кросфункціональних робочих груп, які формуються під конкретні проєкти з чітко визначеними ролями, зонами відповідальності та термінами залучення. На практиці доцільно використовувати RACI-модель, де для кожного етапу інноваційного проєкту визначаються: відповідальний, затверджуючий, виконавці та інформовані сторони [62]. Покрокове впровадження RACI вказано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Алгоритм впровадження RACI-моделі

Крок	Зміст
1	Визначення завдань, процесів або етапів проєкту, що потребують розподілу відповідальності.
2	Формування переліку ролей або учасників із урахуванням їх функціональної участі в проєкті.
3	Заповнення матриці R-A-C-I: призначення Responsible, Accountable, Consulted та Informed для кожного завдання (з уникненням дублювання ролі A).
4	Узгодження матриці з командою проєкту для усунення суперечностей і формування спільного розуміння ролей.
5	Інтеграція RACI-матриці в систему управління проєктом та регулярне оновлення у процесі реалізації.

Джерело: складено за даними [62]

Наведений у таблиці 3.1 алгоритм дозволяє систематизувати процес формування відповідальності в проєктній команді та мінімізувати ризики організаційних помилок.

Інструменти впровадження RACI-матриці систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інструменти для створення і ведення RACI

Інструмент	Сфера використання	Формат	Переваги
Google Sheets / Excel	Малий бізнес, короткострокові проєкти	Табличний	Доступність, простота налаштування, гнучкість структури.
Notion	Стартапи, крос-функціональні команди	Онлайн-платформа	Інтеграція документації, завдань і ролей у єдиному просторі.
Asana	Маркетингові та управлінські команди	SaaS-система	Візуалізація ролей, контроль термінів, підтримка командної взаємодії.
ClickUp	Середній бізнес, агентства	Платформа управління	Підтримка кастомних ролей, автоматизацій та інтеграцій.
Jira	ІТ-проєкти, великі організації	Система управління	Підтримка складних процесів, ролей і статусів задач.

Джерело: складено за даними [62]

Інструменти, наведені в таблиці 3.2, відрізняються за рівнем функціональності, масштабованості та складності використання, що дозволяє адаптувати впровадження RACI-моделі до потреб як малих команд, так і великих проєктних структур. Вибір конкретного рішення залежить від масштабу інноваційного проєкту, кількості учасників та ступеня формалізації процесів.

Отже, впровадження RACI-моделі в практику управління інноваційними проєктами забезпечує прозорий розподіл відповідальності,

підвищує керованість командної роботи та знижує ризик управлінських дисфункцій, пов'язаних із нечіткістю ролей.

Не менш важливим елементом впровадження програми є організація ефективних інформаційних потоків. Практика показує, що значна частина управлінських проблем в інноваційних проєктах виникає через фрагментованість даних, відсутність єдиного середовища для зберігання інформації та незлагоджену звітність. У рамках реалізації програми обґрунтованим є створення єдиної цифрової платформи управління інноваційним портфелем, яка поєднує функції реєстру проєктів, системи моніторингу KPI, фінансового обліку витрат і результатів, а також архіву завершених ініціатив. Така платформа не лише підвищить прозорість інноваційної діяльності, а й стане інструментом накопичення організаційної пам'яті. Наприклад, впровадження єдиної платформи дасть змогу скоротити час узгодження інноваційних проєктів у середньому на 25–30%, що за умови паралельної реалізації 20–30 ініціатив дозволить щорічно економити до 5–7 тис. людино-годин управлінського персоналу. За середньої вартості години управлінської праці це може забезпечити прямий організаційний ефект у розмірі близько 2–3 млн грн на рік.

Окремо варто відзначити роль комунікаційної політики у процесі реалізації програми. Без належного внутрішнього інформування навіть найбільш обґрунтовані інноваційні рішення можуть сприйматися персоналом як чергова управлінська кампанія без реального змісту. Тому доцільно передбачити регулярну комунікацію про хід реалізації програми через корпоративні канали: внутрішні портали, інформаційні розсилки, зустрічі з працівниками, презентації результатів пілотів. Важливо не лише повідомляти про успіхи, але й прозоро висвітлювати складнощі впровадження, що сприяє формуванню культури довіри та відповідальності.

Практична реалізація програми повинна також передбачати адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнної нестабільності. У цьому контексті сценарне управління, закладене в

програмі, має бути не формальною аналітичною вправою, а дієвим управлінським інструментом. Це передбачає регулярний перегляд припущень щодо розвитку ринку, логістичної інфраструктури, фінансових обмежень і безпекових факторів, а також коригування портфеля інновацій відповідно до актуального сценарію. Доцільним вбачається виділення принаймні трьох сценаріїв: базовий, песимістичний та адаптивно-стабілізаційний, для кожного з яких визначаються параметри: рівень операційної доступності логістики, обсяги фінансування, швидкість цифровізації. Для кожного сценарію формується окремий портфель інновацій із різним рівнем ризику та капіталомісткості, що дозволяє мінімізувати інвестиційні втрати й підвищити управлінську гнучкість. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління та знизити ризики втрати ресурсів у разі зміни зовнішніх умов.

Прогнозований ефект від впровадження програми:

- Короткостроково (0–12 міс). З'явиться єдина управлінська функція, налагодяться процеси відбору та звітності; очікуване скорочення адміністративних затримок у прийнятті рішень на 20–30%; зростання кількості пілотів, що проходять ефективну перевірку. Економічний вплив: щорічна економія управлінських витрат – консервативна оцінка 5–15 млн грн за рахунок зниження дублювань та оптимізації процесів, залежно від реалізації.

- Середньостроково (1–2 роки). Підвищення частки проєктів з повноцінним економічним обґрунтуванням – краща віддача на інвестиції; швидше масштабування успішних рішень (еквівалент скорочення time-to-market), що може дати додаткові надходження від цифрових каналів та B2B-послуг (консервативна оцінка потенціалу – декілька відсотків від додаткового річного доходу в разі успішного масштабування).

- Нефінансові ефекти. Підвищення стратегічної керованості, зниження операційних ризиків у часи воєнної нестабільності, покращення корпоративної культури інновацій, зростання довіри кредиторів завдяки

прогнозованішому портфелю проєктів (короткостроково – краща якість підготовки заявок на IFI).

Отже, ефективність запропонованої програми визначатиметься не лише формальним виконанням її етапів, а рівнем інтеграції інноваційної діяльності у повсякденні управлінські практики АТ «Укрпошта». Запровадження регулярних управлінських циклів, міжфункціональної взаємодії, цифрових інструментів моніторингу та системної внутрішньої комунікації формує передумови для перетворення інновацій з окремих ініціатив на стійкий елемент стратегічного розвитку підприємства, здатний забезпечити його довгострокову адаптивність та конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Інноваційна діяльність організації постає як системний і цілеспрямований процес, що охоплює створення, впровадження та комерціалізацію нових рішень і забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін та формувати стійкі конкурентні переваги. Її сутність проявляється не лише у результатах, а й у безперервній трансформації технологій, підходів і бізнес-процесів, які взаємодіють із внутрішніми ресурсами та зовнішнім середовищем. Саме інтегрованість інновацій у загальну систему управління, узгодженість етапів їх реалізації та орієнтація на створення цінності для ринку роблять інновації чинником довгострокового розвитку та зростання ефективності будь-якої організації.

Механізм управління інноваційною діяльністю постає як динамічна система, що поєднує суб'єктів, об'єкти, інструменти, правила взаємодії та повторювані управлінські цикли, забезпечуючи перехід від ідеї до ринкового результату. Його ефективність визначається узгодженістю функцій усіх учасників, збалансованістю ресурсів, використанням сучасних аналітичних і управлінських методів, а також здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Умовою результативності є інтегрованість процесів генерування, відбору, реалізації та комерціалізації інновацій, доповнена постійним моніторингом і навчанням системи. У сукупності це перетворює механізм на інструмент стратегічного розвитку.

Стратегічне управління інноваціями – це комплексна система, спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Воно охоплює послідовні етапи від аналізу середовища до контролю результатів, використовуючи спеціалізовані інструменти (PESTEL, SWOT, матриця Ансоффа тощо) для прийняття обґрунтованих рішень. Результатом є вибір типу інноваційної стратегії (наступальної, оборонної, імітаційної), яка має відповідати ресурсним можливостям

підприємства та ринковим умовам. Успіх реалізації залежить від ефективного моніторингу, оцінки за KPI та гнучкості в адаптації до змін.

АТ «Укрпошта» є стратегічно важливим національним оператором, який упродовж останніх років активно модернізує інфраструктуру, розширює логістичні та цифрові сервіси й демонструє зростання доходів, проте водночас стикається зі зростанням витрат, збитковістю та високим навантаженням на управлінський і кадровий ресурси. Розгалужена мережа та соціально значущі функції забезпечують компанії унікальне місце на ринку, але обмежують її маржинальність на тлі конкуренції приватних операторів. Подальший розвиток Укрпошти залежить від здатності оптимізувати витратну базу, посилити цифровізацію, підвищити ефективність операцій і використати зростаючий потенціал сегмента e-commerce для переходу до стійкої фінансової динаміки.

Інноваційний потенціал АТ «Укрпошта» визначається поєднанням масштабної національної логістичної інфраструктури, зростаючих цифрових і технологічних компетенцій, трансформованого кадрового ресурсу (скорочення чисельності на 40,6%) та доступу до зовнішніх фінансових джерел (інвестиції ЄБРР на €63 млн та гранти обсягом близько €600 тис). За умов високого рівня боргового навантаження ($D/E = 53,89$) інноваційна діяльність підприємства має раціонально пріоритизований характер і зосереджується на напрямках із високим операційним ефектом та можливістю масштабування. До напрямів інноваційного розвитку належать автоматизація логістики (потужності сортування до 270 тис. посилок/добу), розвиток self-service інфраструктури (мобільний застосунок 2.0, ціль – 60% малих відправлень онлайн), впровадження автономних пошто마트ів і модульних відділень (100 у пілоті), а також цифрова інтеграція з e-commerce та аналітичними системами.

Проблеми та бар'єри ефективного управління інноваціями в АТ «Укрпошта» мають системний характер і формуються під впливом взаємопов'язаних організаційно-управлінських, фінансово-економічних,

кадрових і технологічних чинників. Фрагментованість інноваційних функцій та відсутність єдиного центру відповідальності за інноваційний розвиток призводять до подовження інноваційного циклу, розпорошення ресурсів і зниження якості проєктної пріоритизації. Високе боргове навантаження та обмеженість власного капіталу обумовлюють залежність від зовнішнього фінансування й стримують реалізацію довгострокових R&D-ініціатив, тоді як кадрова нестабільність і дефіцит цифрових компетенцій зменшують організаційну гнучкість у впровадженні змін. Надмірна централізація ухвалення рішень, фрагментована ІТ-архітектура та комунікаційні розриви між рівнями управління додатково підсилюють затримки реалізації проєктів і знижують фактичну віддачу від інноваційних інвестицій. Сукупна дія зазначених бар'єрів обмежує розкриття інноваційного потенціалу компанії.

Запропоновано програму підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта», спрямовану на формування цілісної, прозорої та керованої системи інноваційного розвитку. Програма передбачає створення єдиного інноваційного офісу, запровадження портфельного підходу, впровадження Stage-Gate моделі оцінювання проєктів, децентралізацію пілотних ініціатив, уніфікацію KPI та посилення аналітичної підтримки прийняття рішень. Для її ефективного впровадження рекомендовано затвердити регламентні документи, забезпечити цифрову інтеграцію інноваційних процесів у внутрішні ІТ-системи, підвищити кваліфікацію персоналу, налагодити регулярний моніторинг результатів і забезпечити належну комунікацію між штаб-квартирою та регіональними відділеннями. Очікуваний ефект від реалізації програми полягає у підвищенні швидкості та якості впровадження інновацій, зменшенні адміністративних затримок (20-30%), оптимізації витрат (5–15 млн грн за рахунок зниження дублювань та оптимізації процесів), зростанні конкурентоспроможності й формуванні стійкої, адаптивної та результативної інноваційної моделі розвитку АТ «Укрпошта».

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрушків І. П., Ратич У. І. Комерціалізація інновацій, як один із найважливіших елементів інноваційного процесу. *Modern research in world science: The 4 th International scientific and practical conference*(July 10-12, 2022). Lviv, Ukraine. 2022. P. 864-869.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108-116.
3. Балабан М. П., Мараховська М. М., Воскобійник С. Я. Інноваційні стратегії в підприємстві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1522/1403>
4. Барна С. С. Управління інноваційним розвитком підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 237 с.
5. Бордаєв В. Інструменти стратегічного менеджменту для активізації інноваційної діяльності експортоорієнтованих підприємств. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 2025. № 7-8. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/316/305>
6. Волкова М., Подвігін А. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/4365-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4274-1-10-20240823.pdf>
7. Гапанюк М. Д., Антощенкова В. В. Сутність інноваційної діяльності підприємства. *Технічний прогрес в АПК: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції* (21–22 травня 2025 року, м. Харків). Харків, 2025. С. 536-538.
8. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10-18.

9. Горбачевський М. Т., Процак К. В. Шляхи і тенденції формування лояльності споживачів до українських поштових операторів. *Актуальні питання економічних наук*, 2024. №5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/96>
10. Гріщенко А. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №20. С.181-188.
11. Гудзь Ю. Ф., Майстренко Ю. В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22-28.
12. Данилюк В. Я., Салій А. Оцінювання процесу управління інноваційною діяльністю бізнес-організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 299-305.
13. Дідур К. М. Сутність, класифікація й структура інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022. № 9-10. С. 30-37.
14. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*, 2020. № 13. С. 33-39.
15. Єрмак С. О. Категоріально-понятійний апарат управління інноваційною діяльністю підприємства. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку*: матеріал III Міжнародної науково-практичної конференції, 2020. С. 20-22. URL: https://economics.net.ua/files/science/pidpr_i_torg/2020/tezy.pdf#page=9.
16. Заїка С.О., Грідін О.В. Генезис дефініції інновація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2(48). С. 24-30.
17. Захаренко-Селезньова А. Дослідження стану поштових операторів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023. №3 (109). С. 41-45.

18. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf
19. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf
20. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf
21. Іванова В. Управління інноваційною діяльністю підприємства: оцінка ефективності процесу. *Вісник післядипломної освіти*, 2021. № 16(45). С. 162-175.
22. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2026 році. URL: <https://surli.cc/qgnztn>
23. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5595>
24. Коверга С. В., Крутогорський Я. В., Попова Г. В. Формування системи управління інноваціями: підходи, принципи, розвиток. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. № 7 (07). С. 23-31.
25. Колодяжна І.В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18 (2). С. 58-62.
26. Котвицька Н. М., Майстат Ю. В., Корчака С. П. Інституційні ризики та інвестиційні бар'єри інноваційного розвитку оборонної промисловості України в умовах воєнного часу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/530/488>

27. Котвицька Н., Скородід С. Інноваційна політика підприємства: організаційно-економічний аспект адаптації до викликів воєнного стану. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2025. №3 (103). С. 13-19.
28. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 7-14.
29. Кудріна О., Божкова В., Штика Ю. Побудова кібернетичної моделі внутрішнього контролю в системі управління. *Економіка та суспільство*, 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2800>
30. Мальцев М. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком морських портів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2019. 263 с.
31. Мариненко Н., Синовський Н., Яворський А. Механізм впровадження інноваційного продукту в операційній діяльності підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 80-91.
32. Мельник Н. В., Городняк І. В. Аналіз ринку поштових послуг в умовах невизначеності. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 21–22 березня 2024 року)*. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 254–257.
33. Офіційна веб сторінка АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
34. Офіційна веб сторінка ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
35. Павловський С., Мельник Н., Косяк О. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № 2. С. 34-42.
36. Панухник О. В. Антикризове управління інноваційними процесами: міжнародні інтеграційні аспекти трансформації бізнесу, науки та

освіти. *Цифрова економіка: інновації та сталий розвиток: тези V міжнародної конференції, 28-29 листопада 2024 року. Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 91-93.*

37. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759/4700>

38. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

39. Радинський С. В., Дячун О. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (01-02 червня 2022 року).* Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 147-149.

40. Рижакова Г., Кучеренко О., Приходько Д., Федорова Я., Малихін М. Інноваційні напрями оновлення операційних систем підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища девелопменту. *Просторовий розвиток*, 2024. № 9. С. 402-413.

41. Річний звіт акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/UP_Report_2020.pdf

42. Сало А. Я., Артемчук М. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020. № 3. С. 39-44.

43. Соколюк С. Ю. Способи та принципи організації інноваційної діяльності підприємств. *Інтелект XXI*, 2018. №2. С. 150-154.

44. Стецюк П. А., Багликова Т. О. Ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020. № 3. С. 32-38.

45. Ткаченко П. Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. *Економіка та суспільство*, 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/573>
46. Фімяр С. В., Довгань В. В. Суб'єкти інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 20. С. 159-164.
47. Фінансова звітність акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf
48. Фінансова звітність акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf
49. Фінансова звітність акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2024_ukr.pdf
50. Фонарєва Т., Жегус О. Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій та маркетингових стратегій просування освітніх послуг в бренд політиці університетів. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2025. № 3. С. 98-104.
51. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.
52. Христенко О. В. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 37. С. 48-54.
53. Христенко О. В., Данильчук Г. Б. Сутність поняття стратегії в управлінні інноваційними процесами на підприємствах у ринковому середовищі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2025. № 33. С. 163-168.

54. Цюпак Б., Ємельянов О. Складові організаційної структури управління інноваційною діяльністю підприємств. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали конференцій МНЛ*, (17 березня 2023 р., м. Полтава), 2023. С.86-88.

55. Череп О., Череп А., Огренич Ю., Гельман В., Горбунова А. Удосконалення механізму управління стратегією інноваційної діяльності підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 1(54). С. 471-484.

56. Чіков І. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «інновація». *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7450>.

57. Шандрівська О. Є., Цветковська А. Є. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 1 (9). С.56-68.

58. Шкарубо М. Є., Фоменков В. В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*, 2025. № 1. С. 255–266.

59. Яловега І.Г., Зуб С.С. Новація, нововведення, інновація – семантика базових понять інноватики. *ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНА ОСВІТА (ФМО)*. 2021. №2 (28). С. 89-98.

60. Karstegl N., Enjolras M., Mayer F.. Exploring innovation management systems: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2025. №76. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474825000177?utm_source

61. OSLO MANUAL: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. OECD/EUROPEAN COMMUNITIES. 2005. 166 p.

62. RACI-матриця для керівника: як делегувати, контролювати і не втрачати фокус. *Школа бізнесу: Нова пошта*. 2025. URL:

<https://online.novaposhta.education/blog/raci-matricya-dlya-kerivnika-yak-deleguvati-kontrolyuvati-i-ne-vtrachati-fokus>

ДОДАТКИ

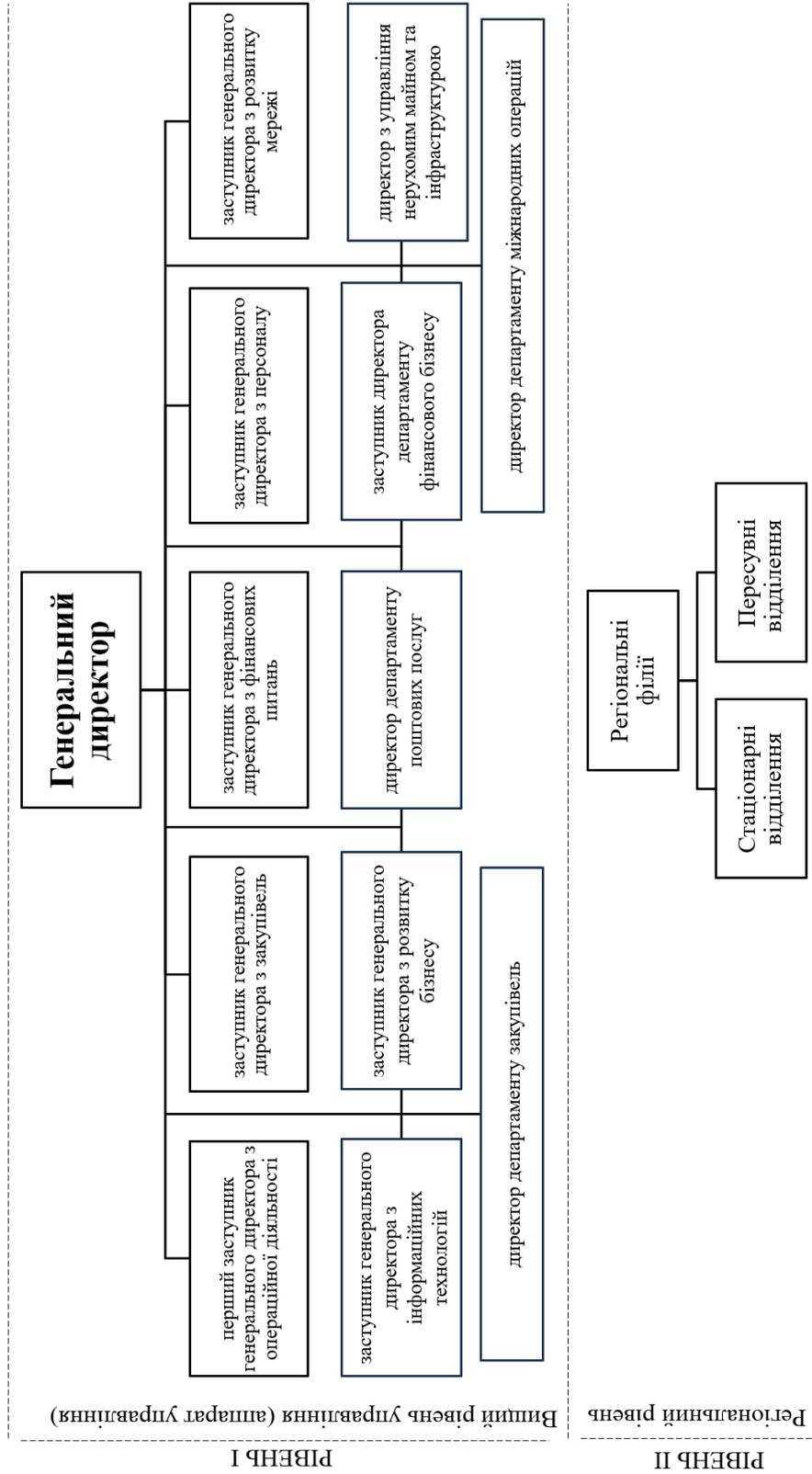
Додаток А

Етапи функціонування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства

Етап механізму	Основні суб'єкти	Суть етапу
1. Генерування ідей	Внутрішні: R&D-відділ, маркетинг, служба якості, співробітники. Зовнішні: клієнти, постачальники, наукові установи, експерти.	Формування інноваційних пропозицій із різних джерел; застосування систем управління ідеями, мотиваційних механізмів; створення максимально широкої воронки ідей.
2. Відбір і оцінка інновацій	Комітет з інновацій, технічні експерти, маркетингологи, фінансовий аналітик, топменеджери.	Скринінг ідей за ринковими, технічними та фінансовими критеріями (NPV, IRR, ризику, стратегічна відповідність); ухвалення рішень «go/kill»; визначення попереднього обсягу ресурсів.
3. Планування та ресурсне забезпечення	Топ-менеджмент, CFO, інвестиційний комітет, керівник проєкту, HR, фінансова служба.	Розробка roadmap, бюджету, календарного плану, KPI; формування команди; ухвалення інвестиційних рішень; збалансування інноваційного портфеля за рівнем ризику.
4. Реалізація (R&D, виробництво, тестування)	R&D-відділи, виробництво, технічні інженери, IT-фахівці, служба контролю якості.	Розробка та прототипування; тестування й пілотні запуски; проходження stage-gate етапів; використання Lean/Agile для прискорення розробки та адаптації рішень.
5. Комерціалізація	Маркетинг, відділ продажів, логістика, фінансовий відділ, керівництво продукту.	Виведення інновації на ринок: позиціонування, канали збуту, ціноутворення, рекламні кампанії; масштабування виробництва; забезпечення готовності ланцюга поставок.
6. Моніторинг і корекція	Аналітики, маркетинг, керівник продукту, служба якості, фінансова служба.	Аналіз KPI: фінансових (дохід, рентабельність), ринкових (частка ринку), технологічних (надійність); оперативні коригування продукту, процесів чи стратегії просування.
7. Зворотний зв'язок та навчання системи	Усі учасники інноваційного процесу; стратегічний рівень управління.	Передача результатів моніторингу до етапів генерації ідей та планування; формування організаційних знань; підвищення абсорбційної спроможності та інноваційної культури.

Джерело: складено за даними [32; 33; 35; 36; 37]

Організаційна структура АТ «Укрпошта»



Джерело: складено за даними [42; 43; 44]

Додаток В

Структура доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ
«Укрпошта» 2022-2024 рр., у тис.грн.

Напрямок діяльності	Роки		
	2022	2023	2024
Послуги національної пошти	5 493 340	6 481 499	7 662 591
Доставка посилок та дрібних пакетів	2 569 759	3 448 725	3 986 973
Письмова кореспонденція	1 725 587	1 535 661	1 690 882
Міжнародний поштовий обмін	571 133	919 587	1 333 897
Доставка рахунків, інформаційних матеріалів	332 904	300 061	293 226
Оформлення за передплатою та доставка періодичних видань	-	197 853	272 732
Інші поштові послуги	293 957	79 612	84 881
Фінансові та пов'язані з ними послуги	3 979 989	4 213 515	4 518 976
Виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат	2 694 149	2 801 123	2 787 848
Приймання платежів	1 029 211	1 014 988	1 302 641
Поштові перекази	168 141	317 187	332 345
Інші фінансові послуги	88 488	80 217	96 142
Торгівля власними та комісійними товарами	849 417	873 322	790 538
Інші комерційні послуги	673	12 775	5 903
Всього доходу від реалізації	10 323 419	11 581 111	12 978 008

Джерело: складено за даними [45; 46; 47]

SWOT-аналіз діяльності АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Національний оператор поштового зв'язку зі 100% державною участю.</p> <p>Найбільше територіальне покриття в Україні (місто + село).</p> <p>Розгалужена мережа стаціонарних і пересувних відділень.</p> <p>Розвиток цифрових сервісів: мобільний застосунок, чат-боти, онлайн-оплата.</p> <p>Міжнародна доставка та інвестиції.</p> <p>Соціально важлива роль: доставка пенсій, преси, платежів.</p>	<p>Збитковість</p> <p>Висока частка витрат на персонал та адміністрування.</p> <p>Повільніша модернізація порівняно з приватними конкурентами.</p> <p>Обмежена маржинальність через соціальні функції, покладені державою.</p> <p>Висока собівартість операцій та зростання витрат.</p> <p>Застаріла частина інфраструктури та обладнання.</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання ринку e-commerce та міжнародної логістики.</p> <p>Подальша цифровізація та автоматизація бізнес-процесів.</p> <p>Розвиток пересувних відділень та обслуговування малих громад.</p> <p>Оптимізація витрат та оновлення матеріально-технічної бази.</p> <p>Розширення міжнародних партнерств та експортних сервісів.</p>	<p>Висока конкуренція.</p> <p>Ризики збільшення витрат через економічну нестабільність і воєнні дії.</p> <p>Технологічне відставання.</p> <p>Зниження попиту на традиційну пошту та друковані видання.</p> <p>Регуляторні обмеження.</p>

Джерело: складено за даними [44; 53; 54]

Основні припущення для стрес-тестування АТ «Укрпошта»

Базовий сценарій	Альтернативний сценарій	Негативний сценарій
<p>Загальний дохід зростає в середньому на 9%</p> <p>Операційні витрати зростають відповідно до доходів (8% сукупний середньорічний темп)</p> <p>Капітальні інвестиції протягом 2025–2028 років у розмірі близько 2,9 млрд грн</p> <p>Борг зменшується з 1,5 млрд грн у 2025 році до 1,0 млрд грн у 2028 році</p>	<p>Припущення щодо доходів схожі з базовим сценарієм (9% сукупний середньорічний темп)</p> <p>Операційні витрати вищі, ніж у базовому сценарії</p> <p>Капітальні інвестиції обмежені приблизно 1,4 млрд грн протягом 2025–2028 років</p> <p>Рівень боргу ідентичний базовому сценарію</p>	<p>Нижчі доходи (сукупний середньорічний темп зростання 3%), більше зниження доходів за пенсіями на 23%</p> <p>Середньорічний темп зростання операційних витрат 1,9%</p> <p>Капітальні інвестиції на рівні близько 1 млрд грн</p> <p>Рівень боргу ідентичний базовому сценарію</p>

Джерело: складено за даними [52, с. 47]

SWOT-аналіз управління інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Існування формальних процедур затвердження інноваційних проєктів.</p> <p>Досвід впровадження масштабних цифрових рішень.</p> <p>Доступ до зовнішнього фінансування (ЄБРР, ЄІБ) для інноваційних проєктів.</p> <p>Стратегічні партнерства з вітчизняними виробниками.</p> <p>Велика база клієнтів і доступ до даних для аналітики та розвитку сервісів.</p> <p>Програми навчання працівників.</p>	<p>Фрагментована модель управління інноваціями.</p> <p>Відсутність гнучкої системи портфельного управління інноваціями.</p> <p>Критична боргова навантаженість та обмежені власні ресурси.</p> <p>Висока плинність кадрів.</p> <p>Недостатньо розвинені системи аналітики, моніторингу та управління даними.</p> <p>Повільність організаційних процесів.</p>
Можливості	Загрози
<p>Формування централізованого інноваційного офісу.</p> <p>Впровадження єдиного портфельного підходу.</p> <p>Створення єдиної платформи аналітики та управління даними.</p> <p>Оптимізація витратної структури через інновації.</p> <p>Розвиток моделі пілотування і швидкого тестування.</p> <p>Автоматизація управління інноваційними проєктами.</p> <p>Розвиток внутрішньої інноваційної культури.</p>	<p>Збереження надмірної бюрократизації процесів.</p> <p>Кадрові ризики.</p> <p>Фінансові та регуляторні обмеження.</p> <p>Залежність від зовнішніх постачальників технологій та міжнародних донорів.</p> <p>Недостатньо швидка реакція на потреби ринку та e-commerce через довгі цикли погоджень.</p> <p>Зовнішня конкуренція.</p>

Джерело: складено за даними [44; 53; 54]

Програма підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю

АТ «Укрпошта»

№	Управлінська проблема	Управлінський захід (інструмент)	Зміст впровадження	Очікуваний управлінський ефект	KPI	Термін
1	Фрагментованість управління інноваціями	Створення Інноваційного підрозділу у складі департаменту у бізнес-трансформації	Виділення окремого підрозділу (3–5 осіб). Відповідальність за координацію, методологію, портфель інновацій	Усунення дублювання ініціатив; поява єдиного центру управління	Частка проєктів з єдиною методологією $\geq 90\%$	0–3 міс
2	Відсутність портфельного підходу	Запровадження портфельного управління інноваціями (PPM)	Формування єдиного реєстру інноваційних ініціатив. Класифікація за типами, ризиком, строком окупності	Пріоритизація інвестицій за стратегічною цінністю	Наявність портфеля; % проєктів з фінансовою оцінкою	3–6 міс
3	Повільне ухвалення рішень	Stage-Gate модель для інноваційних рішень	Чіткі етапи: ідея – пілот – масштабування. Рішення ухвалюються на кожному «gate»	Скорочення повного циклу впровадження інновацій	Середній термін ухвалення рішень ↓ на 30%	3–6 міс
4	Централізована бюрократія	Делегування повноважень щодо пілотних інновацій регіонам	Регіональні дирекції отримують право тестувати рішення в межах встановлених лімітів	Зростання операційної гнучкості	K-сть регіональних пілотів/рік	6–12 міс
5	Відсутність єдиних критеріїв оцінки	Уніфікована система KPI інновацій	Встановлення управлінських KPI: time-to-decision,	Прозорість результатів інноваційної діяльності	KPI інтегровані в МВО	3–6 міс

			cash-on-cash, % масштабован их пілотів		менедже нту	
6	Залежність від зовнішнього фінансуванн я	Проектно- цільова модель фінансуванн я інновацій	Розподіл інновацій на: quick-win (за рахунок ОРЕХ) і стратегічні (за кошт IFI)	Раціональн е фінансове планування інновацій	Частка quick-win ≥ 50%	6–12 міс
7	Відсутність внутрішньої конкуренції ідей	Внутрішній конкурсний відбір інноваційни х ініціатив	Щоквартальн ий конкурс ідей між департамент а ми. Мінімальні бюджети на пілоти	Активізація інноваційно ї культури	К-сть поданих ідей / реалізова них пілотів	6–12 міс
8	Кадрові ризик в управлінні	Навчання менеджерів інноваційно му управлінню	Короткі програми з Lean, Agile, управління змінами для керівників	Зменшення помилки при запуску проектів	Частка навчених керівникі в ≥ 70%	6–12 міс
9	Слабкий контроль ефективності	Інноваційни й контролінг	Регулярний управлінськи й аналіз.	Підвищенн я дисципліни виконання	Частка проектів з post- implem ent ation review	6–12 міс
10	Воєнна невизначені сть	Сценарне управління інноваційни м портфелем	Розподіл проектів за сценаріями: базовий, песимістични й та адаптивно- стабілізаційн ий	Підвищенн я адаптивнос ті системи	Частка проектів з risk- matrix	6–12 міс

Додаток 3

Фінансування програми підвищення ефективності управління
інноваційною діяльністю АТ «Укрпошта»

№	Управлінський захід	Бюджет, грн	Джерела фінансування	Конкретні статті витрат
1	Створення інноваційного підрозділу у складі департаменту бізнес-трансформації	1 800 000	Перерозподіл ОРЕХ (фонд оплати праці)	Оплата праці 3-5 працівників; надбавки за додаткові функції; базове забезпечення робочих місць
2	Запровадження портфельного управління інноваціями	600 000	ОРЕХ(операційні витрати)	Розробка методології; електронний реєстр ініціатив; внутрішні аналітичні інструменти
3	Впровадження поетапної моделі ухвалення інноваційних рішень	300 000	ОРЕХ(операційні витрати)	Регламенти та положення; внутрішні робочі сесії; методичні матеріали
4	Делегування регіональних пілотних інновацій	2 000 000	Внутрішні пілотні бюджети	Фінансування 8–10 малих пілотів; локальні тестування; мінімальні ІТ-доопрацювання
5	Уніфікована система показників ефективності інновацій	300 000	ОРЕХ (операційні витрати)	Розробка КРІ; інтеграція показників у управлінську звітність
6	Проектно-цільова модель фінансування інновацій	400 000	ОРЕХ + технічна допомога	Фінансово-економічні обґрунтування; підготовка типових бізнес-кейсів
7	Внутрішній конкурсний відбір інноваційних ідей	300 000	ОРЕХ(операційні витрати)	Проведення конкурсів; мікрофінансування ідей; внутрішні комунікації
8	Навчання менеджерів інноваційному управлінню	900 000	HR-бюджет + безкоштовні програми донорів	Короткі навчальні модулі; онлайн-курси; внутрішні тренери
9	Інноваційний контролінг	300 000	ОРЕХ (операційні витрати)	План-факт аналіз; підготовка звітів; оцінка реалізованих проєктів
10	Сценарне управління інноваційним портфелем	200 000	ОРЕХ (операційні витрати)	Розробка сценаріїв; ризик-матриці; стратегічні сесії
	Резерв (12%)	900 000	Внутрішні ресурси	Непередбачені витрати
	Загальний бюджет програми	8 000 000 грн		