

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:
«Удосконалення інноваційної стратегії організації»

Виконав: здобувач 4 курсу
галузі знань 07 - Управління та адміністрування,
спеціальності 073 - Менеджмент

Микита Руденко

Керівник: к.е.н., доц. Редіна Є.

Рецензент: к.е.н., доц. Приmachenko I.

м. Одеса — 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Вплив інновацій на розвиток сучасної організації	7
1.2. Роль інноваційної стратегії у розвитку організації.....	11
1.3. Тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	25
2.1. Аналіз результатів функціонування організації	25
2.2. Оцінка інноваційної діяльності організації	33
2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності рішень організації.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	46
3.1. Стратегічні напрямки удосконалення інноваційної діяльності організації..	46
3.2. Оцінка ефективності інноваційних напрямків підвищення якості послуг організації.....	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Економічне середовище сьогодення вимагає аналізу загальних характеристик інноваційних стратегій, що застосовуються як в ефективних, так і в неефективних організаціях, а також розроблення методичного підходу до підвищення ефективності діяльності організації на основі вивчення наявних інноваційних стратегій та їх практичної апробації.

Важливим питанням, яке залишається відкритим, є розробка ефективних інструментів для оцінки інноваційного потенціалу організації та розробки стратегій для його постійного розвитку. У практичній сфері необхідно враховувати різні аспекти, оскільки наявні методи оцінки інноваційних стратегій розвитку мають певні недоліки: вони часто несистематичні, некоректно узгоджені з сучасними викликами, є обмежено ефективними щодо адаптації до динамічного середовища та не мають ясності щодо критеріїв успіху.

Актуальність дослідження полягає в тому, що глобалізація та посилення конкуренції істотно змінили стратегічний ландшафт організацій, надаючи особливої актуальності дослідженню інноваційних стратегій. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ключовим фактором успішного розвитку організації стає її здатність до безперервних інновацій. Інноваційна стратегія стає визначальним інструментом, що вибудовує відповідність між напрямом, методами та пріоритетами розвитку організації та її потенційними інноваційними стратегіями.

Серед українських науковців, які займаються питаннями удосконалення інноваційного розвитку організацій можна виділити таких вітчизняних вчених, як: Бреус С. В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Коледіна К.О., Ляшенко В.І., Матросова В.О., Редіна Є.В., Іванченко Я.А., Гудзь О. І. Безус А. М. які

досліджують теоретичні й практичні аспекти управління інноваційною діяльністю організацій.

В свою чергу закордонні науковці, такі як J.Shin., Rauter R., Nagy S., Tseitlin L. у своїх роботах приділяють увагу питанням організації, стратегії та практики управління інноваціями, а також вивчають питання розвитку інновацій в умовах цифровізації економіки.

Метою бакалаврської роботи є розробка напрямів щодо підвищення ефективності діяльності організації на основі реалізації удосконаленої інноваційної стратегії.

Відповідно до поставленої мети, виконані такі завдання:

- визначено сутність поняття «інноваційної стратегії»;
- досліджено вплив інноваційної стратегії на розвиток організації;
- проаналізовані тенденції інноваційної діяльності в Україні;
- виконано аналіз фінансово-економічної діяльності організації;
- здійснено дослідження інноваційної діяльності організації;
- виконано аналіз результатів діяльності, інноваційної діяльності та аналіз конкурентоспроможності організації;
- сформульовано стратегічні напрямки удосконалення інноваційної діяльності організації;
- виконано оцінку ефективності якості послуг в організації.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегії інноваційного розвитку організації.

У процесі дослідження було застосовано різноманітні методологічні інструменти для детального аналізу. Зокрема, використання методів наукової абстракції дозволило виділити основні компоненти інноваційної стратегії, а

логічні методи, такі як дедукція та індукція, сприяли розробці логічно послідовних висновків. Своєю чергою, метод збору та обробки інформації забезпечив глибоке розуміння ключових факторів, що впливають на інноваційну стратегію, та дозволив виявити напрямки для її удосконалення.

Інформаційну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних та іноземних авторів, які аналізують аспекти удосконалення інноваційної стратегії організації.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад удосконалення інноваційної діяльності та ефективної реалізації інноваційної стратегії.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Вплив інновацій на розвиток сучасної організації

Прийняття інноваційних стратегій для планування та упорядкування бізнес-процесів стає все більш поширеним явищем для організацій. Ця тенденція зумовлена загостренням конкуренції, яка за своєю суттю сприяє створенню умов для сталого економічного зростання. Як наслідок, організації змушені постійно шукати та впроваджувати нові підходи, передбачаючи ринкові зміни, щоб утримати свої позиції на ринку та процвітати в умовах конкуренції. Неспроможність вчасно передбачити та адаптуватися до умов, що змінюються, може прискорити кризові сценарії для організацій. Однак, термін «інноваційна стратегія» не має загальноприйнятого визначення в економічній теорії. Ця невизначеність пов'язана з різними поглядами та характеристиками, які різні дослідники приписують поняттю «інновація» [12].

Одне з визначень ототожнює інноваційну стратегію зі стратегічними інноваціями, що охоплює розробку конкретних стратегій, таких як розвиток бізнесу, регіональне економічне зростання та колективні економічні стратегії. Такі інтерпретації часто наголошують на ефективності інноваційних технологій, обладнання, організаційних структур та менеджменту, залишаючи поза увагою всебічну координацію, необхідну в інноваційній стратегії. Комплексна інноваційна стратегія, як правило, охоплює різні сфери, включаючи інноваційні технології, обладнання, організаційні та управлінські структури, екологічні

фактори, логістику, інформаційні системи, фінансові аспекти, а також культурні та соціальні виміри.

Подальші концептуальні розробки представляють дві основні групи концепцій інноваційних стратегій:

Перша група розвиває інноваційно-орієнтований підхід, визначаючи інноваційну стратегію як засіб використання інновацій у всіх факторах виробництва, методах управління та корпоративних структурах для досягнення стратегічних цілей. Ця точка зору підкреслює стратегічну інтеграцію інновацій у різні організаційні виміри.

Друга група визначає інноваційну стратегію як набір цілей, завдань і методів, необхідних для переходу організації з її поточного стану в новий стан через впровадження інновацій. Ця перспектива підкреслює стратегічне позиціонування організації за допомогою інновацій для забезпечення конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг.

Обидві концепції підкреслюють важливість інновацій на рівні всього організації, що охоплюють виробничі фактори, управлінські практики та корпоративні структури для підвищення конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія може бути реалізована на різних організаційних рівнях, щоб спрямовувати корпоративну діяльність та узгоджувати технологічний прогрес з усталеними методологіями для підвищення конкурентоспроможності [16].

Інноваційна стратегія є невід'ємною частиною загальної корпоративної. За складністю та характеристиками інноваційна стратегія поділяється на три типи, а саме на наступальні, оборонні та імітаційні, кожна з яких підходить для різних організаційних контекстів. Наступальні стратегії спрямовані на довгострокове зростання шляхом створення нових ринків або продуктів, тоді як оборонні стратегії зосереджені на збереженні теперішніх бізнес-ліній і запобіганні

конкуренції. Стратегії імітації використовують інновації інших організацій для виведення на ринок нових продуктів або послуг [14].

Вибір інноваційної стратегії залежить від унікальних потреб та обставин кожної організації. Узгодження з відповідною стратегією максимізує ефективність інноваційних зусиль і сприяє організаційному успіху.

З точки зору орієнтації, інноваційні стратегії можуть бути внутрішньо-орієнтованими або зовнішньо-орієнтованими. Внутрішня орієнтація наголошує на інноваціях, що походять зсередини фірми, зумовлені незалежними дослідженнями та розробками. І навпаки, зовнішня орієнтація передбачає інтеграцію ідей та інновацій зовнішніх клієнтів, часто через співпрацю із зовнішніми партнерами, для стимулювання інновацій. [18]

Зовнішню орієнтацію інноваційної стратегії можна поділити на орієнтацію на клієнта та орієнтацію на технологію. Клієнтоорієнтованість наголошує на розумінні та задоволенні потреб клієнтів за допомогою інноваційних маркетингових методів, тоді як технологічна орієнтація фокусується на використанні передових технологій для розробки інноваційних продуктів та процесів [24].

Історично склалося так, що організації зосереджувалися переважно на внутрішніх інноваційних стратегіях через стабільне ринкове середовище та повільні технологічні зміни. Однак динаміка ринку, що розвивається, спонукала до переходу до зовнішньої орієнтації, наголошуючи на співпраці із зовнішніми партнерами та використанні інсайтів клієнтів для інновацій [23].

Орієнтація інноваційної стратегії відображає переконання та цінності організації, спрямовуючи розподіл ресурсів та забезпечуючи конкурентну перевагу. Відповідно, вона залишається в центрі уваги як корпоративної практики, так і теоретичних досліджень.

Стратегія інновацій, яка є ключовим елементом успіху організації, продовжує адаптуватися до змін на ринку та технологічного прогресу. Оскільки організації орієнтуються в складнощах сучасного бізнес-ландшафту, стратегічне узгодження інноваційних зусиль стає першочерговим для підтримки конкурентоспроможності та досягнення сталого зростання [10].

Стратегічний вибір інноваційних шляхів - наступальних, оборонних чи імітаційних стратегій - вимагає тонкого розуміння ринкових умов, конкурентного середовища та організаційних можливостей. Наступальні стратегії, що характеризуються першопрохідництвом на нові ринки або сегменти продукції, потребують значних інвестицій і пов'язані з високим ризиком. І навпаки, оборонні стратегії зосереджені на зміцненні теперішніх ринкових позицій і пом'якшенні конкурентних загроз, пропонуючи стабільність, але потенційно обмежуючи можливості зростання. Стратегії імітації, хоча й менш ризиковані, вимагають проникливості та вміння використовувати зовнішні інновації для забезпечення стійкої присутності на ринку [21].

Крім того, орієнтація інноваційних стратегій - внутрішня чи зовнішня - суттєво впливає на гнучкість організації та її здатність реагувати на ринкову динаміку. Внутрішня орієнтація підкреслює важливість розвитку інноваційної культури в організації, надання пріоритету внутрішнім ініціативам у сфері досліджень і розробок для стимулювання технологічного прогресу та інновацій в продуктах. І навпаки, зовнішня орієнтація наголошує на співпраці із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, партнерів і постачальників, для використання зовнішніх знань і досвіду для інновацій.

В рамках зовнішньої орієнтації інноваційної стратегії дихотомія між орієнтацією на клієнта та орієнтацією на технології підкреслює стратегічні імперативи розуміння ринкового попиту та використання передових технологій. Стратегії, орієнтовані на споживача, ставлять на перше місце розуміння

споживача і ринкових тенденцій, щоб адаптувати продуктову пропозицію і маркетингові стратегії до мінливих споживчих уподобань. На противагу цьому, стратегії, орієнтовані на технології, зосереджуються на придбанні та інтеграції передових технологій для підвищення якості продукції, ефективності процесів та конкурентного позиціонування [20].

Еволюція орієнтації інноваційних стратегій - від внутрішньо-орієнтованих парадигм до більш зовнішньо-орієнтованих підходів - відображає імператив адаптації до мінливої динаміки ринку та технологічних ландшафтів. В епоху, що характеризується швидкими технологічними зрушеннями та посиленням ринкової конкуренції, організації повинні застосовувати цілісний підхід до інноваційної стратегії, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні виміри.

Зрештою, ефективність інноваційної стратегії полягає в її здатності узгоджуватися з цілями організації, використовувати нові можливості та пом'якшувати потенційні ризики. Розвиваючи культуру інновацій, налагоджуючи співпрацю із зовнішніми партнерами та використовуючи знання клієнтів і технологічні досягнення, організації можуть зорієнтуватися в складнощах сучасного бізнес-ландшафту та досягти стійкого успіху на глобальному ринку, що стає дедалі більш конкурентним.

1.2. Роль інноваційної стратегії у розвитку організації

Інноваційна стратегія відіграє фундаментальну роль у економічному розвитку організації, оскільки вона визначає довгостроковий напрямок росту та адаптації до змінюваних ринкових умов. Ця стратегія дозволяє організаціям передбачати майбутні тенденції, реагувати на нові виклики та використовувати

інновації для створення нових продуктів, послуг та процесів, що підвищують ефективність та задовольняють потреби клієнтів. Вона сприяє культурі постійного вдосконалення, залучає таланти та стимулює креативність і колаборацію всередині організації. Інноваційна стратегія також важлива для забезпечення сталого розвитку, оскільки вона включає в себе впровадження екологічно чистих технологій та практик. Врешті-решт, інноваційна стратегія є ключем до забезпечення конкурентоспроможності та успіху організації в глобальному економічному середовищі [11].

Ескалація глобальної економічної траєкторії спонукала все більшу кількість організацій визнати необхідність прийняття перспективного підходу в умовах гострої ринкової конкуренції та швидкого економічного розвитку для стійкої життєздатності та зростання. Це вимагає постійного розгортання інноваційних стратегій для зміцнення конкурентних переваг і досягнення динамічної рівноваги між внутрішньою динамікою та зовнішніми потребами всередині організації. Отже, заглиблення у ключову роль інноваційної стратегії для організацій стає першочерговим [1].

Цілісна перспектива впливу інноваційної стратегії на організацію з'ясовує, що шляхом її впровадження організація може забезпечити конкурентну перевагу. Наприклад, як стверджував М. Портер, «організації досягають конкурентної переваги завдяки інноваціям». Така стратегія вимагає комплексного розгляду внутрішнього організаційного середовища та ширшого зовнішнього контексту через макроекономічну призму. Це передбачає розумне використання інноваційних стратегічних методологій, адаптованих до конкретних обставин організації, переважаючих тимчасових умов і прогнозів на майбутнє. З точки зору мікрорівня організація розробляє точні бізнес-стратегії та управлінські стратегії, щоб сприяти інноваціям і рухати організаційну еволюцію з часом. Це сприяє підвищенню технологічної майстерності, портфолію продуктів, організаційної

архітектури, парадигм управління та інших аспектів, тим самим прискорюючи траєкторії розвитку. Одночасно, через ітераційні цикли еволюції, омолодження та адаптації, організація культивує прихильність споживачів через більш надійну екосистему продуктів, зміцнену ідентичність бренду та цілеспрямовані маркетингові ініціативи, таким чином здобуваючи перевагу на ринку та отримуючи конкурентні важелі. По суті, інноваційна стратегія набуває критичного значення в плануванні курсу прогресу та метаморфоз організації протягом послідовних епох, уможливорюючи захоплення значних часток ринку та накопичення конкурентних переваг шляхом ефективної модернізації та трансформації. [9]

Реалізація інноваційних стратегій організаціями сприяє метаморфозам їхнього внутрішнього організаційного ландшафту. Інноваційна стратегія окреслює ринкові маневри організації та їх траєкторію. Комплексна перебудова, що охоплює технологічну, управлінську, фінансову та структурну сфери, сприяє підвищенню внутрішньої ефективності та майстерності прийняття рішень. І навпаки, неспроможність здійснити такі трансформації увічнює окостеніння основних атрибутів організації (наприклад, технологічної інфраструктури, організаційної конфігурації, управлінської кмітливості), роблячи її інертною по відношенню до мінливостей ринку та перешкоджаючи синхронізації з глобальним економічним прогресом. Це підкреслює подвійну здатність інноваційної стратегії не тільки каталізувати внутрішню організаційну реструктуризацію, але й уможливлювати вмілу адаптацію до зовнішніх економічних негараздів шляхом узгодження внутрішніх перекалібрувань із змінами зовнішнього середовища, таким чином оптимізуючи організаційну ефективність. Зрештою, ця динаміка завершується конкурентними перевагами для організації. Крім того, альтернативна інтерпретація впровадження інноваційної стратегії підкреслює симбіотичний зв'язок між стратегією та

організаційною еволюцією. Концептуалізація інноваційної стратегії та організації як об'єднаних організацій зі спільною долею підкреслює важливість стратегічного передбачення в окресленні тривалої траєкторії організації. Ефективність формулювання інноваційної стратегії суттєво впливає на здатність організації зайняти нішу в сучасному ринковому ландшафті та намітити курс майбутніх траєкторій розвитку.

Інноваційна стратегія відкриває нові перспективи для теперішнього та майбутнього розвитку організацій. Ця стратегія включає в себе оцінку внутрішнього середовища організації, формулювання інноваційних пропозицій і стратегічних планів, сприяння розумним і об'єктивним коригуванням, таким чином зберігаючи ресурси і збільшуючи загальну майстерність. Комплексно розглядаючи всі можливості розвитку, організації можуть ефективно класифікувати свою позицію на ринку [8, 27].

Реалізація інноваційної стратегії створює величезні виклики для проектів, організацій і економічного менеджменту. Ці виклики охоплюють підвищену невизначеність результатів, підвищені інвестиційні ризики, організаційні зміни, що вимагають інноваційної реструктуризації, а також еволюцію логічних аспектів, що стосуються інтересів і методів управління організацією. Можливості та виклики — це дві сторони однієї медалі, часто протиставлені, але за своєю суттю пов'язані, здатні трансформуватися за певних умов. Оскільки організації вміло долають виклики, викликані інноваційними стратегіями, пошук альтернативних планів розподілу ресурсів стає обов'язковим для максимізації вигод і розробки розумних стратегій пом'якшення ризиків, забезпечення сталого зростання та ефективного управління капіталом.

Стратегія інновацій виступає як ключовий елемент, що спонукає організацію до розвитку та успіху. Вона допомагає встановити чіткі корпоративні цілі, що забезпечує організаційну єдність та мотивацію для досягнення цих цілей.

Стратегія також визначає бізнес-завдання, які потребують інноваційного підходу та розумного розподілу ресурсів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити цінність. Крім того, вона передбачає постійний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, адаптацію до змін на ринку та розробку стратегічних рішень для використання нових можливостей. Цей процес допомагає організації зміцнити своє становище на ринку, підвищити конкурентоспроможність та досягти як короткострокових, так і довгострокових цілей [13].

Ефективне впровадження інноваційної стратегії вимагає від організації здатності адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, узгоджуючи внутрішні зміни зі змінами у зовнішньому середовищі. Це дозволяє оптимізувати організаційну ефективність та досягти конкурентних переваг. Інноваційна стратегія також вимагає стратегічного передбачення для визначення довгострокового розвитку організації, що впливає на її позицію на ринку та майбутні траєкторії розвитку.

Виклики, пов'язані з реалізацією інноваційної стратегії, включають невизначеність результатів, інвестиційні ризики, організаційні зміни та потребу в інноваційній реструктуризації. Подолання цих викликів вимагає розумного розподілу ресурсів, розробки стратегій пом'якшення ризиків, забезпечення сталого зростання та ефективного управління капіталом. Інноваційна стратегія, таким чином, є вирішальною для розвитку та успіху організації, допомагаючи встановити чіткі корпоративні цілі та досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей [7].

Слід зазначити, що базуючись на аналізі діяльності провідних світових інноваційних організацій, стає очевидним, що впровадження ефективних інноваційних стратегій є ключовим фактором їхнього успіху. Ці організації не тільки випереджають конкурентів, але й демонструють значно вищі фінансові

результати, порівняно з середніми показниками у своїх галузях. Інноваційні стратегії дозволяють їм відкривати нові ринки, оптимізувати виробничі процеси, створювати унікальні продукти та послуги, що відповідають змінним потребам споживачів.

Успіх у сфері інновацій вимагає від організацій не лише визначення та зосередження зусиль на правильній стратегії, але й готовності до постійного навчання, експериментування та адаптації до нових умов. Важливо також створити середовище, що буде сприяти креативності та інноваційному мисленню на всіх рівнях організації, від керівництва до рядових співробітників.

Вибір інноваційної стратегії повинен базуватися на глибокому аналізі внутрішніх можливостей організації та зовнішніх ринкових тенденцій. Це включає в себе розуміння технологічних можливостей, клієнтських очікувань, конкурентного ландшафту та макроекономічних умов. Ефективна інноваційна стратегія має бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни, але водночас стабільною, щоб забезпечити довгостроковий розвиток та зростання організації.

Таким чином, можна відзначити, що інноваційна стратегія є не просто планом дій, але й фундаментом для створення стійкої конкурентної переваги, що веде до зростання прибутків та розширення бізнесу. Вона вимагає від організацій бути прозорливими, готовими до ризиків та постійно шукати нові шляхи для інновацій та вдосконалення.

1.3. Тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні

Тенденції інноваційної діяльності в сучасному світі визначаються швидкими змінами та постійним пошуком нововведень, що стимулюють

економічне зростання та конкурентоспроможність. Ці тенденції охоплюють широкий спектр аспектів, від розвитку високих технологій до новаторських підходів у менеджменті та організаційній культурі. Вони включають інтеграцію цифрових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, розвиток сталого виробництва, впровадження екологічно чистих технологій та розробку інноваційних бізнес-моделей, які відповідають змінним потребам споживачів. Інновації також сприяють глобалізації бізнесу, дозволяючи організаціям виходити на нові ринки та адаптуватися до міжнародних стандартів. Водночас, інноваційна діяльність стикається з викликами, такими як необхідність значних інвестицій, ризики пов'язані з комерціалізацією нових ідей, та потреба в кваліфікованих кадрах, здатних реалізувати інноваційні проекти. Таким чином, інновації є ключовим елементом стратегічного розвитку будь-якої організації, що прагне до успіху в швидкоплинному та непередбачуваному бізнес-середовищі [22].

Інновації стають ключовим фактором для організацій, які прагнуть досягти успіху та вижити на ринку. Вони включають в себе не тільки впровадження нових продуктів та послуг, але й оновлення внутрішніх процесів, модернізацію виробництва та використання передових цифрових технологій. Значна увага приділяється також сталому розвитку та екологічній відповідальності, що вимагає інноваційного підходу до управління ресурсами та мінімізації впливу на довкілля. Все це вимагає від організацій гнучкості, швидкості реакції на зміни та готовності до неперервного навчання та адаптації.

З огляду на нагальну потребу прискорення вітчизняних процесів інформатизації та досягнення стандартів якості, що відповідають інтеграції України у світове співтовариство, перехід від індустріальної до інноваційної моделі розвитку є суттєвим. Ця інноваційна діяльність стає основним

інструментом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних організацій та єдиним засобом виживання в умовах сучасної світової фінансової кризи [26].

Зростаючий динамізм і нестабільність ринків змінюють природу інновацій. Тепер інновації виходять за межі виробничих технологій і включають планування, проектування та організацію управління. У міру поглиблення спеціалізації ці функції, які вимагають специфічних знань і творчого підходу, набувають значення і поступово стають самостійними, окремими сегментами в технологічних ланцюгах [28, 29].

Виваження інноваційної діяльності організацій для підтримки конкурентоспроможності зумовлена об'єктивними тенденціями сучасного бізнес-середовища. Ці тенденції включають віртуалізацію економіки, появу нових, відкритих, ефективних і комунікативних бізнес-моделей, а також загострення конкуренції зі швидкими змінами в бізнес-моделях, технологіях і продуктах. Динамізм і скорочений життєвий цикл продуктів, необхідність безперервних технологічних інновацій і зміна ролі інфраструктури інформаційних технологій та інформаційної безпеки також є важливими факторами.

Жорстка конкуренція між організаціями зумовлює необхідність пошуку оптимальних стратегій розвитку ринку, вдосконалення технологій управління бізнесом, впровадження інновацій. Сучасні мінливі умови діяльності вимагають повної реструктуризації внутрішніх процесів і технологій управління на основі інноваційного розвитку та управління. Інновації та інноваційна діяльність мають вирішальне значення для успіху організації на глобальному ринку, технологічної переваги та конкурентної переваги. Перехід економіки на інноваційний шлях розвитку та ефективне використання передових технологій менеджменту може зміцнити позиції вітчизняних організацій та підвищити глобальну конкурентоспроможність національної економіки [19].

Для сталого економічного зростання в сучасних умовах організації повинні активно проводити інноваційну політику, спрямовану на оновлення продукції, підвищення якості та заміну застарілих методів виробництва. Проте менш ніж 10% українських організацій є інноваційно активними через такі причини, як нерозвиненість та декларування державної політики підтримки інновацій, відсутність фінансування інноваційних проєктів, труднощі із залученням зовнішнього фінансування, відсутність стратегічних планів розвитку та чіткої інноваційної політики, і високий ризик, пов'язаний з інвестиціями в інновації, що посилюється конкурентоспроможністю іноземних технологій.

Динаміка інноваційної діяльності є вирішальним чинником у соціально-економічному розвитку сучасних організацій. Ця динаміка, як правило, є результатом технологічних інновацій, які впроваджуються для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності. Однак, інновації в управлінні також відіграють важливу роль, оскільки вони допомагають оптимізувати внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність організацій [3].

Згідно з дослідженнями, більшість організацій, які активно впроваджують інновації, відзначають значне збільшення прибутку та розширення своєї присутності на ринку. Це підтверджує, що інноваційна активність є ключовим драйвером зростання та процвітання бізнесу.

З 2020 року інноваційна діяльність в Україні демонструє стійке зростання. За даними Глобального індексу інновацій, Україна піднялася на 3 позиції, посівши 45 місце з 127 країн світу у 2020 році. Цей прогрес підтверджується збільшенням витрат на НДІ, зростанням кількості стартапів та активним впровадженням штучного інтелекту в різних сферах економіки. [21]

ІТ-сектор залишається одним з найпотужніших драйверів інновацій, адже експорт ІТ-послуг з України у 2023 році сягнув 8 мільярдів доларів США.

Агросектор також активно впроваджує сучасні технології, такі як GPS-навігація, датчики та дрони, для підвищення ефективності та екологічності виробництва. Україна також робить значні кроки у сфері енергетики, інвестуючи в розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, залишаються й виклики, які потребують вирішення, шляхи вирішення яких представлені в таблиці 1.1. До них належать:

1. Недостатнє фінансування. Рівень інвестицій в інновації в Україні все ще значно нижчий, ніж у розвинених країнах. Так, частка державних витрат на НДІ суттєво нижча, ніж у лідерів інноваційного розвитку, обмежуючи можливості для фундаментальних досліджень та розробки нових технологій. Високі процентні ставки та складні бюрократичні процедури ускладнюють українським організаціям отримання кредитів на інноваційну діяльність. Брак активних інвесторів, готових вкладати в ризиковані, але перспективні інноваційні проекти, ускладнює їх комерціалізацію.

2. Низький рівень комерціалізації. Недостатня співпраця між науковими установами та приватним сектором призводить до того, що багато інноваційних розробок не знаходять практичного застосування. Бюрократичні бар'єри, корупція та нестабільність правового поля роблять Україну не дуже привабливою для інвестицій в інновації. Українському бізнесу часто бракує схильності до ризику, що стримує впровадження нових технологій та вихід на нові ринки.

3. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Талановиті українські науковці та фахівці їдуть працювати до країн з більш розвиненою інноваційною екосистемою. Система освіти не встигає за потребами ринку праці, не готуючи достатньо фахівців з необхідними навичками та знаннями в інноваційних сферах.

Навички, які випускники навчальних закладів отримують під час навчання, часто не відповідають реальним потребам роботодавців в інноваційних компаніях.

Таблиця 1.1

Виклики інноваційного розвитку України та шляхи їх вирішення

Виклик	Опис	Шляхи вирішення
Недостатнє фінансування	Низький рівень державних інвестицій в інновації, нерозвинений венчурний ринок, обмежений доступ до кредитів	Збільшення державних інвестицій в інновації, стимулювання розвитку венчурного ринку, покращення доступу до кредитів
Низький рівень комерціалізації	Слабкі зв'язки між наукою та бізнесом, несприятливий інвестиційний клімат, відсутність культури ризику	Покращення співпраці між наукою та бізнесом, створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток культури ризику
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Відтік мізків, недостатня підготовка кадрів, невідповідність навичок потребам ринку	Запобігання відтоку мізків, удосконалення системи освіти та підготовки кадрів, стимулювання розвитку навичок, що відповідають потребам ринку

Джерело : створено автором на основі [18]

Інноваційні ризики в Україні також є високими, що пов'язано з рядом факторів. Неадекватна оцінка вимог ринку, застарілі моделі продажів, помилки в ціноутворенні, затримки у виході на ринок та технічні проблеми становлять серйозні перешкоди для успішного впровадження інновацій. Ці ризики вимагають від організацій глибокого аналізу ринкових умов, розробки гнучких стратегій та впровадження ефективних механізмів управління інноваціями [2].

Для подолання цих викликів, організації повинні зосередитися на розробці та впровадженні комплексних інноваційних стратегій, які включають технологічні, управлінські та організаційні нововведення. Такій підхід

дозволить не тільки підвищити рівень інноваційної активності, але й забезпечити стійке економічне зростання та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Стратегічне зосередження на низько-технологічних моделях бізнесу, відсутність мотивації до інновацій та надмірна залежність від застарілих конкурентних переваг створюють перешкоди для інноваційного розвитку в багатьох галузях української економіки. Такий підхід може призводити до втрати ринкових позицій та зниження ефективності в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

Водночас, держава визнає необхідність зміни парадигми з економічного зростання, яке часто базується на використанні природних ресурсів та низькій доданій вартості, до економічного розвитку, що ґрунтується на знаннях, інноваціях та високих технологіях. Це підкреслюється останніми інституційними заходами, які включають прийняття законодавчих актів, спрямованих на підтримку та стимулювання інноваційної діяльності, визначення пріоритетних напрямів розвитку науки та техніки, а також створення сприятливого інноваційного середовища [6].

Ці заходи мають на меті створити умови для переходу до інноваційної моделі економіки, залучення інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також формування ефективної системи комерціалізації інновацій. Важливим аспектом є також розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників та створення нових робочих місць у високотехнологічних секторах економіки.

У динамічному світі сучасного бізнесу, де технології та ринкові умови розвиваються з неймовірною швидкістю, створення та підтримка культури інновацій стає життєво необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та процвітання організацій. Ця культура вимагає не лише впровадження нових ідей,

але й створення середовища, яке сприяє експериментам та прийняттю ризиків, що є основою для інноваційного розвитку [5].

Ефективний моніторинг та прогнозування тенденцій є критично важливими для формування такої культури. Це включає не тільки уважне спостереження за новими тенденціями, але й активне виявлення та використання можливостей, які ці тенденції можуть пропонувати. Організації, які здатні швидко адаптуватися та створювати інновації, зможуть вийти на передові позиції у своїх галузях, випереджаючи конкурентів та задовольняючи змінні потреби клієнтів

В цьому розділі було визначено важливість розвитку культури, яка передбачає постійні інновації, і дає розуміння з різними точками зору. У ньому було досліджено, як організації можуть використовувати моніторинг тенденцій для отримання конкурентної переваги, і підтверджується важливість прогнозування майбутніх тенденцій. В цьому розділі представлений пронумерований список, в якому представлена докладна інформація про стратегії та передовий досвід побудови культури неперервних інновацій, включаючи підвищення міжфункціональної співпраці та використання знань, заснованих на даних.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було детально розглянуто поняття “інноваційної стратегії”, її особливості, класифікація. Визначено, що глибоке розуміння інноваційної стратегії в контексті оцінки діяльності організації передбачає визначення корпоративних цінностей інноваційного розвитку та розробку

прогресивних заходів для їх досягнення. Це включає встановлення цілей, вибір методологій, алокацію ресурсів для інновацій, визначення сфер застосування, оцінку можливостей для нових продуктів та технологій, а також розуміння ролі організації у загальному економічному розвитку країни. Три основні стратегії, які домінують у дискурсі, включають стратегію наступу, захисту та імітації та відображають різні підходи до інновацій, які організації можуть використовувати в залежності від своїх цілей та умов ринку.

Інноваційна стратегія вимагає всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб зміцнити внутрішнє самозбереження, сприяти безперервному розвитку, адаптуватися до змін та підвищити конкурентоспроможність. Сучасний бізнес вимагає інновацій та технологічного розвитку, але в Україні інноваційна активність обмежена через низьку державну підтримку та фінансові бар'єри.

Виявлено, що інноваційна стратегія є ключовою для досягнення глобальної конкурентоспроможності та економічного розвитку, і що організації повинні мати чітке розуміння та вирішувати проблеми, пов'язані з інноваційною стратегією, щоб досягти успіху.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз результатів функціонування організації

ТОВ «Нова Пошта» створено відповідно до законодавства України 19 січня 2001 року (запис в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців № 15881200000001718). Це приватна організація. У 2023 році в організації працювало 32 944 людини (2022: 33795). Юридична адреса та місцезнаходження: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9.

Філії створюються територіально за межами основного розташування організації. Співробітники філій та представництв підпорядковані адміністративно керівництву філії/представництва та функціонально керівникам підрозділів допоміжного офісу організації відповідно до функціональних взаємовідносин всередині організаційної структури.

Принципи організаційної структури:

- Кількість підрозділів зведена до мінімуму.
- Назви посад відповідають Національному класифікатору України «Класифікатор професій».

Найвищою ланкою в організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» є Рада директорів, яка є вищим органом управління товариством між загальними зборами акціонерів (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором за даними організації

Основними напрямками діяльності організації є надання комплексу логістичних послуг, таких як: експрес доставка документів, посилок, великогабаритних вантажів; поштові та кур'єрські послуги для організацій, організацій та фізичних осіб; пакувальні послуги; вантажно-розвантажувальні послуги, складування та зберігання та інша допоміжна діяльність у сфері транспорту та ін.

Сьогодні організація займає лідируючі позиції серед приватних логістичних фірм, завдяки здатності пропонувати клієнтам повний спектр логістичних та супутніх послуг. До складу групи входять як українські, так і

іноземні організації, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», NovaPay та Nova Poshta Global, послуги яких детально описано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Послуги груп компаній ТОВ «Нова Пошта»

Нова Пошта	НП Логістик	Нова Пошта Глобал	NovaPay
-Послуги доставки; -Безкоштовне протягом 7 к.д; -Запакування документів у посилку; -Огляд посилки; -Сервіс інформування; -Завантаження/розвантаження кур'єрською доставкою; -Зміна даних в експрес накладних; -Зворотна доставка документів; -Переадресування; -Надійна покупка; -Самообслуговування.	-Зберігання; -фулфілменту; -3PL; -Крос-докінг.	-Air Freight; -Road Freight; -Railway Freight; -Глобальна доставка економ; -Глобальна доставка преміум; -MAX.	- Для приватних осіб: -Грошовий переказ "Миттєвий"; -Зняття готівки з карти; -Післяплата; -Оплата рахунків; -Виплата міжнародних переказів Ria; -Автосписання оплати; -Онлайн-оплата; -Відправлення іншу особу; -Оплата в додатку Нової Пошти; - Для бізнесу -Інтернет-еквайринг; -Рєєстрові виплати; -Зарахування післяплати на рахунок.

Джерело: сформовано автором на основі даних про організацію [17].

«НП Логістика» — організація, яка співпрацює з інтернет-магазинами, маркетплейсами та офлайн-роздрібними мережами для збору замовлень.

«NovaPay» функціонує як небанківська фінансова установа, яка керує транзакціями, пов'язаними з грошовими операціями, які проводяться у відділеннях організації та в цілому.

«Нова Пошта Глобал» працює як організація, що використовує послуги експрес-доставки як всередині України, так і за кордон.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує основні послуги експрес-доставки вантажів, включаючи оформлення та упаковку.

Основні переваги, які використовує організація в конкурентному ринковому середовищі, включають: доступність; зручність послуг; широкую мобільність і покриття мережі; оперативність; безпеку; конкурентоспроможні ціни.

Інтеграція цих факторів у поєднанні зі зростаючим попитом на послуги та вмілим управлінським наглядом з боку керівників організації дозволила організації підтримувати фінансові показники на рівні, порівнянному з 2022 роком, і навіть спостерігати зростання.

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові-економічні показники діяльності організації за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, +,- 2023/2022 рр.	Темп зростання, % 2023/2022 рр.
Валовий дохід, тис. грн	4 402 498	4 410 502	7 843 842	3433340	77,9
Витрати, тис. грн	2 994137	2593363	4478500	1885137	72,7
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток), тис. грн	2 794 933	2 390 352	4 438 175	2047823	85,9
Податок на прибуток, тис. грн	503087,94	430263,36	798871,5	368608,14	85,8
Чистий прибуток, тис. грн	2 291 845, 06	1960088,64	3369303,5	1409214,86	71,8

Джерело: сформовано автором на основі даних про організацію [17].

Проведений аналіз показав, що організація демонструє позитивну динаміку зростання за основними фінансовими показниками. Валовий дохід зріс на 77,9%, з 4 410 502 тис. грн до 7 843 842 тис. грн. Це свідчить про значне зростання обсягів діяльності організації. Витрати зросли на 72,7%, з 2 593 363 тис. грн до 4 478 500 тис. грн. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності, інвестиціями в розвиток або іншими факторами. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) зріс на 85,9%, з 2 390 352 тис. грн до 4 438 175 тис. грн. Це свідчить про значне зростання прибутковості організації. Податок на прибуток зріс на 85,8%, з 430 263,36 тис. грн до 798 871,5 тис. грн. Це пов'язано зі зростанням фінансового результату до оподаткування. Чистий прибуток зріс на 71,8%, з 1 960 088,64 тис. грн до 3 369 303,5 тис. грн. Це свідчить про значне покращення фінансового становища організації.

Загалом, результати діяльності організації за 2023 рік є позитивними. Спостерігається значне зростання валового доходу, фінансового результату до оподаткування, чистого прибутку. Це свідчить про те, що Нова пошта успішно розвивається та нарощує свої активи. Однак, слід зазначити, що витрати також зросли значно. Це може негативно вплинути на рентабельність організації в майбутньому.

Слід зазначити, що організація демонструє позитивну динаміку у своїй фінансовій діяльності, зокрема, відзначається значне зростання валового доходу та чистого прибутку. Це може бути результатом успішної стратегії розвитку, ефективного управління витратами та оптимізації операційної діяльності.

Далі розрахуємо рентабельність продажів за 2021-2023 рр. (рис. 2.2) за формулою:

$$ROS = \left(\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Валовий дохід}} \right) \times 100 \quad (2.1)$$

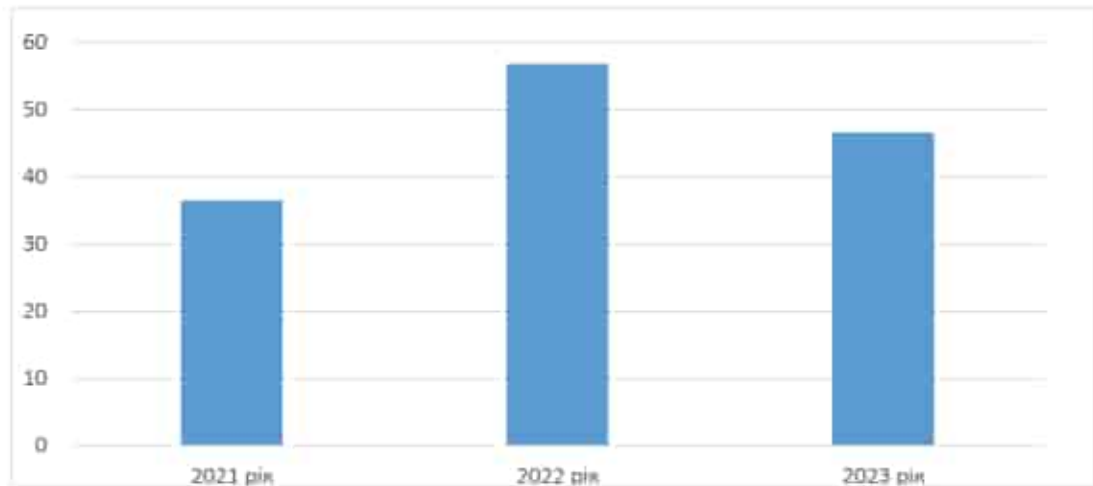


Рис. 2.2 Рентабельність продажів, %

Джерело: створено автором

Аналізуючи показники рентабельності продажів (ROS) за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити висновок про значні зміни в ефективності продажів Нової пошти. У 2021 році ROS становив 36,6%, що свідчить про те, що з кожної гривні виручки організація отримувала 36,6 копійок операційного прибутку. У 2022 році цей показник значно зріс до 56,98%, що може бути результатом збільшення обсягів надання послуг, покращення управління витратами або зміни цінової політики. Таке зростання є позитивним сигналом для інвесторів та керівництва, оскільки вказує на підвищення прибутковості від основної діяльності організації [17].

Однак, у 2023 році спостерігається зниження ROS до 46,75%, що все ж вище, ніж у 2021 році. Це зниження може бути пов'язане з різними факторами, такими як збільшення конкуренції, зростання витрат або зменшення цін на продукцію. Незважаючи на зниження, показник все ще залишається на високому рівні, що свідчить про те, що організація зберігає здатність генерувати прибуток від продажів. В цілому, динаміка ROS вказує на здатність організації адаптуватися до змін умов ринку та ефективно управляти своєю діяльністю.

Коефіцієнти ліквідності оцінюють здатність організації погашати свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду. Показники ліквідності організації представлені в таблиці 2.4 та розраховані на основі даних, наведених у таблиці 2.3.

За даними таблиці 2.3 у 2023 році можна відмітити зростання вартості оборотних активів та залученого капіталу, що є позитивним показником. Проте значне зростання поточних і довгострокових зобов'язань може свідчити про підвищення фінансового навантаження.

Таблиця 2.3

Фінансові показники організації за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вартість оборотних активів, тис. грн	142 680	128 083	157 041
Капітал і чистий борг, тис.грн.	11 153 239	13 334 395	19 017 500
Поточні зобов'язання, тис.грн.	127 205	187 798	24 209
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	3 897 300	3 787 630	5 337 000
Середня величина запасів, тис.грн.	236 988	422 156	413 811
Грошові кошти, тис.грн.	827 839	673 522	1 079 267

Джерело: сформовано автором на основі даних про організацію [17].

Далі розрахуємо коефіцієнт загальної ліквідності, поточної ліквідності та абсолютної ліквідності продажів за 2021-2023 рр. (табл.2.4) за формулами:

$$1) \text{Коефіцієнт загальної ліквідності} = \left(\frac{\text{Загальна сума поточних зобов'язань}}{\text{Загальні поточні активи}} \right) \quad (2.2)$$

$$2) \text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \left(\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} \right) \quad (2.3)$$

$$3) \text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \left(\frac{\text{Грошові кошти + готівкові еквіваленти}}{\text{Поточні Зобов'язання}} \right) \quad (2.4)$$

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 році показник був нижчим за норму ($0,60 < 1$), що свідчило про те, що у компанії могли виникнути труднощі з покриттям усіх своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. У 2022 році показник значно зріс ($1,02 > 1$), що свідчить про покращення ліквідності та здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. У 2023 році показник знову зріс ($1,08 > 1$), що свідчить про продовження покращення ліквідності.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 20201-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2022, +,-
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,60	1,02	1,08	0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	0,97	0,98	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,47	0,49	0,02

Джерело: сформовано автором на основі даних про організацію [17].

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році був близьким до норми ($0,95 < 2$), що свідчило про те, що у компанії могли виникнути деякі труднощі з покриттям своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів. У 2022 році показник незначно зріс ($0,97 > 0,95$), що свідчить про покращення

ліквідності. У 2023 році показник знову незначно зріс ($0,98 > 0,97$), що свідчить про продовження покращення ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році був нижчим за норму ($0,48 < 0,5$), що свідчило про те, що у компанії могли виникнути значні труднощі з покриттям своїх найнеобхідніших короткострокових зобов'язань. У 2022 році показник незначно зріс ($0,47 > 0,48$), що свідчить про покращення ліквідності. У 2023 році показник знову незначно зріс ($0,49 > 0,47$), що свідчить про продовження покращення ліквідності.

Загалом, можна зробити висновок, що ліквідність організації значно покращилась за 2021-2023 роки. Це свідчить про те, що компанія стала більш стійкою до короткострокових фінансових труднощів.

Однак, слід зазначити, що коефіцієнт загальної ліквідності все ще трохи нижче за норму. Це може свідчити про те, що у компанії все ще можуть виникнути деякі труднощі з покриттям усіх своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів.

У цілому, за проведеними розрахунками можемо зробити висновок, що організація має стабільну тенденцію до покращення своєї ліквідності, що є важливим для забезпечення фінансової стабільності та здатності виконувати свої зобов'язання в короткостроковій перспективі.

2.2. Оцінка інноваційної діяльності організації

Для проведення інвестиційного аналізу, необхідно розглянути кілька ключових аспектів, таких як сума інвестицій, частка володіння, стратегічна значимість інвестицій та їх географічний розподіл. ТОВ «Нова пошта» інвестує в широке коло організацій як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному.

Значна частка володіння у більшості організацій свідчить про стратегічний контроль. ТОВ «Нова Пошта» має значні інвестиції за кордоном, які вказують на прагнення розширити присутність на глобальному ринку, а самі інвестиції зосереджені у сфері логістики, девелопменту та ІТ, що відповідає основному профілю діяльності. Фінансові інвестиції організації приведені у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Фінансові інвестиції організації ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва організації	Частка володіння, %	Сума інвестицій (грн)	Географія	Сфера діяльності
1	ТОВ "НоваПей"	75%	100 339 075,00	Україна	Фінансові послуги
2	ТОВ "НП Сервіс"	100%	300 000,00	Україна	Сервісні послуги
3	ПП "Агріком-Інвест"	100%	36 714 000	Україна	Агропромисловість
4	ПП "Стенд Плюс"	100%	45 248 000	Україна	Невизначена
5	ТОВ "НОВА ПЛЕЙС"	99%	40 678 263,00	Україна	Логістика і девелопмент
6	ТОВ "ПОДОЛ-ЕКСПО"	99,67%	1 585 450 000,20	Україна	Девелопмент
7	ТОВ "ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСУ"	85%	509 999 999,91	Україна	Міжрегіональні послуги
8	ТОВ "Дніпро девелопмент Груп"	95,5%	1 551 462 964,78	Україна	Девелопмент
9	ТОВ "НОВОБОКС"	99,24%	1 166 447 160,19	Україна	Логістика і складування
10	ТОВ "НП Діджитал"	85%	53 076 000,00	Україна	ІТ і цифрові технології

Джерело: сформовано автором на основі даних про організацію [17].

У таблиці видно, що загальна сума інвестицій склала 5 089 715 463,08 грн, а середня частка володіння: 93,8%.

Система управління ризиками є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією, що включає конкретні заходи для виявлення, оцінки та

пом'якшення ризиків при мінімізації потенційних негативних наслідків. Організація підтримує постійний процес ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Прийняття рішень щодо нових проектів, ініціатив і запуску продуктів передбачає ретельний аналіз потенційних ризиків. Організація керує всіма значними ризиками, виявленими шляхом постійної оцінки ризиків, при цьому Наглядова рада контролює управління критичними ризиками, а директор – іншими ризиками.

Ця політика забезпечує ефективне функціонування системи управління ризиками, відповідність найкращим міжнародним практикам та організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта», сприяючи досягненню поставлених цілей. Політика спрямована на сприяння реалізації стратегії організації та оптимізацію ризиків, пов'язаних з її бізнес-процесами та проектами.

У 2023 році раніше ідентифікований ризик «Розширення зони воєнного конфлікту» продовжував негативно впливати на організацію через триваючу війну між РФ та Україною. зокрема:

1. Ракетні атаки завдали шкоди персоналу, інфраструктурі, власності організації та вантажам клієнтів. З метою захисту життя і здоров'я працівників та мінімізації матеріальних втрат запроваджено правила внутрішнього розпорядку щодо організації роботи під час повітряної тривоги, в тому числі на закриття підрозділів. Для оперативного оповіщення особового складу про повітряні тривоги та небезпеки створено внутрішню диспетчерську службу та систему моніторингу загроз. Проводяться регулярні тренінги з евакуації для персоналу та відвідувачів, а деякі підрозділи обладнані укриттями, і тривають зусилля щодо будівництва нових.

2. Повітряна тривога порушує бізнес-процеси, що призводить до затримок доставки та накопичення вантажів. Для вирішення цієї проблеми організація

постійно вдосконалює схеми роботи, залучає додатковий персонал та оптимізує логістичні ланцюжки для прискорення відновлення нормальної роботи.

3. Відключення електроенергії на початку 2023 року призвели до тимчасової або тривалої зупинки підрозділів організації через відсутність електроенергії. Щоб пом'якшити це, блоки оснащені генераторами та резервами палива, в тому числі партнерських мереж, і резервних Інтернет-провайдерів. Резервний план для сортувальних установок дозволяє автономно працювати та обслуговувати клієнтів під час відключень електроенергії.

4. Тимчасова окупація окремих територій України призвела до втрати інфраструктури організації та вантажів клієнтів. На початку повномасштабного вторгнення було виконано заздалегідь розроблений план часткового переміщення основних засобів і вантажів.

5. Виснаження робочої сили внаслідок мобілізації, вимушеної еміграції чи внутрішнього переміщення. Щоб вирішити цю проблему, організація замовляє співробітників і надає робочі місця за їхніми поточними місцями, підвищуючи ефективність персоналу.

У 2023 році організація зіткнулася з серйозними викликами, спричиненими розширенням зони воєнного конфлікту між РФ та Україною. Ракетні атаки та повітряні тривоги серйозно вплинули на роботу організації, її персонал, інфраструктуру та вантажі клієнтів. Відповідно до цього, організація вжила низку заходів для забезпечення безпеки та мінімізації збитків, включаючи внутрішні правила розпорядку, створення диспетчерської служби, систему моніторингу загроз та тренінги з евакуації.

Затримки доставки та накопичення вантажів через повітряні тривоги змусили організацію оптимізувати бізнес-процес, залучити додатковий персонал та вдосконалити логістичні ланцюжки. Відключення електроенергії

були частково подолані за допомогою генераторів та резервних планів для сортувальних установок.

Тимчасова окупація території призвела до втрати інфраструктури та вантажів, але завдяки плану часткового переміщення основних засобів і вантажів, організація змогла зменшити потенційні втрати. Виснаження робочої сили було частково вирішено шляхом замовлення співробітників та надання робочих місць за їхніми поточними місцями проживання.

Організація продемонструвала значну стійкість та адаптивність у відповідь на воєнні дії, вживаючи комплексні заходи для забезпечення безперебійної роботи та захисту своїх активів. Ці дії включають стратегічне планування, оперативну реакцію на кризові ситуації, використання технологічних рішень для забезпечення енергонезалежності та гнучкість управління персоналом. Все це свідчить про високий рівень корпоративного управління та здатність організації до відновлення після кризових подій [15].

Організація завчасно підготувалася до потенційного ризику війни. Завдяки ефективній ідентифікації та управлінню ризиками організація розробила план, який забезпечив безперервність роботи, запобігаючи будь-яким перервам навіть під час початку повномасштабного вторгнення та подальших відключень.

Зберігаючи повний спектр послуг, організація змогла акумулювати та інвестувати кошти в розширення своєї присутності за кордоном. У 2022 році організація ініціювала розвиток власної міжнародної мережі. З 2022 по 2023 рік організація відкрила понад 80 відділень в 11 країнах: Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Молдові, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині та Італії.

Організація регулярно проводить акції зі знижками на послуги, що робить обмін посилками з країнами Європи доступнішим. Ця стратегія збільшує обсяги поставок і посилює міжнародну присутність організації.

Організація міжнародного розвитку вимагає особистої присутності представників організації у новостворених підрозділах. Однак із запровадженням воєнного стану в Україні на період воєнного стану обмежено виїзд за кордон для чоловіків-строковиків віком від 18 до 60 років. Це обмеження становило потенційну загрозу реалізації планів міжнародної експансії. Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Нова Пошта» отримала статус критично важливої інфраструктурної організації, що дозволяє забезпечувати бронювання ключових співробітників і відправляти їх у відрядження в країни, де відкриваються відділення.

Крім того, діяльності організації сприяло відновлення та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема у сфері електронної комерції, представники якого є серед клієнтів організації.

Для пом'якшення впливу виявлених ризиків організація вживає ряд заходів: бере активну участь у робочих групах з підготовки законопроектів Міністерства інфраструктури України та інших органів державної влади; захист своїх інтересів через бізнес-асоціації (наприклад, Спільку українських підприємців, Американську торгову палату, Канадсько-українську торгову палату); участь у міжнародних форумах та проведення особистих зустрічей з міжнародними представниками. Організація також співпрацює з Всесвітнім поштовим союзом і через організацію групи є частиною Консультативного комітету Всесвітнього поштового союзу.

2.3. Визначення рівня конкурентоспроможності рішень організації

ТОВ «Нова Пошта» має кілька можливостей для ефективного маркетингу, таких як розширення ринку, модернізація обладнання та впровадження комп'ютерних технологій. SWOT-аналіз показує, що організація займає лідируючу позицію на ринку послуг доставки. Для того, щоб покращити свої пропозиції, "Нова Пошта" повинна впровадити ефективну рекламну кампанію з використанням різноманітних рекламних носіїв для привернення уваги клієнтів та інформування їх про наявні послуги.

На основі проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.6), можна зробити висновок, що «Нова Пошта» має міцну позицію на ринку завдяки своїй розгалуженій мережі відділень, сучасним технологіям, високій якості обслуговування, позитивній репутації та фінансовій стійкості. Ці сильні сторони дозволяють організації швидко адаптуватися до змін умов ринку та впроваджувати інновації, що підтримують її лідерство.

Однак, існують слабкі сторони, такі як залежність від внутрішнього ринку, логістичні виклики, високі операційні витрати та зростаюча конкуренція, які можуть вплинути на стабільність та прибутковість організації. Ці аспекти вимагають уваги та стратегічного підходу для зменшення потенційних ризиків.

Можливості для розширення на міжнародний ринок, розвитку нових сервісів, співпраці з міжнародними партнерами та економічного зростання України відкривають шляхи для подальшого розвитку та збільшення прибутків. Водночас, організація повинна бути уважною до загроз, таких як економічна нестабільність, регуляторні зміни, військові конфлікти та технологічні збої, які можуть негативно вплинути на її діяльність.

В цілому, «Нова Пошта» має всі необхідні ресурси та потенціал для подальшого зростання та успіху, проте для цього необхідно ефективно управляти слабкими сторонами та ризиками, одночасно використовуючи можливості для розширення та інновацій.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз організації ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Нова Пошта має розгалужену мережу відділень і поштоматів по всій Україні, що дозволяє швидко і зручно доставляти посилки клієнтам. 2) Сучасні технології. Використання новітніх технологій для відстеження посилок, автоматизації процесів і обслуговування клієнтів. 3) Висока якість обслуговування. Постійне вдосконалення сервісів, швидка доставка і якісне обслуговування клієнтів. 4) Репутація на ринку. Позитивний імідж та висока довіра з боку клієнтів завдяки довгій історії на ринку і високим стандартам обслуговування. 5) Фінансова стійкість. Значні інвестиції в розвиток організації як в Україні, так і за кордоном.	1) Залежність від внутрішнього ринку. Велика частина доходів організації формується на внутрішньому ринку України, що може бути ризиком в умовах економічної нестабільності країни. 2) Логістичні виклики. Проблеми з доставкою в віддалені та малонаселені регіони. 3) Високі операційні витрати. Значні витрати на утримання інфраструктури, персоналу та технологій. 4) Конкуренція. Зростаюча конкуренція з боку інших логістичних організацій, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.
Можливості	Загрози
1) Розширення на міжнародний ринок - Вихід на нові міжнародні ринки і збільшення частки зарубіжних інвестицій. 2) Розвиток нових сервісів. Впровадження нових послуг, таких як доставка дронів, покращення IT-рішень, збільшення кількості поштоматів. 3) Співпраця з міжнародними партнерами - Партнерство з міжнародними логістичними та кур'єрськими службами для розширення географії доставки. 4) Економічне зростання України. Відновлення економіки та зростання доходів населення можуть позитивно вплинути на обсяги внутрішніх замовлень.	1) Економічна нестабільність. Економічні кризи та інфляція можуть негативно вплинути на платоспроможність клієнтів та обсяги замовлень. 2) Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві та регуляторні обмеження можуть ускладнити діяльність організації. 3) Військові конфлікти та політична нестабільність. Ситуація в Україні та на міжнародній арені може створити додаткові ризики для безперервної роботи. 4) Технологічні збої. Збої в роботі IT-систем та можливі кібератаки можуть негативно вплинути на діяльність організації та її репутацію.

Джерело: створено автором

Далі необхідним є проведення PEST-аналізу, за допомогою якого детальніше можна вивчити ринок в якому знаходиться ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Проведений PEST-аналіз для “Нової Пошти” показав, що:

- Політична ситуація в Україні, включаючи воєнний стан та законодавчі зміни, впливає на операційну діяльність “Нової Пошти”. Міжнародні угоди та підвищена відповідальність за порушення вагових обмежень вимагають від організації гнучкості та стратегічного планування, щоб забезпечити дотримання норм і стандартів, а також використовувати можливості для розширення на нові ринки.
- Економічні умови, такі як тарифи на підтримку транспорту, податкова політика, рівень безробіття та валютні курси, мають безпосередній вплив на вартість та ефективність послуг “Нової Пошти”. Організації необхідно аналізувати ці фактори для оптимізації витрат та ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

Політичні	Економічні
- Законодавчі зміни - Міжнародні угоди - Воєнний стан в Україні - Підвищена відповідальність за порушення вагових обмежень	- Тарифи на підтримку транспорту - Податкова політика - Рівень безробіття - Валютні курси
Соціальні (S)	Технологічні (T)
- Демографічні зміни - Споживацький попит - Екологічна свідомість - Заміна всього пластику і використання тільки екологічних матеріалів	- Технологічний розвиток - Електронна комерція - Високі темпи інформатизації організації - Тимчасові відключення електроенергії в зв'язку з обстрілами підстанцій

Джерело: створено автором

- Економічні умови, такі як тарифи на підтримку транспорту, податкова політика, рівень безробіття та валютні курси, мають безпосередній вплив на вартість та ефективність послуг “Нової Пошти”. Організації необхідно аналізувати ці фактори для оптимізації витрат та ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможною.

- Соціальні зміни, включаючи демографічні тренди, споживацький попит та екологічну свідомість, вимагають від “Нової Пошти” адаптації до змінюваних потреб клієнтів. Зокрема, зростаюча увага до екологічних питань може спонукати організацію до використання екологічно чистих матеріалів та практик, що може підвищити вартість, але також покращити імідж та задоволеність клієнтів.

- Технологічний прогрес, електронна комерція та інформатизація відкривають нові можливості для “Нової Пошти” у плані оптимізації процесів та підвищення ефективності. Однак, тимчасові відключення електроенергії через обстріли підстанцій вимагають від організації розробки надійних планів запобігання та відновлення, щоб забезпечити стабільність послуг.

Загалом, «Нова Пошта» повинна продовжувати моніторити зовнішнє середовище та адаптуватися до його змін. Важливо враховувати політичні ризики, економічні тенденції, соціальні очікування та технологічні інновації, щоб підтримувати стабільність та розвиток організації. Ефективне управління цими аспектами дозволить “Новій Пошті” зміцнити свої позиції на ринку та використовувати нові можливості для зростання [4].

Незважаючи на військову агресію, «Нова пошта» продовжила роботу та з березня 2022 року активно почала налагоджувати процеси доставки, щоб адаптуватися до нових реалій. Загалом у 2023 році кількість відправлень перевищила 412 мільйонів посилок і вантажів, що на 30% більше, ніж у попередньому році. NPS (індекс лояльності клієнтів) для організації на кінець 2023 року показав, що 78% клієнтів були готові рекомендувати організацію.

У 2023 році, незважаючи на складні виклики, організація «Нова Пошта» продемонструвала значний розвиток та адаптацію до змінюваних умов ринку. Стратегія збільшення точок клієнтського доступу дозволила досягти вражаючої кількості майже 25 000 відділень і поштових відділень по всій країні на кінець грудня 2023 року. Це забезпечило більшу доступність послуг для клієнтів та покращило логістичну ефективність.

Відновлення інвестицій в інновації, запуск і тестування нових технологій та послуг стало ключовим елементом стратегії організації. Серед значних досягнень:

- Ідентифікація клієнтів у відділеннях за допомогою програми ДІЯ спростила процес отримання посилок, забезпечивши безпеку та прозорість транзакцій.
- Цільові Push-повідомлення з рекламою на цифрових банерах відкрили нові можливості для маркетингу та залучення клієнтів.
- Стандарти для NovaPost були розроблені та впроваджені з метою уніфікації та підвищення якості обслуговування.
- Іміджеві проекти «Завтра буде» та «Доставка казок у твоє місто», а також різдвяні сюрпризи у відділеннях, підсилили позитивний імідж бренду.
- Оптимізація роботи в бізнес-офісі Клієнта сприяла підвищенню продуктивності та задоволеності клієнтів.
- Безкоштовне пересилання по місту та щоденне пересилання зробили послуги більш доступними та зручними.
- Послуга «Інший одержувач» додала гнучкості в процес доставки, дозволяючи клієнтам визначати альтернативних одержувачів.
- Автономні пункти видачі забезпечили клієнтам можливість отримувати та відправляти посилки безпосередньо, без необхідності відвідування відділення.

- Послуга «Легке повернення» спростила процес повернення товарів для клієнтів.
- «Вантажні перевезення» за готівку відкрили нові можливості для клієнтів, які віддають перевагу готівковим розрахункам.
- Послуги пакування відправлень із поштових автоматів, охолоджених продуктів і винних пляшок, а також кобрендування на упаковці, підвищили якість та індивідуалізацію послуг.
- Територіальна консолідація клієнтів за обраним відділенням та керівником онлайн на карті забезпечила більшу ефективність управління потоками клієнтів.

Ці заходи не лише покращили якість обслуговування та задоволеність клієнтів, але й зміцнили позиції «Нової Пошти» на ринку, навіть у складних умовах. Завдяки цьому організація змогла зберегти лідерство та довіру клієнтів, продовжуючи розвивати інноваційні рішення для вдосконалення своїх послуг.

У підсумку, стратегія «Нової Пошти» у 2023 році була спрямована на забезпечення безперебійності та якості послуг навіть у складних умовах. Інвестиції в інновації та розширення мережі відділень дозволили організації не лише втримати лідируючі позиції на ринку, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів. Впровадження нових технологій та сервісів, таких як програма ДІЯ для ідентифікації клієнтів, цільові Push-повідомлення, іміджеві проекти, та оптимізація роботи в бізнес-офісі, засвідчили гнучкість та орієнтованість на клієнта. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвала, що етичні принципи та стратегічне планування є ключовими для успіху в бізнесі, навіть у непередбачуваних обставинах, та що організація готова до подальших інновацій та розвитку.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз рівня фінансово-економічних показників організації, зокрема оцінено економічні показники рентабельності та ліквідності організації. Визначено, що коефіцієнти ліквідності покращилися, свідчаючи про зростання фінансової стійкості організації, незважаючи на підвищене фінансове навантаження через зростання поточних і довгострокових зобов'язань.

Визначено, що адаптація до технологічного прогресу дозволяє скоротити час надання послуг та підвищити їх якість.

Проведений SWOT-аналіз організації показав, що організація має сильні сторони, як-от широка мережа відділень та інноваційність, що сприяє її лідерству на ринку. Проте, залежність від внутрішнього ринку та інші слабкості можуть вплинути на її прибутковість. Можливості розширення та нові сервіси обіцяють зростання, але загрози, такі як економічні та політичні нестабільності, вимагають обережного підходу.

PEST-аналіз організації виявив, що політичні та законодавчі зміни в Україні, економічні фактори, соціальні тренди та технологічний розвиток впливають на її діяльність. Організації потрібно гнучко планувати та адаптуватися до цих умов для забезпечення ефективності, дотримання стандартів і розширення ринку, враховуючи потреби в екологічності та стабільності послуг.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні напрямки удосконалення інноваційної діяльності організації

ТОВ «Нова Пошта» активно працює над удосконаленням своєї інноваційної політики, що є ключовим фактором її успіху на ринку логістичних послуг. Одним з основних напрямків є експансія на нові ринки, зокрема в країни Європи, де організація вже відкрила представництва. Це дозволяє “Новій пошті” залучати нових клієнтів та розширювати географію своєї діяльності. Інвестиції в інфраструктуру також відіграють важливу роль, адже збільшення кількості відділень та поштоматів сприяє покращенню доступності послуг для клієнтів.

Підвищення якості послуг є ще одним важливим аспектом стратегії. Це означає не лише вдосконалення логістичних процесів, але й покращення досвіду клієнтів, що може включати в себе все від швидкості доставки до якості обслуговування. Цифровізація та автоматизація процесів є ще однією важливою складовою, яка дозволяє організації залишатися на передовій інновацій, впроваджуючи новітні технології для забезпечення ефективності та зручності послуг.

Не менш важливим є й напрямок соціальної відповідальності та підтримки співробітників, особливо в умовах, коли організація зазнала великих втрат серед персоналу. Програми підтримки та розвитку співробітників можуть включати навчання, кар’єрне зростання та створення комфортних умов праці, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.

Загалом, ці стратегічні напрямки дозволяють “Новій пошті” не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й продовжувати інноваційний розвиток, підвищуючи рівень конкурентоспроможності та відповідаючи на змінні потреби клієнтів.

Основні характерні особливості кожного з напрямків наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Основні характерні особливості кожного з напрямків ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Переваги	Недоліки
Експансія на нові ринки	Розширення клієнтської бази, збільшення доходів	Високі витрати на вхід, ризик невдачі
Інвестиції в інфраструктуру	Покращення доступності послуг, збільшення обсягу обробки відправлень	Великі капіталовкладення, довгострокова окупність
Підвищення якості послуг	Задоволення клієнтів, позитивний імідж організації	Потреба в постійних інвестиціях у навчання та розвиток
Цифровізація та автоматизація	Ефективність процесів, зменшення помилок	Висока вартість технологій, ризик зайвої складності
Соціальна відповідальність	Лояльність співробітників, позитивний соціальний вплив	Витрати на соціальні програми, можливість недооцінки ефекту

Джерело: розроблено автором

Експансія на нові ринки є важливою для зростання організації, незважаючи на високі витрати та ризики. Інвестиції в інфраструктуру, хоча й потребують значних капіталовкладень, покращують доступність послуг та збільшують обсяг обробки відправлень. Підвищення якості послуг, яке вимагає постійних інвестицій, проте приносить задоволення клієнтів та позитивний імідж організації, є найбільш ефективним. Цифровізація та автоматизація, незважаючи на високу вартість технологій та ризик складності, підвищують ефективність процесів та зменшують помилки. Соціальна відповідальність, хоча й має витрати на соціальні програми та ризик недооцінки ефекту, сприяє лояльності співробітників та має позитивний соціальний вплив. Загалом, ці напрямки в

сукупності формують баланс між розвитком та ризиками, сприяючи сталому зростанню та інноваційному розвитку організації [22].

Розглянемо більш детально напрямки: підвищення якості послуг.

Підвищення якості послуг є фундаментальним стратегічним напрямком для ТОВ «Нова Пошта», оскільки це безпосередньо впливає на задоволення клієнтів та формування позитивного іміджу організації. Задоволені клієнти частіше повертаються для повторних послуг, рекомендують організацію іншим, а також зменшують витрати на залучення нових клієнтів через позитивні відгуки та високий рівень лояльності. Позитивний імідж організації, у свою чергу, сприяє збільшенню довіри з боку клієнтів та партнерів, що є важливим для довгострокового успіху в динамічному ринковому середовищі.

Однак, для досягнення високої якості послуг, ТОВ «Нова Пошта» мусить здійснювати постійні інвестиції у навчання та розвиток своїх співробітників. Це включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, а також впровадження новітніх технологій, які можуть сприяти ефективності роботи та покращенню обслуговування клієнтів. Навчання та розвиток персоналу вимагають значних ресурсів, часу та зусиль, але вони є критично важливими для підтримки високого рівня сервісу та адаптації до змінних потреб ринку.

У підсумку, підвищення якості послуг вимагає від ТОВ «Нова Пошта» збалансованого підходу, де інвестиції у персонал та їх розвиток є необхідними для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів та підтримки позитивного іміджу організації. Це, в свою чергу, сприяє сталому зростанню та конкурентоспроможності на ринку.

Порівняння ТОВ «Нова Пошта» з її основними конкурентами на ринку поштових послуг в Україні, з акцентом на їх переваги, недоліки та якість послуг надано в таблиці 3.2.

Порівняльна характеристика поштових операторів України

Організація	Переваги	Недоліки	Якість послуг
Нова пошта	Широкий обсяг послуг, ефективна мережа відділень, технологічні інновації	Висока вартість деяких послуг	Висока
Укрпошта	Державна підтримка, широка географія відділень	Часто повільніші терміни доставки	Середня
Meest	Спеціалізація на міжнародних відправленнях	Обмежені можливості внутрішньої доставки	Висока
Justin	Конкурентні ціни, програми лояльності	Менша кількість відділень порівняно з лідерами ринку	Середня
Делівері	Гнучкість та індивідуальний підхід до клієнтів	Можливі затримки у доставці	Середня

Джерело: створено автором

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має сильні позиції на ринку завдяки широкому спектру послуг, ефективній мережі відділень та впровадженню технологічних інновацій. Хоча організація має високу вартість деяких послуг, якість її послуг оцінюється як висока. Її конкуренти, такі як «Укрпошта», «Meest», «Justin» та «Делівері», мають свої унікальні переваги, такі як державна підтримка, спеціалізація на міжнародних відправленнях, конкурентні ціни та гнучкість в обслуговуванні. Однак, вони також стикаються з недоліками, включаючи повільніші терміни доставки, обмежені можливості внутрішньої доставки та меншу кількість відділень. Якість послуг у цих організацій варіюється від середньої до високої, залежно від конкретної організації та послуги.

Загалом, «Нова Пошта» вирізняється серед конкурентів високою якістю послуг, але для підтримки лідерства на ринку їй потрібно продовжувати інвестувати в інновації та покращення сервісу, а також звертати увагу на ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможною. Конкуренти, зі свого

боку, можуть використовувати свої унікальні переваги для залучення клієнтів, які шукають альтернативні або спеціалізовані послуги. Важливо, щоб кожна організація продовжувала розвивати свої сильні сторони, одночасно працюючи над усуненням недоліків, щоб підвищити загальну якість послуг на ринку.

Серед основних напрямків удосконалення якості послуг можуть бути орієнтовні показники, які вказують на приблизні затрати та час, необхідні для реалізації кожного з інноваційних удосконалень. Вони були взяті з аналізу ринку, попереднього досвіду організації в реалізації подібних проектів (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрямки удосконалення якості послуг

Інноваційне удосконалення	Орієнтовна вартість	Орієнтовні терміни реалізації	Орієнтовні напрями впливу
Впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом для відстеження посилок	500,000 грн	6 місяців	Покращення досвіду користувачів, зменшення кількості запитів до служби підтримки
Автоматизація сортувальних центрів за допомогою роботизованих систем	2,000,000 грн	1 рік	Збільшення швидкості обробки відправлень, зниження помилок у сортуванні
Оновлення флоту доставки електромобілями	10,000,000 грн	2 роки	Зниження витрат на паливо, позитивний вплив на екологію, модернізація іміджу організації
Розробка внутрішньої системи навчання співробітників	300,000 грн	4 місяці	Підвищення кваліфікації персоналу, покращення якості обслуговування
Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів	200,000 грн	3 місяці	Збільшення лояльності клієнтів, стимулювання повторних продажів

Джерело: створено автором

Наведені дані є приблизними та можуть змінюватися в залежності від конкретних умов реалізації проектів. Важливо враховувати, що реальна вартість

та терміни можуть відрізнятися від запропонованих через зовнішні чинники та непередбачувані обставини. Кожне з цих удосконалень має потенціал позитивно вплинути на якість послуг, що надає «Нова Пошта», та сприяти її подальшому розвитку та успіху на ринку.

Організація прийняла стратегію використання інноваційних рішень, вдосконалення існуючих продуктів і послуг та запуск нових, а також формування позитивного іміджу серед споживачів. Через високі показники зростання логістичного ринку, що привертає нових учасників, підвищення конкурентоспроможності є одним із ключових завдань операторів експрес-доставки.

На основі аналізу фінансових показників за 2021-2023 роки, ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку зростання. Для подальшого зміцнення фінансової стабільності пропонується розглянути можливість поетапного впровадження інновацій, розподіливши витрати на кілька фаз. Це дасть змогу зменшити початкові витрати та залучити фінансування на кожен окремий етап, ґрунтуючись на досягнутих результатах.

Для подальшого зміцнення фінансової стабільності пропонується:

- оптимізація витрат: проведення аудиту витрат з метою виявлення та усунення неефективних витрат;
- диверсифікація доходів: розширення спектру послуг, включаючи фінансові та консультаційні послуги;
- інвестиційні програми: розробка та впровадження інвестиційних програм, спрямованих на підвищення ефективності операцій та збільшення доходів;
- цифрові сервіси: інвестування в розробку та впровадження нових цифрових сервісів, включаючи мобільні додатки та онлайн-платформи для зручності клієнтів;

-інноваційні логістичні рішення: впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) та транспортом (TMS) для оптимізації логістичних процесів;

- відкриття нових філій: створення нових філій та логістичних центрів у стратегічно важливих регіонах України та за кордоном;

- партнерства: укладання партнерських угод з міжнародними логістичними компаніями для розширення географії послуг.

Враховуючи ці підходи, "Нова Пошта" може знайти рішення для проблеми браку власних коштів або високих витрат на нововведення. Комбінація залучення зовнішнього фінансування, укладення партнерських угод, оптимізації внутрішніх процесів та етапного впровадження забезпечить необхідні ресурси для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Для розв'язання проблеми тривалого терміну окупності нововведень "Новій Пошті" слід активно співпрацювати з дослідницькими установами та університетами для спільних досліджень і розробки інноваційних проєктів. Це дасть змогу об'єднати знання і досвід різних сторін, прискорити розробку нових технологій і скоротити час їх впровадження на ринку.

Важливо враховувати потреби ринку під час розроблення нових продуктів або послуг. Проведення маркетингових досліджень та аналізу конкурентного середовища допоможе орієнтуватися на попит споживачів і забезпечити належну комерціалізацію інноваційних рішень. Це допоможе ТОВ «Нова Пошта» зменшити період окупності та підвищити прибутковість нововведень.

Організація може шукати партнерства з інвестиційними фондами, бізнес-інкубаторами або венчурними капіталовкладниками, що забезпечить додаткові фінансові ресурси та експертну підтримку для розроблення і масштабування інноваційних проєктів. Такі партнерства допоможуть скоротити термін окупності

шляхом залучення додаткових інвестицій, ресурсів, а також отримання цінних порад і контактів.

Комбінація наведених шляхів допоможе ТОВ «Нова Пошта» скоротити тривалість періоду окупності нововведень. Активна співпраця з дослідницькими установами, орієнтація на потреби ринку та залучення партнерів з інвестиційних фондів сприятиме швидкому впровадженню та успішній комерціалізації інноваційних рішень, що зменшить термін окупності та забезпечить сталий розвиток організації.

Для розв'язання проблеми нестачі кваліфікованого персоналу "Новій Пошті" варто звернути увагу на підвищення кваліфікації та навичок наявного персоналу шляхом організації навчальних програм, тренінгів та семінарів. Це підвищить компетентність працівників та покращить їхню здатність працювати з інноваційними технологіями та процесами.

Організації важливо активно співпрацювати зі спеціалізованими навчальними закладами, університетами та коледжами, щоб забезпечити доступ до якісної освіти та підготовку молодих фахівців у потрібних галузях. Це може включати стажування, практичні заняття, спільні дослідницькі проєкти та програми співпраці. Варто розглянути можливість залучення зовнішніх консультантів або експертів, які мають відповідні знання та досвід у потрібній сфері. Вони можуть допомогти підприємству вирішити складні завдання, навчити персонал новим навичкам та передати цінний досвід. Поєднання цих заходів допоможе компанії подолати нестачу кваліфікованого персоналу. Запровадження навчальних програм, співпраця з навчальними закладами та залучення зовнішніх експертів забезпечать наявному та молодому персоналу необхідні знання, навички та підтримку для ефективної роботи в інноваційному середовищі.

Для подолання проблеми несприйнятливості організації до нововведень важливо спочатку створити належну свідомість серед керівництва та

співробітників про необхідність інновацій та їх позитивний вплив на організацію. Це можна зробити шляхом проведення освітніх заходів, тренінгів та презентацій, де будуть пояснені переваги інновацій та їхній потенційний внесок у розвиток організації.

Другим кроком є створення сприятливої інноваційної культури в організації. Це досягається шляхом пошуку та заохочення творчих співробітників, створення команд для впровадження нових ідей та встановлення процесів, які сприяють збору, аналізу та реалізації інноваційних пропозицій.

Третій шлях полягає у встановленні позитивних механізмів стимулювання співробітників для прийняття нововведень. Це можуть бути фінансові премії, почесні визнання, можливості кар'єрного росту або участь у реалізації проєктів. Важливо створити мотивацію для активної участі співробітників у процесі інноваційного розвитку компанії.

Ці заходи дозволять ТОВ «Нова Пошта» подолати несприйнятливність до нововведень. Свідомість про значення інновацій, створення сприятливої інноваційної культури та стимулювання співробітників для активної участі в інноваційному процесі допоможуть організації відкритися до нових ідей, покращити конкурентоспроможність та досягти стійкого розвитку.

Одним із напрямків удосконалення управління інноваційною стратегією є впровадження системи управління ризиками. Вона є складовою частиною загальної системи управління ризиками ТОВ «Нова Пошта». Оскільки реалізація інноваційного розвитку передбачає здійснення низки заходів, що можуть мати негативні наслідки, завданням системи управління ризиками є їх мінімізація.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню та реалізації інноваційного потенціалу і обґрунтованій стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта», враховуючи виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

3.2. Оцінка ефективності інноваційних напрямків підвищення якості послуг в організації

Оцінка ефективності удосконалення якості послуг в ТОВ «Нова Пошта» є критично важливим процесом для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності організації на ринку логістичних послуг. Ефективність впроваджених змін можна оцінити за допомогою комплексного аналізу ключових показників ефективності (KPI), таких як швидкість доставки, відсоток пошкоджених або втрачених вантажів, рівень задоволеності клієнтів та лояльності. Порівняння цих показників до і після впровадження удосконалень дозволяє визначити реальний вплив проведених заходів. Важливим аспектом є також аналіз фінансових показників, зокрема вплив підвищення якості послуг на збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів та зростання прибутку. Крім того, необхідно враховувати економію коштів за рахунок зменшення кількості рекламцій, штрафів та компенсацій клієнтам. Оцінка ефективності також передбачає аналіз внутрішніх процесів: скорочення часу обробки замовлень, підвищення продуктивності праці співробітників, зменшення кількості помилок. Важливим інструментом є регулярне проведення опитувань та фокус-груп серед клієнтів для отримання якісного зворотного зв'язку щодо змін. Ефективність також можна оцінити через порівняння з конкурентами та галузевими стандартами. Застосування методів бенчмаркінгу дозволяє визначити, наскільки ТОВ «Нова Пошта» випереджає або відстає від лідерів ринку за якістю послуг. Інтегральна оцінка ефективності повинна враховувати всі ці фактори, що дозволить керівництву організації приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків з удосконалення системи управління якістю [31].

Оцінка умовної ефективності інноваційних напрямків для підвищення якості послуг ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з конкурентами на базі загально відомих тенденцій наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка умовної ефективності інноваційних напрямків підвищення якості послуг ТОВ «Нова Пошта» у порівнянні з конкурентами

Інноваційне удосконалення	Коментар
Мобільний додаток з ІІІ для відстеження посилок	Висока оцінка через значне покращення досвіду користувачів, що є критичним у сучасному цифровому середовищі.
Автоматизація сортувальних центрів	Підвищення швидкості обробки та зниження помилок можуть значно покращити оперативність та надійність послуг.
Оновлення флоту доставки електромобілями	Довгострокове інвестування, яке може покращити екологічний імідж та знизити витрати на паливо.
Внутрішня система навчання співробітників	Підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування.
Програма лояльності для клієнтів	Збільшення лояльності та стимулювання продажів є важливими, але можуть мати менший вплив на загальну якість послуг.

Джерело: створено автором

Враховуючи умовну оцінку ефективності інноваційних напрямків для підвищення якості послуг ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом для відстеження посилок є найбільш ефективним напрямком, оскільки воно отримало найвищу оцінку за потенційне покращення досвіду користувачів.

Автоматизація сортувальних центрів та внутрішня система навчання співробітників також вважаються дуже ефективними, оскільки вони можуть значно покращити оперативність послуг та якість обслуговування відповідно. Оновлення флоту доставки електромобілями, хоча й є довгостроковим

інвестуванням, може мати значний позитивний вплив на екологічний імідж та економію витрат на паливо.

Програма лояльності для клієнтів, незважаючи на її важливість для збільшення лояльності та стимулювання продажів, має меншу оцінку ефективності, що може свідчити про менший вплив на загальну якість послуг. Загалом, ці напрямки можуть допомогти «Новій пошті» підвищити якість своїх послуг та зміцнити конкурентні переваги на ринку.

Новий мобільний додаток з штучним інтелектом для відстеження посилок, який пропонується ТОВ «Нова Пошта», буде мати ряд переваг порівняно з існуючими додатками. Ось детальний опис потенційних переваг:

1. Розширені можливості відстеження. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволить користувачам отримувати більш точні та оперативні оновлення статусу їхніх посилок. Це може включати прогнозування часу доставки з високою точністю.

2. Інтерактивний інтерфейс. Додаток може мати інтерактивний інтерфейс з голосовим управлінням, що дозволить користувачам легко взаємодіяти з додатком без необхідності вводу тексту.

3. Персоналізовані сповіщення. Штучний інтелект зможе аналізувати поведінку користувачів та надавати персоналізовані сповіщення, наприклад, нагадування про наближення часу доставки.

4. Автоматизація вирішення проблем. Штучний інтелект може автоматично вирішувати певні типи запитань або проблем, зменшуючи навантаження на службу підтримки.

5. Покращення досвіду користувачів. Завдяки штучному інтелекту, додаток може надавати рекомендації та підказки, що покращують загальний досвід користувачів.

6. Безпека та конфіденційність. Використання передових алгоритмів штучного інтелекту може допомогти підвищити безпеку додатку, забезпечуючи захист даних користувачів.

Ці переваги базуються на загальних тенденціях використання штучного інтелекту в мобільних додатках і можуть бути адаптовані до специфіки послуг «Нової пошти» для забезпечення кращого сервісу. Важливо зазначити, що реальні переваги будуть залежати від точності реалізації та інтеграції штучного інтелекту в додаток.

Витрати на реалізацію мобільного додатку з штучним інтелектом для ТОВ «Нова Пошта» можуть бути представлені у такій таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію мобільного додатку з штучним інтелектом для ТОВ
«Нова Пошта»

Етап розробки	Опис	Орієнтовна вартість, грн
Дослідження та аналіз	Аналіз ринку, вимог користувачів, планування функціоналу	50,000
Проектування	Розробка дизайну інтерфейсу, прототипування	100,000
Розробка	Кодування додатку, інтеграція ШІ	800,000
Тестування	Перевірка якості, виявлення та виправлення помилок	100,000
Запуск	Розгортання додатку, моніторинг стабільності	100,000
Маркетинг	Реклама, просування додатку	200,000
Підтримка та оновлення	Оновлення функціоналу, виправлення помилок	200,000
ВСЬОГО	1500000	

Джерело: створено автором

Ці цифри є приблизними та можуть змінюватися в залежності від конкретних вимог проекту, складності інтеграції штучного інтелекту та обраної технологічної

наповненості продукту. Важливо також враховувати поточні ринкові умови та можливі зміни в цінах на розробку програмного забезпечення.

Для розрахунку ефективності розробки та впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом у ТОВ «Нова Пошта», можна використати формулу повернення інвестицій (ROI):

$$ROI = \left(\frac{\text{Фінансовий виграш} - \text{Вартість інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \right) \times 100\%, \quad (3.1)$$

де:

· Фінансовий виграш — це прибуток, отриманий від впровадження додатку.

· Вартість інвестицій — це загальні витрати на розробку та впровадження додатку.

Для прогнозування фінансового виграшу від впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом для ТОВ «Нова Пошта», можна використати наступні загальні тенденції:

- збільшення задоволеності клієнтів може призвести до зростання кількості повторних замовлень;
- автоматизація відповідей на запитання клієнтів може зменшити витрати на службу підтримки;
- покращення ефективності логістики завдяки точнішому відстеженню може знизити витрати на доставку.

В таблиці 3.6 надано прогнозовані фінансові показники:

Щоб спрогнозувати фінансовий виграш для ТОВ «Нова Пошта» від розробки та впровадження нового мобільного додатку, ми можемо використати наведені дані про збільшення доходу та зменшення витрат.

Прогнозні фінансові показники

Показник	Прогнозоване збільшення доходу	Прогнозоване зменшення витрат
Задоволеність клієнтів	10% зростання продажів	-
Ефективність обслуговування	5% зростання продажів	10% зменшення витрат на підтримку
Логістика	-	5% зменшення витрат на доставку

Джерело: створено автором

Розглянемо кожен показник окремо (на базі даних наведених у 2 розділі):

1. Задоволеність клієнтів:

- Прогнозоване збільшення доходу: 10% від валового доходу.

- Валовий дохід за 2023 рік: 7 843 842 тис. грн.

- Очікуване збільшення доходу:

$$0.10 \times 7843842 = 784384.2 \text{ тис. грн.}$$

2. Ефективність обслуговування:

- Прогнозоване збільшення доходу: 5% від валового доходу.

- Очікуване збільшення доходу:

$$0.05 \times 7843842 = 392192.1 \text{ тис. грн.}$$

- Прогнозоване зменшення витрат на підтримку: 10% від адміністративних витрат.

- Адміністративні витрати за 2023 рік: 2 985 829 тис. грн.

- Очікуване зменшення витрат:

$$0.10 \times 2985829 = 298582.9 \text{ тис. грн.}$$

3. Логістика:

- Прогнозоване зменшення витрат на доставку: 5% від витрат на збут.

- Витрати на збут за 2023 рік: 997 806 тис. грн.

- Очікуване зменшення витрат:

$$0.05 \times 997806 = 49890.3 \text{ тис. грн.}$$

Тепер підсумуємо очікуване збільшення доходу та зменшення витрат:

· Загальне збільшення доходу:

$$784384.2 + 392192.1 = 1176576.3 \text{ тис. грн.}$$

· Загальне зменшення витрат:

$$298582.9 + 49890.3 = 348473.2 \text{ тис. грн.}$$

Фінансовий вигаиш від впровадження додатку складе суму збільшення доходу та зменшення витрат:

$$\text{Фінансовий вигаиш} = 1176576.3 + 348473.2 = 1525049.5 \text{ тис. грн.}$$

Щоб розрахувати повернення інвестицій (ROI) для проєкту з вартістю 1,500,000 грн та фінансовим вигаишем 1,525,094.5 грн, підставимо значення у формулу 3.1:

$$ROI = \left(\frac{1525094,5 - 1500000}{1500000} \right) \times 100 = \left(\frac{25094,5}{1500000} \right) \times 100 = 1,67\%$$

Отже, ROI для цього проєкту становить приблизно 1,67 %.

Враховуючи проведені розрахунки, повернення інвестицій (ROI) для проєкту розробки та впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом у ТОВ «Нова Пошта» становить 1,67 %. Цей показник відображає відсоток фінансового вигаишу від інвестицій у проєкт порівняно з його первісною вартістю. Хоча значення ROI може здатися невеликим, важливо врахувати, що інвестиції в цифрові технології, такі як штучний інтелект, часто призводять до додаткових непрямих переваг, таких як підвищення задоволеності клієнтів, збільшення лояльності та покращення бренду організації. Ці фактори можуть мати довгостроковий позитивний вплив на прибутковість та конкурентоспроможність “Нової пошти” на ринку. Таким чином, хоча безпосередній фінансовий вигаиш

від проекту є помірним, потенційні довгострокові вигоди можуть значно перевищити первісні очікування та витрати.

Враховуючи постійні зміни на ринку та високий рівень конкуренції, організація повинна постійно вдосконалювати свою інноваційну стратегію. На основі проведених фінансових розрахунків, можна сформулювати ряд рекомендацій для подальшого розвитку стратегії.

За результатами розрахунків, очікуване збільшення доходу та зменшення витрат внаслідок впровадження мобільного додатку з штучним інтелектом складають:

Загальне збільшення доходу: 1,176,576.3 тис. грн.

Загальне зменшення витрат: 348,473.2 тис. Грн.

Фінансовий вигаш: 1,525,049.5 тис. грн.

Проект має ROI на рівні 1,67%, що відображає позитивний потенціал фінансового вигашу від інвестицій у даний проект

Основні напрямки удосконалення інноваційної стратегії для ТОВ «Нова Пошта»:

1) Розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту.

Впровадження AI-асистентів для клієнтів: використання штучного інтелекту для автоматизації обслуговування клієнтів та підтримки операцій. Це дозволить знизити витрати на підтримку на 10% від адміністративних витрат, що складає 298,582.9 тис. грн.

Оптимізація логістики за допомогою AI: застосування алгоритмів AI для покращення логістичних процесів та оптимізації маршрутів доставки, що зменшить витрати на збут на 5%, або на 49,890.3 тис. грн.

2) Покращення користувацького досвіду

Мобільний додаток: розробка інтерактивного мобільного додатку, який дозволить клієнтам легко відслідковувати свої посилки, отримувати оновлення в

реальному часі та користуватися додатковими послугами. Це призведе до збільшення доходу на 10% від валового доходу, або на 784,384.2 тис. грн.

3) Розширення мережі та інфраструктури.

Нові логістичні хаби: інвестування у створення нових логістичних хабів у стратегічно важливих регіонах для зниження часу доставки та підвищення ефективності логістичних операцій.

Партнерства з місцевими підприємствами: встановлення партнерських відносин з місцевими підприємствами для спільного використання ресурсів та зниження операційних витрат.

4) Сталій розвиток та соціальна відповідальність.

Екологічні ініціативи: впровадження екологічно чистих транспортних засобів та технологій для зменшення вуглецевого сліду компанії.

Соціальні програми: розробка програм соціальної відповідальності, які підвищують лояльність клієнтів та імідж компанії на ринку.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі були визначені та розглянуті такі цілі:

Зроблено оцінку впливу ефективності інноваційної політики ТОВ «Нова Пошта» на розвиток економіки України. Аналіз результатів впроваджених інноваційних ініціатив показав позитивний вплив на економічні показники організації, такі як прибуток, рентабельність та ринкова частка.

Визначено, що організація значно сприяє розвитку національної економіки через реалізацію соціально значущих проектів та впровадження екологічно чистих технологій.

Проаналізовано напрями удосконалення інноваційної діяльності організації на стратегічному рівні. Проведено глибокий аналіз існуючих стратегій інноваційної діяльності та запропоновано конкретні шляхи їх вдосконалення. Розроблено рекомендації щодо впровадження нових технологій і процесів, спрямованих на підвищення ефективності інноваційної діяльності організації. Визначено ключові фактори успіху інноваційної стратегії організації.

З'ясовано важливість адаптації до зовнішніх економічних умов і внутрішнього вдосконалення організаційної структури.

Виявлено, що стратегічне управління інноваціями є критичним для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку організації.

Запропонована стратегія для ТОВ «Нова Пошта» спрямована на забезпечення стійкого зростання, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності операцій. Впровадження інноваційних технологій, розширення ринкової частки та підвищення якості послуг дозволить організації утримувати лідируючі позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена темі удосконалення інноваційної стратегії організації.

Автором були розглянуті концептуальні основи розробки інноваційної стратегії організації, що включає прийняття організаціями інноваційних стратегій як відповіді на загострення конкуренції, що сприяє сталому економічному зростанню. Визначено три основні стратегії інноваційної діяльності: наступу, захисту та імітації, які організації можуть використовувати залежно від своїх цілей та ринкових умов. Проаналізовано важливість системного розвитку та інноваційного підприємництва для стійкої стратегії розвитку організації. Зазначено, що інноваційна стратегія вимагає всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб зміцнити внутрішнє самозбереження та сприяти безперервному розвитку. Проблеми інноваційної активності в Україні, зокрема низьку державну підтримку та фінансові бар'єри, що обмежують технологічний розвиток бізнесу.

Було визначено роль інноваційної стратегії як вирішального фактору, який визначає здатність організації досягати сталого розвитку та зберігати конкурентоспроможність у швидко змінюваному глобальному економічному середовищі. Вона вимагає не лише внутрішньої інноваційної активності, але й зовнішньої адаптації та колаборації, щоб відповідати на ринкові виклики та використовувати можливості для зростання. Стратегічне впровадження інноваційних підходів дозволяє організаціям не тільки вдосконалювати свої продукти та послуги, але й розвивати культуру, яка сприяє креативності, ефективності та відповідальності. Таким чином, інноваційна стратегія стає ключовим елементом, який впливає на всі аспекти діяльності організації, від

технологічного розвитку до корпоративної культури, і є основою для досягнення довгострокового успіху.

Було виконано всебічне дослідження рівня інноваційності організації ТОВ «Нова Пошта», що включало аналіз результатів її діяльності, інноваційності та аналіз рівня конкурентоспроможності. Проведений в роботі аналіз фінансово-економічної діяльності організації показав, що організація демонструє позитивну динаміку у своїй фінансовій діяльності, зокрема, відзначається значне зростання валового доходу та чистого прибутку. Це може бути результатом успішної стратегії розвитку, ефективного управління витратами та оптимізації операційної діяльності.

Аналіз показників рентабельності продажів (ROS) за період з 2021 по 2023 рік, показав значні зміни в ефективності продажів. У 2021 році ROS становив 36,6%, що свідчить про те, що з кожної гривні виручки організація отримувала 36,6 копійок операційного прибутку. У 2022 році цей показник значно зріс з до 56,98%, що може бути результатом збільшення обсягів надання послуг, покращення управління витратами або зміни цінової політики. Таке зростання є позитивним сигналом для інвесторів та керівництва, оскільки вказує на підвищення прибутковості від основної діяльності організації.

Проаналізовано фінансові показники, зокрема, рентабельність та ліквідність організації. Виявлено покращення коефіцієнтів ліквідності, що свідчить про зростання фінансової стійкості організації, незважаючи на підвищене фінансове навантаження через зростання поточних і довгострокових зобов'язань. Використано інструменти SWOT та PEST-аналізу для визначення сильних і слабких сторін організації, а також загроз та можливостей для її розвитку. SWOT-аналіз організації показав, що організація має сильні сторони, як-от широка мережа відділень та інноваційність, що сприяє її лідерству на ринку. Проте, залежність від внутрішнього ринку та інші слабкості можуть

вплинути на її прибутковість. Можливості розширення та нові сервіси обіцяють зростання, але загрози, такі як економічні та політичні нестабільності, вимагають обережного підходу. PEST-аналіз організації виявив, що політичні та законодавчі зміни в Україні, економічні фактори, соціальні тренди та технологічний розвиток впливають на її діяльність. Організації потрібно гнучко планувати та адаптуватися до цих умов для забезпечення ефективності, дотримання стандартів і розширення ринку, враховуючи потреби в екологічності та стабільності послуг.

Реалізація мобільного додатку з штучним інтелектом є одним з ключових напрямків інноваційного розвитку організації. Загальна вартість впровадження оцінюється в 1500,000 грн. Основні етапи реалізації включають розробку, тестування та інтеграцію додатку в існуючу інфраструктуру організації. Орієнтовний термін реалізації становить 6 місяців, що включає час на налаштування та навчання персоналу. Мобільний додаток дозволить зменшити кількість запитів до служби підтримки, покращити досвід користувачів та забезпечити більш ефективне відстеження посилок.

Загалом, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості послуг сприятимуть зростанню рівня конкурентоспроможності організації, підвищенню задоволення клієнтів та довгостроковому фінансовому успіху ТОВ «Нова Пошта». Інноваційні інвестиції та розширення мережі відділень сприяли не тільки утриманню лідируючих позицій на ринку, але й підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Інновації, такі як впровадження програми ДІА для ідентифікації клієнтів та оптимізація роботи в бізнес-офісі, демонструють гнучкість та орієнтованість на клієнта.

Автором оцінено вплив соціальних чинників, зокрема, демографічних змін, на клієнтуру ТОВ «Нова Пошта». Проаналізовано маркетингові стратегії та їх вплив на позиціонування організації на ринку. Орієнтованість на інновації та

технологічний прогрес дозволяє скоротити час надання послуг та підвищити їх якість, що є ключовим для утримання конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що інноваційна стратегія ТОВ «Нова Пошта» є основним фактором її успіху на ринку, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності та стійкий розвиток організації.

Було проведено детальний аналіз стратегічних напрямків удосконалення інноваційної діяльності організації та оцінено ефективність реалізації її інноваційної політики.

Оцінена ефективність інноваційної політики ТОВ «Нова Пошта» на розвиток економіки України. Було проаналізовано результати впроваджених інноваційних ініціатив, що показали позитивний вплив на економічні показники організації, такі як прибуток, рентабельність та ринкова частка.

Проведено глибокий аналіз існуючих стратегій інноваційної діяльності організації. Було виявлено основні напрямки, за якими здійснюється інноваційна діяльність, та визначено ключові фактори успіху інноваційної стратегії організації.

Проаналізовано напрями удосконалення інноваційної діяльності на стратегічному рівні. Було проведено дослідження ефективності різних стратегій та запропоновано конкретні шляхи їх удосконалення, включаючи впровадження нових технологій і процесів, спрямованих на підвищення ефективності.

Важливість адаптації до зовнішніх економічних умов та внутрішнього вдосконалення організаційної структури, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку організації.

Вплив інноваційної діяльності на розвиток національної економіки через реалізацію соціально значущих проектів та впровадження екологічно чистих технологій. Ключові фактори успіху інноваційної стратегії організації, які

включають необхідність стратегічного управління інноваціями для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку організації.

Таким чином, у дослідженні розглянуто та запропоновано конкретні заходи для підвищення ефективності інноваційної стратегії організації, що сприятиме її довгостроковому успіху та стійкому розвитку в умовах змінюваного ринкового середовища. Дослідження показало критичну необхідність адаптації організації до зовнішніх економічних умов та важливість постійного внутрішнього реформування її структури для ефективної взаємодії з цими умовами. Також було встановлено, що стратегічне керування інноваційними процесами відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг та здійсненні довготривалого прогресу, що є фундаментом для стабільного розвитку організації в динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А. М. Роль інноваційного розвитку у стійкості організації. Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2018. С. 28-41.
2. Бреус С. В., Поліщук Т. С. Дослідження сутності інноваційного потенціалу у контексті управління інноваціями на організації. Інфраструктура ринку. Київ. 2021. С. 98–103.
3. Державна служба статистики України. Київ. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку організації: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. Львів. 2018. С. 346–352.
5. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. Роль стійкого інноваційного розвитку в організаціях малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України. НТУУ КПІ. Київ. 2018. С. 12-28.
6. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. В. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Одеса. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.
7. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.
8. Кібік О.М., Редіна Є.В., Белоус К.В. Передумови розвитку інноваційного потенціалу структур морського бізнесу Причорноморського регіону. Причорноморські економічні студії. Одеса. 2020. Вип. 54/2020. С. 181–186.

9. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
10. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, Tokyo, Japan. 2021. P. 220-222.
11. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2018. С. 124-133.
12. Ковчуга Л.І. Підхід до активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України. Інфраструктура ринку. Київ. 2019. С. 45-51.
13. Ковчуга Л.І. Підхід до аналізу інноваційної екосистеми діяльності промислових підприємств України. Бізнес, цифрові інновації та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток. Київ. 2018. Ч. 1. С. 82-84.
14. Коледіна К. О. Науково-методичні підходи розвитку промислових підприємств. Харків. 2018. С.12-22
15. Ляшенко В.І., Ковчуга Л.І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств: методичний підхід до оцінки. Економіка промисловості. Київ. 2018. С. 87-101.
16. Матросова В. О., Матросов О. Д., Доуртмес П. О. Сучасні підходи до оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу промислової організації. Харків. 2018. 126 с.
17. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>.
18. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком організації. Київ. 2018. 84 с.

19. Butenko A, Yeremenko O., Stukalo N. Dopovid pro yakist vyshchoi osvity v Ukraini, yii vidpovidnist zavdanniam staloho innovatsiinoho rozvytku suspilstva u 2022 rotsi. Kyiv. 2023. 59 p.
20. Goncharenko, T. From Business Modelling to the Leadership and Innovation in Business: Bibliometric Analysis. Business Ethics and Leadership. Sumy. 2020. Pp. 113-125.
21. Global innovation index. 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>.
22. Jaeho Shin et al. The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency. Chicago. 2018. Pp. 23-31.
23. Kovchuha L. Evaluating the Relationship between Investment in Innovation and the Volume of Sold Innovative Products in the Industry of Ukraine. Virtual Economics. Kyiv. 2020. Pp. 67-79.
24. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.
25. Pererva P., Nagy S., Maslak M. Organization of marketing activities on the intrapreneurship. Kharkiv. 2018. Pp. 15-23.
26. Potrashkova L., Raiko D., Tseitlin L., Savchenko O., Nagy S. Methodological provisions for conducting empirical research of the availability and implementation of the consumers socially responsible intentions. Marketing and management of innovations. Kharkiv. 2018. Pp. 133-141.
27. Pysarenko T. V., Kuranda T. K. Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi: naukovoanalitichna dopovid. Kyiv. 2022. 94 p.

28. Rauter R. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. Klagenfur. 2018. Pp. 34-45.
29. Samoilikova, A. Financial Policy of Innovation Development Providing: The Impact Formalization. *Financial Markets, Institutions and Risks*. Sumy. 2020. Pp. 5-15.
30. Sotnyk, I., Zavrzhnyi, K., Kasianenko, V., Roubik H., Sidorov O. Investment Management of Business Digital Innovations. *Marketing and Management of Innovations*. Sumy. 2020. Pp. 95-109.
31. Umadia Sr, K., Kasztelnik, K. The Financial Innovative Business Strategies of Small to Medium Scale Enterprises in Developing Country and Influence for the Global Economy Performance. *SocioEconomic Challenges*. Sumy. 2020. Pp. 20-32.