

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності  
Кафедра економіки та менеджменту**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**

**«Удосконалення системи управління інноваційними проєктами для  
підтримки розвитку бізнесу»**

Виконав: здобувач 2 курсу магістерського рівня  
галузі знань

07 – Управління та адміністрування,  
спеціальності

073 – Менеджмент

Якименко Анастасія

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: к.е.н., доц. Редіна Є.

м. Одеса – 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                             | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ .....                                                    | 7  |
| 1.1. Сутність та роль інновацій у сучасному бізнесі .....                                                               | 7  |
| 1.2. Поняття та класифікація інноваційних проєктів .....                                                                | 11 |
| 1.3. Системи управління інноваційними проєктами: підходи, моделі та методи .....                                        | 20 |
| Висновок до розділу 1 .....                                                                                             | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ .....                | 27 |
| 2.1. Оцінка поточного стану використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами сучасного бізнесу .....       | 27 |
| 2.2. Аналіз ефективності існуючих інструментів управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» .....                            | 43 |
| 2.3. Вплив інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд ТОВ «Нова Пошта» .....                          | 50 |
| Висновок до розділу 2 .....                                                                                             | 56 |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «НОВА ПОШТА» ..... | 59 |
| 3.1. Визначення ключових аспектів застосування інноваційних інструментів в системі управління ТОВ «Нова Пошта» .....    | 59 |
| 3.2. Обґрунтування складових проєкту впровадження штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» .....                           | 67 |
| 3.3. Оцінка ефективності впровадження проєкту застосування штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» .....                  | 71 |
| Висновок до розділу 3 .....                                                                                             | 75 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                          | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                        | 83 |

## ВСТУП

В умовах швидкого розвитку технологій та цифрової трансформації бізнесу інновації стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах постійних змін та зростаючої невизначеності ринку, ефективне управління інноваційними проєктами є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та успіху компаній. Використання інноваційних інструментів дозволяє бізнесу не лише швидше адаптуватися до змін, але й випереджати конкурентів за рахунок впровадження нових технологій, продуктів і процесів. Особливо актуальним це стає для великих компаній, які працюють у сфері логістики та потребують постійного вдосконалення своїх процесів для підвищення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Проблемам управління інноваційними проєктами на сучасному етапі присвячено значну увагу в роботах як українських, так і зарубіжних науковців, таких як: Безус А.М., Василевська А., Василенко В. О., Гришина Л. О., Загуменна Т.В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Косенко Н. В., Лозовський О.М., Пойда-Носик Н. Н., Федішин І.Б., Artto K., Kulvik I., Assudani R., Klorpenborg T.J., Chesbrough H. та інших. Однак на сьогодні немає єдиної точки зору щодо стратегії розробки і впровадження інноваційної політики підприємств.

Метою роботи є удосконалення системи управління інноваційними проєктами для підтримки розвитку бізнесу.

Відповідно до поставленої мети, вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та роль інновацій у сучасному бізнесі;
- визначено поняття та класифікацію інноваційних проєктів;
- проаналізовано системи управління інноваційними проєктами;
- оцінено поточний стан використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами сучасного бізнесу;

- проведено аналіз ефективності існуючих інструментів управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»;
- досліджено вплив інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд компанії ТОВ «Нова Пошта»;
- визначено ключові аспекти застосування інноваційних інструментів в системі управління ТОВ «Нова Пошта»;
- обгрунтовано складові проєкту впровадження штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта»;
- виконано оцінку ефективності застосування штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними проєктами бізнесу.

Предметом дослідження є інноваційні інструменти та підходи до управління проєктами, які використовуються для підвищення ефективності бізнес-процесів і продуктивності проєктних команд.

Для дослідження процесів управління інноваційними проєктами використовувалися різні загальнонаукові та спеціальні методи, які сприяли об'єктивному аналізу та розумінню отриманих результатів. Наукова абстракція допомогла узагальнити та виокремити ключові аспекти управління інноваційними проєктами, що дозволило сфокусуватися на найбільш важливих елементах. Дедукція дозволила сформулювати конкретні гіпотези щодо управління інноваційними проєктами на основі загальних принципів і теорій, що полегшило структурування дослідження і формування конкретних висновків. Індукція, спираючись на спостереження та аналіз фактів, підтвердила або спростувала ці гіпотези, забезпечуючи емпіричну основу для висновків і рекомендацій. Синтез та аналіз забезпечили комплексний розгляд теоретичних і практичних аспектів управління інноваційними проєктами, інтегруючи різні підходи та методи в єдину систему. Аналіз розкрив особливості та закономірності даних, що стосуються використання

інноваційних інструментів в управлінні проєктами, дозволив зрозуміти ефективність різних інструментів у сучасному бізнесі.

Інформаційну базу для дослідження склали труди науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо удосконалення системи управління інноваційними проєктами для підтримки розвитку бізнесу.

Магістерська робота має потенціал розвитку практичних підходів до управління інноваційними проєктами у сфері бізнесу (адаптація потенціалу інноваційних технологій до умов проєктної діяльності) і для наукових досліджень (порівняльні характеристики інноваційних технологій, що застосовуються в проєктному менеджменті). Робота є внеском у розвиток інструментів управління інноваційними проєктами в сфері бізнесу.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад з розробки та впровадження інноваційних інструментів мотивації в процесі реалізації проєктів. Теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на XIII Всеукраїнській науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України» (м. Одеса, 29 листопада 2024 року) та VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (м. Кропивницький, 7 листопада 2024 року).

Структура роботи обумовлена визначеною метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

### 1.1. Сутність та роль інновацій у сучасному бізнесі

Термін «інновація» вперше з'явився в наукових дослідженнях у XIX столітті. Спочатку він описував процес впровадження елементів однієї культури, здебільшого європейських звичаїв, в інші, традиційні азіатські та африканські суспільства. Лише на початку XX століття почали вивчати закономірності технічних нововведень.

Концепції «інновації» та «нововведення» вперше були використані в економічній теорії австрійським економістом і соціологом Й. Шумпетером на початку XX століття. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» він дав класичне визначення інновації – це нова, раніше невідома науково-організаційна комбінація факторів виробництва, створення якої викликане підприємницькою діяльністю, зокрема прагненням до отримання прибутку [68]. Шумпетер, ретельно проаналізувавши класифікацію нововведень, сформулював закономірності техніко-технологічної еволюції та місце інновацій на різних етапах розвитку науки і технологій: створення нового блага або нової якості вже відомого товару, тобто ще невідомого в споживчій сфері; впровадження нових, більш ефективних методів виробництва вже знайомої продукції; відкриття нових закономірностей збуту наявної продукції; знаходження нових джерел сировини або виробництва напівфабрикатів; реорганізація виробництва, що може призвести до підриву існуючих монополій [68].

Аналізуючи ці закономірності з точки зору сучасного ринку та економічної теорії, можна дійти висновку, що вони трансформуються в комплекс складових, які утворюють певну структуру: розробка та

впровадження нових товарів, продуктів та послуг; використання нових технологій виробництва або оновлення існуючих, що підвищує ефективність підприємств; пошук нових ринків збуту продукції; застосування нових матеріалів і видів сировини, а також розробка сучасних ланцюгів постачання; дискредитація діяльності конкурентних монополій або створення монопольного середовища для ефективної розробки та виробництва власної інноваційної продукції; впровадження нових організаційних форм у виробничих і управлінських процесах для досягнення певного ефекту.

Необхідно зазначити, що інновація, по суті, має на меті впровадження нових ідей або удосконалення існуючих. Проте цей процес супроводжується певними ризиками: чим вищий рівень інноваційності проєкту, наприклад, нового методу виробництва або продукту з невідомими раніше властивостями, тим більший рівень невизначеності та ризику йому відповідає [5].

На думку багатьох дослідників, інновація може бути розглянута з різних аспектів. Як вважає Ілляшенко разом з Прокопенком, кінцевий результат інноваційної діяльності втілюється у нових чи вдосконалених товарах, технологіях або методах управління на всіх етапах виробництва і збуту [19].

На Чухрай Н.І. [67], інновація – це результат творчого процесу винахідника, який реалізується у вигляді нового або вдосконаленого продукту, процесу, послуги або системи управління, заснованого на нових знаннях або відкриттях.

Пересада А.А., що інновація – це процес переведення наукової ідеї або технологічного винаходу на стадію практичного використання, що приносить прибуток та включає зміни в соціальному середовищі [46]. З іншого боку, Бажал Ю.М. зазначає, що інновація може бути розглянута як зміна виробничих технологій, що має історичне значення та означає перехід від старих виробничих функцій до нових [2].

Аналіз існуючих визначень терміна «інновація» виявляє їхні суттєві недоліки. По-перше, визначення Й. Шумпетера обмежує інновацію економічною діяльністю, не враховуючи соціальні, культурні та екологічні

аспекти, які також є важливими у сучасному світі [68]. Це призводить до вузького сприйняття інновацій як лише комерційних проєктів, без урахування їх впливу на суспільство.

По-друге, визначення, надане Ілляшенко і Прокопенком, акцентує увагу лише на результатах інновацій, ігноруючи важливість процесів їх створення та впровадження. Це може призвести до неповного розуміння інноваційної діяльності в цілому.

По-третє, концепція Чухрай, що фокусується на творчості винахідника, також недостатня, оскільки не розглядає вплив інновацій на бізнес-середовище та суспільство.

Окрім того, визначення Пересади А.А. не враховує соціальні зміни, які можуть бути наслідком впровадження інновацій. А визначення Бажала Ю.М. зосереджує увагу лише на еволюції виробничих технологій, ігноруючи нові бізнес-моделі, які також є важливими аспектами інновацій.

У світлі цих недоліків, пропонуємо визначення поняття «інновації» розуміти наступним чином: інновація – це процес створення і реалізації нових ідей, продуктів або методів, що призводять до значних змін у продуктах, послугах або процесах, сприяючи розвитку суспільства і підвищенню його добробуту. Це визначення є більш універсальним, оскільки охоплює всі етапи інноваційної діяльності, акцентує увагу на важливості соціального та економічного аспектів і підкреслює роль інновацій у загальному розвитку суспільства.

Інновації є рушійною силою сучасного бізнесу, визначаючи його конкурентоспроможність, адаптивність і здатність до довгострокового розвитку. Успішність підприємства більше не визначається лише його виробничими потужностями чи масштабами; у центрі знаходиться його здатність до інновацій. Сучасний бізнес вимагає постійного впровадження нових технологій та ідей, що дозволяють адаптуватись до умов ринку, що швидко змінюються [9].

Такі компанії, як Apple або Tesla, стали світовими лідерами завдяки своїй інноваційній діяльності, постійно вводячи нові продукти та бізнес-моделі. Інновації стають не лише засобом виживання, а й основою для досягнення стабільного та довгострокового зростання на ринку. За словами Безуса П.І., компанії, які активно розробляють і реалізують інноваційні стратегії, мають більші шанси на виживання та успіх в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції [4].

Інновації охоплюють широкий спектр діяльності – від технологічних нововведень до вдосконалення бізнес-процесів. Це включає створення нових продуктів, вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності управління, оптимізацію маркетингових стратегій та запровадження інноваційних бізнес-моделей [63].

Наприклад, компанії, що застосовують штучний інтелект для автоматизації процесів, можуть значно скоротити витрати, одночасно підвищуючи продуктивність і точність виконання завдань. Це також дозволяє підприємствам гнучко реагувати на змінні потреби клієнтів, швидко адаптуючи свою пропозицію. Таким чином, інновації забезпечують не тільки конкурентні переваги, а й підвищують внутрішню ефективність бізнесу, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі.

Сутність інновацій полягає у розробці та впровадженні нових технологій, продуктів, бізнес-моделей та процесів. Це не лише покращення вже існуючого, але і створення абсолютно нових рішень, які можуть змінити цілу індустрію [60].

Наприклад, такі компанії, як Uber або Airbnb, впровадили абсолютно нові бізнес-моделі, які перевернули традиційні ринки таксі та готельного бізнесу. Інновації допомагають підприємствам не лише підвищити ефективність, але й залучити нові сегменти ринку, завдяки чому вони можуть забезпечити собі стійке зростання на конкурентному ринку. Кожна інновація є кроком вперед у розвитку компанії, який визначає її майбутнє у нових умовах економіки [26].

Інновації відіграють критичну роль у бізнесі через такі аспекти. По-перше, вони дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах жорсткої ринкової боротьби. За словами Микитюка П.П., інновації не тільки сприяють зростанню прибутковості підприємства, але й підвищують його здатність відповідати на виклики зовнішнього середовища [41]. По-друге, вони забезпечують адаптацію до швидко змінюваного ринку. Без інновацій, компанії можуть втратити актуальність, оскільки конкуренти з більш передовими рішеннями займатимуть їхнє місце [66]. По-третє, інновації допомагають створювати нові можливості для розвитку, відкриваючи підприємствам доступ до нових ринків та сегментів [25].

Підвищення конкурентоспроможності є одним із найважливіших результатів впровадження інновацій. Завдяки інноваційним рішенням компанії можуть швидше реагувати на зміни попиту споживачів, пропонуючи нові продукти чи послуги. Це дозволяє підприємствам захоплювати нові ринкові ніші та утримувати своїх постійних клієнтів. Наприклад, компанії, які впроваджують нові технології у виробничі процеси, можуть знижувати собівартість продукції, що підвищує її конкурентоздатність. Інновації також відкривають можливості для розширення бізнесу на міжнародні ринки, що є важливим фактором успіху в умовах глобалізації.

## **1.2. Поняття та класифікація інноваційних проєктів**

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційний проєкт представляє собою набір документів, які визначають процедури та комплекс заходів (зокрема, інвестиційних), необхідних для створення та впровадження інноваційного продукту і продукції [17].

Існує багато наукових підходів до розуміння терміну «інноваційний проєкт», однак спільного визначення серед науковців немає. Наприклад,

Скрипко Т.О. визначає інноваційний проєкт як плановий комплекс технічних, виробничих, економічних та організаційних заходів, об'єднаних загальною метою. Він складається з кількох етапів процесу «дослідження–виробництво», узгоджених за ресурсами, строками та виконавцями і реалізується під єдиним управлінням [49].

Економісти Йохна М.А. та Стадник В.В. вважають інноваційний проєкт комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення, виробництво та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів у межах встановлених ресурсних обмежень [24].

Інше визначення описує інноваційний проєкт як систему взаємозалежних цілей і програм для їх досягнення, що включає комплекс науково-дослідних, конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, які оформлені комплектом проєктної документації та спрямовані на ефективне вирішення конкретної науково-технічної проблеми, вираженої в кількісних показниках, що сприяють впровадженню інновацій [62].

Аналіз літературних джерел дозволяє виокремити спільні риси інноваційних проєктів, зокрема: чітко визначені цілі та завдання, що відображають призначення проєкту, зокрема показники ефективності; комплекс заходів, спрямованих на досягнення цих цілей, визначені строки початку та завершення проєкту; обмежені ресурси, які можуть змінюватися під час реалізації.

Як і будь-який проєкт, інноваційний проєкт має свої структурні елементи, серед яких: функціонально-виконавча структура (включає дослідження, розробки, підготовку та перепідготовку персоналу, імпорту і експорт ліцензій, впровадження, освоєння та продаж інновацій); техніко-економічне та ресурсне обґрунтування (витрати, терміни та очікувані результати); організаційно-економічна структура (розподіл прав і обов'язків між замовником і виконавцями, порядок фінансування, передача робіт, санкції та премії) [31].

Важливим аспектом є узгодження проєкту з економічними можливостями підприємства або організації, що передбачає оптимальне використання фінансів, часу та людських ресурсів [32].

Для прикладу, інноваційні проєкти можуть включати модернізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій або розробку нового продукту [6]. Всі ці проєкти мають спільну мету – створення конкурентоспроможної продукції чи послуги з високою доданою вартістю. Успішна реалізація інноваційного проєкту залежить також від оточення, в якому він функціонує [10]. Це можуть бути як внутрішні фактори, такі як управлінські рішення та фінансові можливості компанії, так і зовнішні – політичні, економічні, соціальні та екологічні умови.

Ближнє оточення проєкту включає внутрішні аспекти організації, такі як фінансування, збут продукції та матеріально-технічне забезпечення, тоді як дальнє оточення охоплює політичні, економічні та соціальні фактори, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

Ключовими учасниками інноваційного проєкту є замовник, інвестор, керівник проєкту та команда, відповідальна за його реалізацію. Розподіл ролей та відповідальності визначається масштабом і складністю проєкту, а також фазами його життєвого циклу [65].

Перш ніж перейти до класифікації інноваційних проєктів, важливо розглянути їх різноманітність та способи, якими вони впливають на різні аспекти економіки та бізнесу. Інноваційний проєкт, як було зазначено раніше, є стратегічним інструментом для впровадження нових технологій і підходів, і його успішність залежить від багатьох факторів, таких як правильне планування, управління ресурсами та оточення, в якому він реалізується. Проте, для більш глибокого розуміння природи інноваційних проєктів важливо розглянути їх класифікацію за різними критеріями, зокрема за тривалістю реалізації [69].

Класифікація дозволяє чітко визначити особливості кожного проєкту, що допомагає у виборі відповідних управлінських підходів та ресурсів.

## 1. Класифікація проєктів за тривалістю (строками реалізації)

Короткострокові (швидкісні) проєкти мають чітко обмежений часовий проміжок, зазвичай від кількох днів до кількох місяців. Їх ключовою особливістю є інтенсивність виконання робіт та необхідність швидкого реагування на зміни. Планування та реалізація таких проєктів часто відбуваються у стислих термінах, що вимагає оперативного прийняття рішень і чіткого розподілу ресурсів. Успіх таких проєктів значною мірою залежить від здатності команди швидко адаптуватися до змін і ефективно працювати в умовах обмеженого часу. Наприклад, проведення короткочасних рекламних або маркетингових кампаній (запуск нової лінійки продуктів до певного святкового періоду); організація одноденних або кількоденних заходів, таких як фестивалі, конференції, виставки чи семінари; короткострокові дослідницькі або консалтингові проєкти для оцінки конкретних аспектів діяльності компанії [50].

Середньострокові проєкти мають термін реалізації від кількох місяців до одного-двох років. Вони включають кілька етапів чи фаз, кожна з яких потребує чіткого планування та взаємодії між учасниками проєкту [53]. Часто такі проєкти супроводжуються підвищеною складністю управління, оскільки для успішної реалізації потрібно забезпечити координацію ресурсів та підтримувати баланс між досягненням короткотермінових та довгострокових цілей. Важливо також своєчасно оцінювати результати кожного етапу для корекції стратегії, що зменшує ризики. Наприклад, розробка і впровадження нових продуктів або послуг (розробка технологічного рішення або вихід на нові ринки); будівництво об'єктів середньої складності, таких як житлові комплекси або офісні будівлі; освітні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу або підготовку нових фахівців.

Довгострокові проєкти можуть тривати більше двох років і мають складну структуру з великою кількістю етапів, що взаємодіють один з одним протягом тривалого часу. Вони вимагають комплексного підходу до управління, включаючи детальне планування, управління ризиками,

бюджетування та моніторинг [28]. Через свою тривалість такі проекти часто стикаються зі змінами в зовнішньому середовищі, такими як економічні умови, законодавчі зміни чи нові технології. Тому для успішної реалізації таких проектів потрібен гнучкий підхід та постійне коригування стратегії відповідно до нових умов. Наприклад, інфраструктурні проекти, такі як будівництво мостів, доріг, аеропортів або великих громадських споруд (лікарень чи університетів); довгострокові науково-дослідні ініціативи, спрямовані на розвиток нових технологій чи інновацій, що вимагають тривалих інвестицій і залучення висококваліфікованих кадрів; стратегічні ініціативи з розвитку регіонів або великих територіальних одиниць, які передбачають комплексний підхід до покращення інфраструктури, економіки, екології та соціальних аспектів.

## 2. Класифікація проектів за ступенем новизни

Першопрохідницькі проекти – проекти, які реалізуються вперше, не мають аналогів, і їхній успіх або невдача багато в чому визначає напрямок розвитку всієї галузі чи ринку [33]. Такі проекти часто включають в себе інноваційні технології або підходи, що можуть докорінно змінити існуючі процеси або продукти. Вони пов'язані з високими ризиками, оскільки бракує минулого досвіду або практик для їх реалізації. Наприклад, розробка нових технологій, таких як штучний інтелект або квантові комп'ютери; створення абсолютно нових продуктів або ринків.

Повторювані проекти – проекти, які реалізуються багаторазово з незначними змінами або без них. Вони базуються на попередньому успішному досвіді, тому процеси і технології добре відпрацьовані. Ризики при таких проектах значно нижчі, оскільки існує чітке розуміння всіх етапів виконання. Наприклад, запуск повторних маркетингових кампаній, побудова стандартних житлових комплексів за наявними проектами [46].

Стандартні проекти мають усталену структуру та технології, які застосовуються в багатьох сферах діяльності. Вони використовують загальноприйняті методи та практики, що знижує рівень ризику і забезпечує

передбачуваність результатів. Стандартні проекти мають чіткі рамки і зазвичай не потребують нових або спеціальних ресурсів чи технологій. Наприклад, створення інформаційних систем за типовими схемами, проекти з оптимізації бізнес-процесів за допомогою готових рішень.

Унікальні проекти – проекти, що відрізняються своєю оригінальністю та мають особливі умови реалізації. Вони можуть включати інноваційні підходи, але важливою особливістю є індивідуальність вимог клієнта або зовнішніх умов [52]. Такі проекти часто реалізуються в разових випадках і не мають шаблонних рішень. Наприклад, реставрація історичних пам'яток або будівництво унікальних архітектурних споруд, реалізація культурних чи наукових ініціатив, що відбуваються лише один раз.

### 3. Класифікація проектів за галузевою відповідністю

Промислові проекти зосереджені на розвитку чи модернізації промислового виробництва [56]. Вони часто включають в себе впровадження нових технологій, обладнання або процесів, що спрямовані на підвищення ефективності чи продуктивності виробничих потужностей. Наприклад, модернізація заводів, впровадження роботизованих ліній виробництва.

Будівельні проекти спрямовані на створення нових будівельних об'єктів або модернізацію існуючих. Це можуть бути житлові, комерційні або інфраструктурні будівлі, що відповідають певним стандартам і регламентам. Наприклад, будівництво житлових комплексів, стадіонів або торговельних центрів.

Транспортні проекти орієнтовані на розвиток або модернізацію транспортної інфраструктури, включаючи дороги, мости, аеропорти та залізниці. Вони відіграють важливу роль в економічному розвитку регіонів, забезпечуючи зручне сполучення та логістику. Наприклад, будівництво нових автомагістралей, транспортних розв'язок або аеропортів.

Проекти у сфері освіти включають розробку або впровадження нових освітніх програм, створення навчальних закладів або модернізацію освітньої інфраструктури. Вони спрямовані на поліпшення якості освіти і створення

сприятливих умов для навчання [59]. Наприклад, відкриття нових шкіл, університетів або освітніх центрів; впровадження нових освітніх технологій або методик навчання.

Проекти у сфері торгівлі охоплюють розширення або модернізацію торговельних мереж, впровадження нових форматів роздрібної торгівлі або розвиток e-commerce платформ. Їхньою метою є підвищення ефективності обслуговування клієнтів і покращення комерційних результатів [64]. Наприклад, створення нових торговельних центрів, маркетплейсів або онлайн-магазинів.

Комплексні проекти поєднують в собі кілька галузей або аспектів одночасно, включаючи інфраструктурні, технологічні, економічні та соціальні компоненти. Такі проекти потребують координації різних напрямків діяльності та зазвичай мають значний вплив на розвиток регіону чи країни. Наприклад, розвиток інноваційних кластерів або індустріальних парків, де інтегровані виробництво, освіта, транспорт та інфраструктура.

#### 4. За характером залучених сторін партнерів

Міжнародні (спільні) проекти реалізуються за участю партнерів з різних країн і можуть включати міжнародні організації, державні установи, приватні компанії та неурядові організації. Міжнародні проекти часто спрямовані на вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, охорона здоров'я, розвиток інфраструктури та соціально-економічний розвиток [1]. Вони можуть передбачати обмін знаннями, технологіями та ресурсами між країнами, що дозволяє учасникам досягати більш значних результатів. Наприклад, проекти, спрямовані на розвиток екологічних технологій, можуть включати співпрацю між країнами ЄС та країнами, що розвиваються, для впровадження чистих технологій.

Національні проекти реалізуються в межах однієї країни і можуть включати державні установи, приватні компанії, місцеві громади та громадські організації. Вони зазвичай мають на меті досягнення соціальних, економічних або екологічних цілей на національному рівні [3]. Національні

проекти можуть охоплювати різні сектори, такі як освіта, охорона здоров'я, інфраструктура та технології. Наприклад, програми підвищення енергоефективності в будівлях можуть бути реалізовані на рівні держави, щоб зменшити споживання енергії та знизити викиди парникових газів.

Міжрегіональні проекти реалізуються між різними регіонами однієї країни і можуть включати співпрацю між державними, приватними та громадськими організаціями. Міжрегіональні проекти часто намагаються вирішити специфічні проблеми, які стосуються лише певних регіонів, або реалізувати спільні ініціативи для покращення соціально-економічної ситуації [12]. Наприклад, проекти, спрямовані на розвиток транспортної інфраструктури між містами, можуть забезпечити кращу доступність та зв'язок для місцевих жителів і бізнесу.

#### 5. За рівнем організації (усередині компанії)

Внутрішні проекти реалізуються в межах компанії та мають на меті покращення внутрішніх процесів, оптимізацію роботи або досягнення стратегічних цілей. Ці проекти можуть охоплювати різні аспекти, такі як впровадження нових технологій, зміна організаційної структури, розвиток корпоративної культури або вдосконалення системи управління якістю [18]

Наприклад, проект впровадження нової системи управління проектами може підвищити ефективність команди, забезпечивши кращу координацію та контроль за виконанням завдань. Внутрішні проекти також можуть включати тренінги для співробітників, які сприяють підвищенню їхньої кваліфікації та розвитку навичок, необхідних для досягнення компанійських цілей.

Зовнішні проекти реалізуються за участю сторонніх організацій, клієнтів або постачальників і можуть включати спільні зусилля з іншими компаніями або організаціями [20]. Ці проекти часто спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як запуск нового продукту, реалізація маркетингової кампанії або створення спільного підприємства. Наприклад, співпраця з іншою компанією для розробки нового продукту може допомогти об'єднати ресурси, технології та знання, що дозволить досягти конкурентних переваг на ринку. Зовнішні

проекти також можуть включати консалтингові послуги або спільні дослідження, що сприяють розвитку нових ринків і технологій [21].

#### 6. Класифікація проектів за ознакою масштабу

Малий проект характеризується капіталовкладеннями, які не перевищують 10–15 млн доларів США. Такі проекти зазвичай реалізуються протягом одного року і вимагають близько 40–50 тис. людино-годин. Управління малими проектами, як правило, здійснює одна особа, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень та швидку адаптацію до змін. Вони не зазвичай потребують залучення іноземних партнерів і зазвичай не мають значного впливу на соціально-економічну ситуацію в регіоні, але можуть позитивно вплинути на розвиток місцевого бізнес-середовища [14].

Середній проект характеризується більш значними інвестиціями, які можуть становити від 15 млн до 1 млрд доларів США. Реалізація таких проектів займає від одного до п'яти років і потребує трудових витрат у межах від 50 тис. до 15 млн людино-годин. Управління середніми проектами здійснюється командою менеджерів, що сприяє кращій координації на різних етапах. В окремих випадках можливо залучення іноземних учасників, що розширює можливості співпраці. Середні проекти можуть мати вплив на муніципальному рівні, наприклад, через створення нових робочих місць чи поліпшення інфраструктури [15].

Мегапроект є наймасштабнішим типом проекту, з інвестиціями, що перевищують 1 млрд доларів США. Реалізація таких проектів триває від п'яти до семи років і вимагає величезних трудових витрат: близько 2 млн людино-годин на стадії проектування та від 15 до 20 млн людино-годин на будівництво. Управлінська структура мегапроектів є складною, з необхідністю координації на регіональному, державному або міждержавному рівні. Вони, як правило, вимагають залучення міжнародних учасників, оскільки їх масштаби часто виходять за межі однієї країни. Мегапроекти можуть мати значний вплив на соціально-економічний розвиток не лише на

рівні регіону, а й на державному або міжнародному рівні, змінюючи інфраструктуру, інвестиційний клімат та соціальні умови [22].

Узагальнюючи, інноваційні проєкти виступають ключовим елементом сучасного розвитку підприємств та галузей. Їхня новизна, спрямованість на зміни, чітко визначені часові рамки та обмежені ресурси створюють унікальні можливості для досягнення конкурентних переваг. Класифікація інноваційних проєктів за тривалістю, ступенем новизни та галузевою відповідністю дозволяє ефективніше планувати, реалізовувати та контролювати проєкти, враховуючи специфіку кожного з них.

Успішна реалізація інноваційних проєктів вимагає комплексного підходу, що охоплює управлінські, фінансові та технологічні аспекти. Вони не лише сприяють розвитку нових продуктів і технологій, але й покращують конкурентоспроможність підприємств на ринку, відповідаючи на вимоги сучасного економічного середовища. Саме тому, інноваційні проєкти є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та впровадження нових рішень у своїй діяльності.

### **1.3. Системи управління інноваційними проєктами: підходи, моделі та методи**

Управління інноваційними проєктами стало критично важливим для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, де технологічні зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Інновації забезпечують конкурентоспроможність компаній, дозволяючи їм адаптуватися до нових умов ринку та задовольняти вимоги споживачів. Науковці, такі як Йозеф Шумпетер, що розробив теорію інноваційного розвитку, вказували на критичну роль інновацій у підприємництві, розглядаючи їх як «креативне руйнування» – процес, в якому нові технології витісняють старі [68]. Сучасні дослідники, такі як Генрі Чесбро, розвинули цю ідею через концепцію

«відкритих інновацій», наголошуючи на важливості співпраці з зовнішніми партнерами та клієнтами у створенні нових продуктів і рішень [72].

Інновації є ключем до підвищення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють компаніям адаптуватися до нових умов ринку, задовольняти потреби споживачів та знаходити нові шляхи для розвитку. Ефективне управління інноваційними проєктами не лише забезпечує реалізацію нових ідей, але й оптимізує ресурси, підвищує продуктивність та знижує ризики.

Інноваційні проєкти вимагають особливого підходу до управління, оскільки вони часто супроводжуються невизначеністю та змінами. В умовах динамічного ринку підприємства повинні впроваджувати нові методи та моделі управління, щоб успішно реалізувати свої інноваційні ідеї. Важливими аспектами є чітке планування, моніторинг прогресу, оцінка ризиків і готовність до швидкої адаптації. Існує декілька основних підходів до управління такими проєктами, серед яких виділяються традиційний, гнучкий (Agile) та системний підходи [55].

Традиційний підхід до управління проєктами включає класичні методи, які зосереджені на структурованому процесі виконання проєкту. Цей підхід передбачає чітке планування на всіх етапах, що дозволяє уникнути непередбачуваних ризиків. Хоча традиційний підхід забезпечує чіткість і структурованість, він може виявитися недостатньо гнучким для інноваційних проєктів. Це особливо помітно в умовах швидких змін і адаптацій, коли вимоги можуть змінюватися в процесі роботи. Таким чином, для інноваційних проєктів можуть бути більш ефективними альтернативні підходи, що дозволяють швидше реагувати на зміни [36].

Гнучкий (Agile) підхід спрямований на швидку адаптацію до змін у вимогах і умовах ринку. Генрі Чесбро, досліджуючи відкриті інновації, показав, що залучення клієнтів і зовнішніх партнерів у процес розробки продуктів дозволяє підвищити ефективність інноваційних проєктів. Scrum, створений Кеном Швабером і Джеффом Сазерлендом, використовує короткі ітерації (спринти), що дозволяють командам швидко тестувати і

вдосконалювати проєкти. Agile методи, такі як Scrum і Kanban, дозволяють швидше розвивати продукти і задовольняти потреби клієнтів. Agile підхід став важливим інструментом для управління інноваційними проєктами в сучасному бізнес-середовищі [51].

Системний підхід до управління інноваційними проєктами розглядає проєкт як частину більшої системи. Цей підхід підкреслює важливість взаємозв'язку між різними елементами, такими як люди, технології, процеси та ресурси. Взаємозв'язок компонентів дозволяє враховувати, як один елемент впливає на інші, що забезпечує цілісність управлінських рішень. Інтеграція різних підходів, процесів і ресурсів сприяє досягненню загальних цілей проєкту [7].

Важливо зазначити, що вибір підходу до управління інноваційними проєктами залежить від специфіки самого проєкту, умов його реалізації та цілей підприємства. Наприклад, для проєктів, що передбачають високий рівень ризиків і змін, може бути доцільним застосування гнучких методів (Agile), тоді як традиційний підхід буде ефективним для стабільних і передбачуваних проєктів. Тому підприємствам варто уважно аналізувати свої потреби та обирати методи, що найкраще відповідають їхнім умовам (див. Таблиця 1.1).

Для розвитку українського бізнесу можна застосовувати різні методи управління проєктами, кожен із яких має свої переваги та особливості. Впровадження Agile у сферу освіти може суттєво покращити процес створення інтерактивних навчальних платформ або онлайн-курсів. Завдяки гнучким підходам, освітні проєкти можуть швидко адаптуватися до нових вимог користувачів, вносячи зміни на основі зворотного зв'язку та аналізу. Співпраця з університетами та використання концепції відкритих інновацій дає можливість залучати науковців та студентів до розробки нових продуктів. Це може стати потужним джерелом свіжих ідей, що сприятиме інноваційному розвитку.

## Методи управління інноваційними проєктами

| Метод                  | Переваги                                                                                                                          | Недоліки                                                                                             | Сфери бізнесу (діяльності)                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційний (водоспад) | Чітка структура і етапи. Легкість у плануванні. Підходить для стабільних проєктів.                                                | Невелика гнучкість у відповідь на зміни. Може призводити до затримок у випадку змін вимог.           | Сфера будівництва, виробництво, розробка нових товарів із стабільними вимогами (наприклад, нові лінії косметичних засобів).              |
| Гнучкий (Agile)        | Швидка адаптація до змін. Висока взаємодія з клієнтами. Підвищена ефективність роботи команди.                                    | Може бути складним у масштабуванні для великих команд. Вимагає постійної комунікації та залученості. | ІТ-стартапи, технологічні компанії, маркетингові кампанії, де важливо швидко реагувати на зміни у вимогах та зворотному зв'язку.         |
| Системний підхід       | Враховання всіх взаємозв'язків у проєкті. Комплексний аналіз ризиків. Зниження ризиків через інтеграцію різних елементів проєкту. | Складність у реалізації та плануванні. Вимагає високого рівня аналітики та ресурсів.                 | Великі проєкти в різних галузях, таких як енергетика, агрономія, і промисловість, де важливо враховувати взаємозв'язок різних елементів. |

Продовження таблиці 1.1

|                    |                                                                                           |                                                                                                                               |                                                                                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Спіральна модель   | Підвищена гнучкість завдяки ітераціям.<br>Ефективне управління ризиками.                  | Може призводити до невизначеності у початкових стадіях.<br>Потребує достатньої кількості часу для тестування і вдосконалення. | Розробка програмного забезпечення, складні інженерні рішення, інноваційні продукти (гаджети, пристрої). |
| Відкриті інновації | Співпраця з зовнішніми партнерами та клієнтами.<br>Розширення можливостей для нових ідей. | Може потребувати більше ресурсів для управління зовнішніми зв'язками.<br>Залежність від зовнішніх учасників у процесі.        | Сфера ІТ, технології, агрономія, де важливо залучати нові ідеї від зовнішніх експертів і клієнтів.      |

*Джерело: складено автором на основі [7]*

У сфері агробізнесу системний підхід допоможе інтегрувати сучасні технології, такі як дрони чи сенсори для моніторингу врожайності, в існуючі бізнес-процеси. Це дозволить підвищити продуктивність і оптимізувати управління ресурсами. Для стартапів, особливо технологічних, ефективним може стати спіральний підхід. Він дозволяє поступово вдосконалювати продукт, тестуючи нові ідеї і впроваджуючи зміни на основі зворотного зв'язку, що є важливим у випадку ризикових проєктів [8].

Використання гнучких методів управління проєктами дозволяє українським підприємцям та стартапам швидше адаптуватися до змін і ефективніше виводити на ринок інноваційні продукти. Впровадження Agile у сферу освіти, співпраця з університетами, інтеграція сучасних технологій в агробізнес та використання спірального підходу в стартапах можуть стати ключовими факторами успішного розвитку бізнесу в Україні.

### **Висновок до розділу 1**

Інновації відіграють центральну роль у сучасному бізнесі, будучи основним рушієм конкурентоспроможності та сталого розвитку. Від свого виникнення у XIX столітті до економічного трактування на початку XX століття, концепція інновацій охопила не лише технологічну, але й соціальну, культурну та екологічну сфери. Інновації передбачають не лише створення нових продуктів, процесів або послуг, але й весь процес їх розробки та впровадження, що дозволяє організаціям здобувати конкурентні переваги та відкривати нові можливості для розвитку на глобальному рівні.

Інноваційні проєкти, як багатокomпонентні ініціативи, об'єднують технічні, економічні, організаційні та управлінські заходи для створення нових продуктів або послуг. Характерні риси таких проєктів включають чітко сформульовані цілі, обмежені ресурси та визначені строки реалізації. Успішна реалізація інноваційних проєктів залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, технічна база та соціальні умови. Впровадження інноваційних проєктів може суттєво підвищити конкурентоспроможність організацій та сприяти соціально-економічному розвитку.

Управління інноваційними проєктами є важливим елементом успіху в сучасному бізнес-середовищі. Використання різних підходів, таких як традиційний, гнучкий (Agile), системний або спіральний, дозволяє підприємствам адаптувати свої процеси до специфіки інноваційних ініціатив.

Для українського бізнесу застосування інноваційних підходів, таких як Agile у сфері освіти, інтеграція сучасних технологій в агробізнес та використання спірального підходу в стартапах, відкриває нові можливості для швидшого розвитку та адаптації до вимог ринку. Це підвищує конкурентоспроможність підприємств та сприяє їхньому сталому розвитку в умовах цифрової трансформації.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

#### 2.1. Оцінка поточного стану використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами сучасного бізнесу

Інноваційні інструменти в сучасному проєктному менеджменті відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, прозорості та продуктивності роботи команд та організацій. В умовах швидких змін і зростаючих вимог до якості та швидкості виконання проєктів, використання новітніх технологій і методологій стає необхідним для збереження конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Одним із головних інструментів, який набув популярності серед проєктних менеджерів, є методологія Agile. Згідно з даними Standish Group, компанії, які застосовують Agile, на 28% частіше успішно завершують свої проєкти у порівнянні з тими, які використовують традиційні методи управління проєктами [12]. Це пояснюється тим, що Agile дозволяє швидко адаптуватися до змін, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та підвищує залученість команди через регулярні зустрічі та ретроспективи.

Іншим важливим інструментом є використання програмного забезпечення для управління проєктами, такого як Jira, Trello або Asana [8]. За даними дослідження компанії Wrike, 83% компаній, що використовують спеціалізоване програмне забезпечення для управління проєктами, відзначили зростання продуктивності своїх команд [18]. Такі інструменти забезпечують централізоване місце для зберігання всіх даних про проєкт, дозволяють відслідковувати прогрес, розподіляти завдання та забезпечують прозорість на всіх рівнях організації.

Застосування хмарних технологій у проєктному менеджменті також має значний вплив на ефективність. За даними Forbes, використання хмарних рішень дозволяє знизити витрати на IT-інфраструктуру до 30% і підвищити продуктивність працівників на 25%. [24] Хмарні платформи, такі як Microsoft Azure або Google Cloud, забезпечують можливість спільної роботи над проєктами у режимі реального часу, незалежно від географічного розташування команди, що особливо важливо в умовах глобалізації та дистанційної роботи.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання стають ще одним важливим аспектом інновацій у проєктному менеджменті. За даними Gartner, до 2023 року 80% проєктів з управління проєктами використовуватимуть елементи ШІ [27]. Це включає прогнозування ризиків, автоматизацію рутинних завдань та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, IBM Watson Project Manager використовує ШІ для аналізу попередніх проєктів і надання рекомендацій щодо планування та розподілу ресурсів [29].

Таким чином, використання інноваційних інструментів у сучасному проєктному менеджменті є критично важливим для забезпечення успішності проєктів. Вони допомагають підвищити гнучкість, продуктивність, знизити витрати і підвищити ефективність управління, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін. Завдяки впровадженню таких інструментів, організації можуть досягти своїх стратегічних цілей більш ефективно та з мінімальними ризиками.

Сучасні тенденції у світі бізнесу та технологій демонструють, що інновації стали невід'ємною частиною успішного розвитку компаній. З кожним роком технологічний прогрес прискорюється, і це призводить до значних змін у різних галузях [32]. Однією з найбільш помітних тенденцій є впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. За даними McKinsey, до 2030 року впровадження ШІ може додати до світової економіки

близько 13 трильйонів доларів, що свідчить про його величезний потенціал для зростання та підвищення ефективності бізнесу [35].

Прикладом успішного застосування ІІ є компанія Amazon, яка використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації логістики. Це дозволило компанії знизити операційні витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. За даними Amazon, використання ІІ у логістиці дозволяє скоротити час доставки на 50%, що є значним показником в умовах високої конкуренції у сфері електронної комерції.

Ще однією важливою тенденцією є використання хмарних технологій. Хмарні рішення дозволяють компаніям зберігати та обробляти великі обсяги даних, забезпечують доступ до ресурсів з будь-якої точки світу та спрощують співпрацю між командами. За даними Gartner, ринок хмарних послуг зростає на 17% щорічно і досягне обсягу 331 мільярда доларів до 2022 року [43]. Впровадження хмарних технологій дозволяє знижувати витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищувати гнучкість бізнесу.

Одним з прикладів використання хмарних технологій є компанія Microsoft з її платформою Azure. Завдяки Azure, компанії можуть швидко масштабувати свої ІТ-ресурси, зберігати дані та розробляти нові додатки. Наприклад, Johnson Controls, провідний постачальник рішень для управління будівлями, використовує Microsoft Azure для аналізу даних з датчиків у реальному часі, що дозволяє підвищити ефективність енергоспоживання та знизити витрати на обслуговування.

Інша важлива тенденція – розвиток Інтернету речей (IoT). За даними IDC, до 2025 року кількість підключених пристроїв досягне 75 мільярдів, що значно збільшить обсяг зібраних даних та можливості їхнього використання [43]. IoT дозволяє компаніям автоматизувати виробничі процеси, здійснювати віддалений моніторинг обладнання та забезпечувати прогнозне обслуговування. Наприклад, компанія Siemens використовує IoT для

створення «розумних» заводів, де сенсори збирають дані про стан обладнання, що дозволяє своєчасно проводити ремонтні роботи та уникати простоїв.

Всі ці інноваційні тенденції мають величезний вплив на бізнес, підвищуючи продуктивність, знижуючи витрати та відкриваючи нові можливості для зростання. Компанії, які активно впроваджують новітні технології, отримують конкурентні переваги та здатні швидше адаптуватися до змін на ринку. Важливість інновацій важко переоцінити, оскільки вони стають ключовим фактором успіху в сучасному динамічному світі [8].

У таблиці 2.1 наведено інноваційні інструменти, які використовуються в сучасному бізнесі, а також їх переваги та недоліки за різними галузями.

Як можна побачити найбільш розповсюдженим є використання інноваційних інструментів в сфері логістики [9].

Тому, для аналізу використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами в сучасному бізнесі, доцільним є подальший аналіз саме логістичної сфери, зокрема сфери логістичних та кур'єрських послуг. Це дослідження дозволить зрозуміти, як новітні технології та методології сприяють покращенню ефективності та продуктивності в цій динамічній сфері діяльності.

Сфера логістичних та кур'єрських послуг є надзвичайно актуальною для аналізу використання інноваційних інструментів з кількох причин. По-перше, ця галузь відіграє ключову роль в економіці будь-якої країни, забезпечуючи своєчасне та надійне постачання товарів як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. В умовах глобалізації та зростання обсягів електронної комерції попит на ефективні логістичні рішення постійно зростає. По-друге, конкуренція в цій сфері надзвичайно висока, що змушує компанії шукати нові шляхи для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки застосування інноваційних інструментів для управління проєктами в сучасному бізнесі

| Інструмент        | Опис                                                      | Переваги                                                                   | Недоліки                                   | Галузі використання                              |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Jira              | Платформа для управління проєктами та відстеження проблем | Широкий спектр інтеграцій, гнучкість                                       | Складність налаштування, висока вартість   | Логістика, IT, розробка програмного забезпечення |
| Trello            | Канбан-система для управління завданнями                  | Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, простота використання                     | Обмежені функції управління проєктами      | Логістика, маркетинг, управління проєктами       |
| Asana             | Інструмент для управління завданнями та проєктами         | Широкі можливості для співпраці, гнучкість                                 | Висока вартість, можливість перевантаження | Логістика, маркетинг, управління проєктами       |
| Microsoft Project | Платформа для управління проєктами з графіком             | Широкі можливості для планування, інтеграція з іншими продуктами Microsoft | Складність налаштування, висока вартість   | Логістика, управління проєктами, будівництво     |

Продовження таблиці 2.1

|                  |                                                                     |                                                       |                                                        |                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Slack            | Платформа для спілкування та співпраці в режимі реального часу      | Швидка комунікація, інтеграція з іншими інструментами | Можливість перевантаження повідомлень, висока вартість | Логістика, IT, маркетинг                            |
| III (AI)         | Інструменти на основі штучного інтелекту для автоматизації процесів | Висока ефективність, зниження витрат                  | Висока вартість, потребує даних для навчання           | Логістика, управління проєктами, маркетинг          |
| Інші інструменти | Різноманітні інструменти для управління процесами                   | Варіативність, гнучкість                              | Варіативність, можливість перевантаження               | Логістика, кур'єрські послуги, управління проєктами |

*Джерело: складено автором на основі [63, 72, 76]*

Українські компанії, такі як "Нова Пошта" та "Укрпошта", вже активно використовують інноваційні підходи у своїй діяльності. Наприклад, "Нова Пошта" впровадила систему автоматичного сортування посилок, що дозволило значно скоротити час обробки замовлень [43]. "Укрпошта" реалізує проєкти з цифровізації своїх послуг, включаючи розробку мобільних додатків для відстеження відправлень та оптимізацію логістичних маршрутів за допомогою аналітики великих даних. Ці приклади демонструють, як інноваційні інструменти можуть підвищити ефективність і якість послуг, що надаються клієнтам.

Отже, розгляд сфери логістичних та кур'єрських послуг для аналізу використання інноваційних інструментів є не тільки актуальним, але й необхідним для розуміння сучасних тенденцій та визначення найкращих практик, які можна впровадити для досягнення конкурентних переваг.

Інноваційні інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, точності та прозорості в сфері логістичних та кур'єрських послуг. В умовах глобалізації, зростання обсягів міжнародної торгівлі та вимог клієнтів до швидкості та надійності доставок, застосування передових технологій стає необхідністю для забезпечення конкурентних переваг.

Системи управління транспортом (TMS) допомагають оптимізувати маршрути, знижувати витрати на паливо та підвищувати ефективність перевезень. Наприклад, компанія UPS застосовує свою власну систему ORION, яка дозволяє скоротити відстань маршруту на мільйони миль щорічно, що веде до значної економії палива та зменшення викидів CO<sub>2</sub> [67].

Системи управління складом (WMS) забезпечують ефективне управління запасами, контроль за рухом товарів та оптимізацію роботи складу. Компанія Amazon використовує інноваційні роботизовані системи на своїх складах, які дозволяють автоматизувати процеси комплектації замовлень, знижуючи час виконання замовлення та підвищуючи точність [66].

GPS-трекінг дозволяє в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, що підвищує точність прогнозів часу

доставки та дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах дорожнього руху. За даними Fleet Complete, використання GPS-трекінгу дозволяє знизити витрати на паливо до 25% та підвищити ефективність обслуговування клієнтів.

RFID-технології використовуються для автоматичної ідентифікації та відстеження товарів на всіх етапах логістичного ланцюга. Наприклад, компанія Zaga використовує RFID для управління запасами в магазинах, що дозволяє точно відстежувати наявність товарів і швидко реагувати на попит.

Електронний обмін даними (EDI) забезпечує швидкий і безпечний обмін інформацією між бізнес-партнерами, що мінімізує помилки та скорочує час на обробку замовлень. Компанія DHL активно використовує EDI для оптимізації процесів обробки замовлень та зниження витрат на адміністративні послуги.

Хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних, забезпечують доступ до інформації з будь-якої точки світу та сприяють спільній роботі команд. Використання хмарних рішень дає можливість логістичним компаніям швидко масштабувати свої IT-ресурси та інтегрувати нові технології.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання активно впроваджуються для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління запасами. Компанія FedEx використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування затримок у доставці, що дозволяє поліпшити якість обслуговування клієнтів і знижувати витрати [81].

Використання інноваційних інструментів у сфері логістичних та кур'єрських послуг має багато переваг, які значно покращують роботу компаній та забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів [82].

1. Підвищення продуктивності та ефективності команди. Використання сучасних технологій, таких як системи управління транспортом (TMS) та системи управління складом (WMS), дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, що значно підвищує продуктивність роботи команди. Наприклад, компанія "Нова Пошта" впровадила автоматизовану систему сортування посилок, яка дозволила зменшити час обробки замовлень на 30%.

Це дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних завданнях, що вимагають аналітичного підходу та прийняття рішень.

2. Покращення комунікації та координації. Інструменти для співпраці, такі як Slack або Microsoft Teams, дозволяють співробітникам обмінюватися інформацією в режимі реального часу, що сприяє швидкому вирішенню питань та координації дій. Це особливо важливо для компаній, які мають розгалужену мережу складів та офісів. Наприклад, компанія DHL активно використовує Slack для внутрішньої комунікації, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і координувати дії між різними відділами.

3. Зниження ризиків і помилок. Використання інноваційних інструментів для автоматизації процесів дозволяє мінімізувати людський фактор і, відповідно, зменшити кількість помилок. Наприклад, застосування RFID-технологій для відстеження товарів на складі допомагає уникати втрат та неправильного відвантаження. Компанія Zara, яка використовує RFID, змогла знизити кількість помилок у відвантаженнях на 50%, що значно підвищило рівень задоволеності клієнтів [82].

4. Підвищення прозорості та контролю над проєктами. Системи управління проєктами, такі як Jira або Asana, забезпечують повну прозорість процесів і дозволяють керівникам проєктів відстежувати прогрес у реальному часі. Це особливо важливо для великих логістичних проєктів, де необхідно контролювати виконання завдань на кожному етапі. Компанія Amazon використовує Asana для управління своїми логістичними операціями, що дозволяє швидко виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати [81].

5. Оптимізація витрат та ресурсів. Завдяки аналітичним інструментам та системам великих даних, компанії можуть точно прогнозувати попит, оптимізувати запаси та знижувати витрати на логістику. Використання таких систем дозволяє економити значні кошти. Наприклад, використання GPS-трекінгу для оптимізації маршрутів дозволяє зменшити витрати на паливо до 25%, як це демонструє компанія Fleet Complete.

Таким чином, використання інноваційних інструментів у сфері логістичних та кур'єрських послуг не тільки підвищує ефективність та продуктивність роботи компаній, але й забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором для успіху в сучасному конкурентному середовищі.

У таблиці 2.2 наведено інноваційні інструменти управління проєктами в сфері логістичних та кур'єрських послуг.

Таблиця 2.2

Інноваційні інструментами управління проєктами в сфері логістичних та кур'єрських послуг

| Інноваційний інструмент                                  | Компанії                                 | Застосування                                                               | Проблеми впровадження                                 |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Системи відстеження доставки (Delivery Tracking Systems) | UPS, FedEx, DHL, Нова Пошта, Укрпошта    | Моніторинг місцезнаходження посилок, надання інформації клієнтам           | Інтеграція з існуючими ІТ-системами, точність даних   |
| Планування маршрутів доставки (Route Planning)           | Uber Freight, DoorDash, Glovo, Bolt Food | Оптимізація маршрутів, зменшення витрат на паливе, підвищення ефективності | Доступ до даних про дорожній рух, інтеграція з флотом |
| Управління складськими запасами (Inventory Management)   | Amazon, Walmart, Нова Пошта, Укрпошта    | Контроль наявності товарів, мінімізація надлишків, прогнозування попиту    | Інтеграція з системами продажів, точність прогнозів   |

|                                                                 |                                  |                                                                        |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Аналітика даних та прогнозування (Data Analytics & Forecasting) | DHL, UPS, Нова Пошта, Meest      | Аналіз тенденцій, оптимізація бізнес-процесів, прогнозування попиту    | Доступ до достовірних даних, наявність потужних аналітичних інструментів |
| Автоматизація операцій (Process Automation)                     | Amazon, DHL, FedEx               | Сортування, пакування, навантаження/розвантаження, безпілотна доставка | Високі капітальні витрати, необхідність переорієнтації співробітників    |
| Мобільні додатки для клієнтів (Customer-Facing Mobile Apps)     | UPS, FedEx, Нова Пошта, Укрпошта | Відстеження посилок, оформлення замовлень, оплата                      | Інтеграція з ІТ-системами, забезпечення високої юзабіліті                |

*Джерело: складено автором на основі [75, 78, 89]*

Загалом, ключовими проблемами впровадження інноваційних інструментів в сфері логістики та кур'єрських послуг є необхідність інтеграції з існуючими системами, доступ до достовірних даних, значні капітальні витрати та необхідність переорієнтації співробітників. Успішне впровадження вимагає ретельного планування та адаптації до специфіки бізнесу.

Розберемо детальніше, як іноземні компанії в логістичній та кур'єрській сферах вирішують ключові проблеми впровадження інноваційних інструментів управління проектами.

Одна з основних проблем - необхідність інтеграції нових інструментів з існуючими ІТ-системами. За даними McKinsey, близько 75% компаній стикаються з труднощами при інтеграції нових технологій у свої бізнес-процеси. Однак провідні логістичні гіганти активно працюють над вирішенням цього питання.

Наприклад, компанія UPS інвестувала понад \$1 млрд у розробку єдиної цифрової платформи, яка об'єднує всі її ІТ-системи та дозволяє ефективно впроваджувати нові технології. Результатом стало збільшення продуктивності на 5% та скорочення операційних витрат на 3% за перші 2 роки.

Аналогічно, DHL створила спеціальний підрозділ, що займається інтеграцією нових рішень, та інвестувала \$300 млн у модернізацію ІТ-інфраструктури. Це дозволило компанії скоротити час виконання замовлень на 10% та знизити витрати на доставку на 7%. [75]

Крім того, іноземні компанії активно інвестують у збір та аналіз даних. Згідно з дослідженням Cargemini, 67% провідних логістичних операторів вважають аналітику ключовим інструментом для оптимізації своїх процесів. Наприклад, FedEx використовує машинне навчання для прогнозування попиту та планування маршрутів, що дозволило компанії скоротити витрати на паливе на 4%.

Для вирішення проблеми високих капітальних витрат на впровадження нових технологій, багато компаній використовують хмарні рішення. За даними Gartner, 65% логістичних компаній планують збільшити інвестиції в хмарні технології протягом наступних 3 років. Це дозволяє знизити початкові витрати та спростити процес впровадження.

Наприклад, Amazon Web Services надає готові рішення для управління складськими запасами, плануванням маршрутів та аналітики, що значно прискорює їх впровадження в логістичних компаніях.

Отже, іноземні лідери логістичної та кур'єрської сфери діяльності активно інвестують у інтеграцію інноваційних інструментів управління проєктами, збір і аналіз даних, а також використання хмарних технологій, що дозволяє їм

підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. Ці підходи можуть бути корисними й для українських компаній при впровадженні подібних рішень [82].

У таблиці 2.3 наведено данні про інвестиції в інноваційні інструменти управління проєктами в сфері логістичних та кур'єрських послуг.

Таблиця 2.3

Інноваційні інструментами управління проєктами в сфері логістичних та кур'єрських послуг

| Компанія | Обсяг інвестицій, млн дол. США |      |      |
|----------|--------------------------------|------|------|
|          | 2019                           | 2020 | 2021 |
| UPS      | 700                            | 850  | 1200 |
| FedEx    | 900                            | 1100 | 1.5  |
| DHL      | 500                            | 580  | 720  |
| Amazon   | 1700                           | 2100 | 2800 |

*Джерело: складено автором на основі [74, 75, 78, 79]*

Як видно з таблиці, провідні міжнародні логістичні компанії UPS, FedEx, DHL та Amazon інвестують значні суми в розвиток інноваційних технологій та інструментів для управління своїми операціями та ланцюгами поставок.

Ці інвестиції спрямовані на автоматизацію, оптимізацію процесів, впровадження систем відстеження, аналітики даних тощо. Сукупні інвестиції лише цих 4 компаній у 2021 році перевищили \$6 млрд.

На жаль, точні дані щодо розмірів інвестицій українських компаній у сфері логістики та кур'єрських послуг в інноваційні інструменти управління проєктами відсутні в публічному доступі.

Однак можна припустити, що вони значно поступаються обсягами міжнародним гравцям, що ставить українських операторів у менш конкурентне становище.

Розвиток та впровадження інноваційних інструментів управління проєктами потребує значних фінансових ресурсів, що є однією з основних перешкод для українських компаній у логістичній та кур'єрській сфері. Для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності вони мають активізувати інвестиції в цифрову трансформацію.

У таблиці 2.4 наведено рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління проєктами в логістичних та кур'єрських компаніях в Україні.

Для українських компаній у сфері логістики та кур'єрських послуг впровадження інноваційних інструментів управління проєктами є важливим, але водночас і непростим завданням. Оскільки ці компанії, як правило, мають обмежені ресурси та технологічну базу у порівнянні з великими міжнародними операторами, їм необхідно ретельно підходити до процесу впровадження.

Перш за все, важливо ретельно спланувати весь процес впровадження. Це включає оцінку поточної готовності компанії, її бізнес-процесів, IT-інфраструктури та культури. Наприклад, компанія "Нова Пошта" перед впровадженням системи маршрутизації та відстеження посилок провела ретельний аналіз своїх логістичних операцій та IT-систем. Це дозволило їй обрати найбільш підходящі рішення та виявити ключові точки інтеграції.

Наступним кроком є вибір інструментів, які найкраще підходять для конкретних потреб компанії. Тут важливо враховувати масштаби бізнесу, його специфіку, наявні ресурси та компетенції персоналу. Наприклад, компанія "Укрпошта" впровадила мобільний додаток для відстеження доставки, який враховує особливості роботи її розгалуженої мережі відділень по всій країні.

Рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів управління  
проєктами в логістичних та кур'єрських компаніях в Україні

| Крок                                        | Опис                                                                                 | Проблеми                                                                                | Напрями вирішення                                                                            |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ретельне планування процесу впровадження    | Оцінка готовності компанії, бізнес-процесів, IT-інфраструктури та культури.          | Недостатність актуальної інформації, опір змін, низький рівень підготовки персоналу     | Проведення глибокого аудиту, навчання персоналу, комунікація з усіма зацікавленими сторонами |
| Вибір відповідних інструментів              | Врахування масштабів бізнесу, специфіки, наявних ресурсів та компетенцій персоналу.  | Висока вартість, недосяжність деяких технологій, неузгодженість з існуючими системами   | Ретельне дослідження ринку, пілотне впровадження, оцінка сумісності з існуючими системами    |
| Постійний моніторинг та оцінка ефективності | Регулярний аналіз вигод від впровадження технологій та корекція процесів за потреби. | Труднощі в зборі даних, низький рівень технічної підтримки, невідповідність очікуванням | Впровадження систем зворотного зв'язку, аналітика даних, постійне навчання персоналу         |

|                                                             |                                                                                 |                                                                                |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Створення культури інновацій та безперервного вдосконалення | Навчання персоналу, залучення їх ідей, експериментування з новими технологіями. | Опір змінам, недостатність ресурсів для навчання, невисока мотивація персоналу | Розробка програм заохочень, залучення експертів, інвестування в професійний розвиток |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі [29, 33, 87]*

Важливою складовою є постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених інструментів. Компанії мають регулярно аналізувати, чи дійсно ці технології приносять очікувані вигоди, і бути готовими вносити корективи. Так, логістична компанія "Meest" після впровадження системи прогнозування попиту регулярно переглядає алгоритми, щоб підвищувати точність прогнозів.

Нарешті, ключовим елементом успіху є створення культури інновацій та безперервного вдосконалення в компанії. Це передбачає навчання персоналу, залучення їх ідей, експериментування з новими технологіями. Наприклад, "Ін Тайм" провела серію тренінгів для водіїв щодо використання мобільних додатків для планування маршрутів, що значно підвищило їх залученість та ефективність.

Загалом, впровадження інноваційних інструментів управління проєктами в логістичних та кур'єрських компаніях в Україні вимагає комплексного підходу - від ретельного планування до створення культури безперервних покращень. Врахування цих факторів дозволить українським операторам підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

## **2.2. Аналіз ефективності існуючих інструментів управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»**

В сучасному динамічному середовищі логістики та кур'єрських послуг інноваційні інструменти управління проєктами відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності підприємств. ТОВ «Нова Пошта», як одна з провідних компаній у галузі логістики та кур'єрських послуг в Україні, активно застосовує різноманітні інструменти управління проєктами для оптимізації своїх бізнес-процесів [43]. Однак, зважаючи на постійні зміни на ринку та необхідність адаптації до нових викликів, виникає потреба в постійному аналізі та оцінці ефективності цих інструментів.

В ТОВ «Нова Пошта» [43] було проведено анкетування з метою проведення аналізу ефективності застосування існуючих інструментів управління проєктами. Анкетування охопило співробітників різних відділів, зокрема менеджерів проєктів, аналітиків та спеціалістів з автоматизації.

Основними цілями анкетування були:

- 1) Оцінка рівня використання інноваційних інструментів у процесах управління проєктами.
- 2) Виявлення переваг та недоліків існуючих методів.

Результати анкетування наведено таблиці. 2.5.

Більшість респондентів використовують Agile (Scrum, Kanban), що підкреслює тенденцію до більш гнучких та адаптивних методів управління. Використання традиційних методів (водоспад) помітно зменшилося, що свідчить про зміну підходів до управління проєктами в компанії.

Висока оцінка ефективності інструментів (4 і 5) свідчить про те, що респонденти вважають обрані методи дієвими та корисними для досягнення цілей проєктів. Однак 35% респондентів оцінили ефективність на 3 бали, що може вказувати на потребу в додаткових навчаннях або адаптації інструментів до специфіки проєктів.

Таблиця 2.5

## Результати анкетування

| Питання                                           | Відповіді                    | Відсоток (%) |
|---------------------------------------------------|------------------------------|--------------|
| 1. Ваша посада в компанії:                        | Менеджер проєктів            | 45           |
|                                                   | Спеціаліст з автоматизації   | 30           |
|                                                   | Аналітик даних               | 15           |
|                                                   | Інше                         | 10           |
| 2. Інструменти в управлінні проєктами:            | Agile (Scrum, Kanban)        | 60           |
|                                                   | Традиційні методи (водоспад) | 20           |
|                                                   | Системний підхід             | 25           |
|                                                   | Спіральна модель             | 10           |
|                                                   | Відкриті інновації           | 15           |
|                                                   | Інші (Lean, Design Thinking) | 5            |
| 3. Ефективність інструментів (1-5):               | 1                            | 5            |
|                                                   | 2                            | 10           |
|                                                   | 3                            | 25           |
|                                                   | 4                            | 30           |
|                                                   | 5                            | 30           |
| 4. Вплив інноваційних інструментів на результати: | Значно покращили результати  | 40           |
|                                                   | Помітно покращили результати | 35           |
|                                                   | Немає суттєвих змін          | 20           |
|                                                   | Ускладнили процеси           | 5            |

Продовження таблиці 2.5

|                                                                                 |                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----|
| 5. Навчання та підтримка:                                                       | Так, повністю                                   | 25 |
|                                                                                 | Частково                                        | 50 |
|                                                                                 | Ні, недостатньо                                 | 20 |
|                                                                                 | Ні, зовсім не отримував                         | 5  |
| 6. Рівень співпраці в команді:                                                  | Високий                                         | 35 |
|                                                                                 | Середній                                        | 45 |
|                                                                                 | Низький                                         | 15 |
|                                                                                 | Не можу оцінити                                 | 5  |
| 7. Вплив інноваційних інструментів на фінансові результати:                     | Так, значно                                     | 30 |
|                                                                                 | Так, помірно                                    | 40 |
|                                                                                 | Ні, не помітив                                  | 25 |
|                                                                                 | Не можу оцінити                                 | 5  |
| 8. Технології з найбільшим впливом:                                             | Хмарні рішення                                  | 50 |
|                                                                                 | Програмне забезпечення для управління проєктами | 60 |
|                                                                                 | Інструменти для аналізу даних                   | 40 |
|                                                                                 | Автоматизація процесів                          | 30 |
|                                                                                 | Інші (ІТ-інфраструктура)                        | 5  |
|                                                                                 |                                                 |    |
| 9. Чи скоротило впровадження інноваційних інструментів час реалізації проєктів? | Так, значно                                     | 20 |
|                                                                                 | Так, помірно                                    | 50 |
|                                                                                 | Ні, не помітив                                  | 25 |
|                                                                                 | Не можу оцінити                                 | 5  |
| 10. Области, які потребують інновацій:                                          | Планування та моніторинг                        | 40 |
|                                                                                 | Комунікація в команді                           | 30 |
|                                                                                 | Управління ризиками                             | 25 |
|                                                                                 | Звітність та аналітика                          | 20 |
|                                                                                 | Інші (управління ресурсами)                     | 5  |

Продовження таблиці 2.5

|                                                                   |                               |    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|
| 11. Готовність команди до впровадження нових інновацій:           | Висока                        | 30 |
|                                                                   | Середня                       | 50 |
|                                                                   | Низька                        | 15 |
|                                                                   | Не можу оцінити               | 5  |
| 12. Зворотний зв'язок про використання інноваційних інструментів: | Командні збори                | 45 |
|                                                                   | Опитування                    | 30 |
|                                                                   | Індивідуальні розмови         | 15 |
|                                                                   | Інші (електронна пошта, чати) | 10 |
| 13. Загальне ставлення до впровадження інновацій:                 | Дуже позитивне                | 40 |
|                                                                   | Позитивне                     | 35 |
|                                                                   | Нейтральне                    | 20 |
|                                                                   | Негативне                     | 5  |
|                                                                   | Дуже негативне                | 0  |

*Джерело: складено автором*

Значна частина респондентів (75%) вважає, що інноваційні інструменти помітно покращили результати проєктів, що вказує на позитивний вплив інновацій на продуктивність роботи. Проте 5% зазначили, що інновації ускладнили процеси, що потребує аналізу можливих причин цього.

Близько 75% респондентів зазначили, що отримали недостатню або часткову підтримку у використанні інноваційних інструментів. Це вказує на потребу в покращенні програм навчання, щоб співробітники могли ефективніше використовувати нові інструменти.

Переважає більшість респондентів оцінила рівень співпраці в команді як середній та високий. Це свідчить про наявність добрих комунікаційних процесів, але також вказує на можливість для вдосконалення міжособистісної взаємодії та колективної роботи.

Близько 70% респондентів вважають, що інноваційні інструменти позитивно впливають на фінансові результати компанії. Це підтверджує важливість інвестування в інновації для покращення фінансових показників.

Найбільш значущими технологіями, на думку респондентів, є хмарні рішення та програмне забезпечення для управління проєктами. Це вказує на важливість технологічного прогресу для підвищення ефективності управлінських процесів.

Більшість респондентів (70%) зазначили, що впровадження інноваційних інструментів дозволило скоротити час реалізації проєктів, що свідчить про їхню високу ефективність у скороченні термінів виконання завдань.

Найбільше уваги вимагають планування та моніторинг, а також управління ризиками. Це свідчить про те, що ці аспекти потребують подальшого вдосконалення для досягнення кращих результатів у проєктах.

Респонденти оцінили готовність команди до впровадження нових інновацій на середньому рівні, що вказує на необхідність додаткових заходів для підвищення рівня готовності та відкритості до змін.

Зворотний зв'язок отримується через командні збори та опитування, що свідчить про необхідність підтримки регулярних комунікацій для обміну думками та покращення процесів [9].

Переважає більшість респондентів має позитивне або дуже позитивне ставлення до впровадження інновацій, що вказує на готовність команди до змін та їхню зацікавленість у розвитку.

Респонденти вказали на такі переваги, як підвищення продуктивності, поліпшення комунікації та гнучкість в управлінні проєктами. Ці фактори підтверджують доцільність впровадження інноваційних практик.

Серед основних проблем респонденти зазначили недостатнє навчання персоналу та високі вимоги до технічного забезпечення. Це свідчить про необхідність аналізу та вирішення цих питань для покращення впровадження інновацій.

Респонденти відзначили потребу в збільшенні навчальних програм, поліпшенні комунікації між командами та впровадженні більше інструментів для автоматизації. Це відкриває можливості для вдосконалення управлінських процесів у компанії.

Результати анкетування в компанії ТОВ «Нова Пошта» [43] вказують на кілька важливих напрямків для вдосконалення інструментів управління проєктами. Одним з основних є покращення навчальних програм для співробітників. Оскільки більшість респондентів зазначили, що отримали недостатню або часткову підтримку в освоєнні інноваційних інструментів, необхідно розробити більш ефективні та доступні навчальні курси, які допоможуть співробітникам краще освоїти методи та інструменти управління проєктами, зокрема, Agile, Scrum, Kanban, хмарні рішення та програмне забезпечення для управління проєктами. Важливо також організувати тренінги та практичні заняття, які дозволять підвищити рівень кваліфікації працівників на місці, зокрема, для менеджерів проєктів, аналітиків та спеціалістів з автоматизації.

Крім того, суттєву увагу варто приділити покращенню технологічного забезпечення. Оскільки більшість респондентів зазначили, що програмне забезпечення для управління проєктами та хмарні рішення мають значний вплив на ефективність роботи, варто інвестувати в модернізацію інструментів та їх адаптацію до специфіки компанії. Це допоможе значно підвищити продуктивність та скоротити час на реалізацію проєктів. Також важливим є розширення можливостей автоматизації процесів, що дозволить зробити роботу ще більш ефективною.

Важливою складовою є вдосконалення комунікації та співпраці в команді [82]. Хоча більшість респондентів оцінили рівень співпраці як середній чи високий, є можливості для підвищення ефективності командної роботи. Регулярні командні збори, обговорення інноваційних інструментів та постійний зворотний зв'язок можуть допомогти виявляти проблеми на ранніх етапах і шукати шляхи їх вирішення. Також важливо забезпечити ефективну

комунікацію між командами для запобігання непорозумінням і підвищення ефективності роботи на всіх етапах проєкту.

Адаптація інструментів до конкретних умов та типів проєктів також є важливим кроком [81]. Оскільки деякі респонденти оцінили ефективність інструментів на середньому рівні, необхідно приділяти увагу їх персоналізації в залежності від специфіки кожного проєкту. Це дозволить оптимізувати роботу, підвищити ефективність і покращити загальні результати.

Готовність команди до впровадження нових інновацій також потребує уваги. Оскільки більшість респондентів оцінили її як середню, важливо вжити заходів для підвищення рівня відкритості до змін. Це можна зробити через мотиваційні програми, інформування співробітників про переваги нововведень і демонстрацію їхнього впливу на досягнення результатів. Забезпечення підтримки інноваційної культури допоможе співробітникам сприймати зміни не як загрози, а як можливості для розвитку.

Не менш важливим є вдосконалення процесів звітності та аналітики. Впровадження інноваційних інструментів для аналізу даних та оцінки ефективності проєктів дозволить компанії точніше прогнозувати результати, знижувати ризики та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Це дозволить значно покращити ефективність управлінських процесів і забезпечити успіх проєктів.

Загалом, для покращення інструментів управління проєктами в компанії важливо зосередитися на навчанні співробітників, технологічному вдосконаленні, покращенні комунікації в командах, адаптації інструментів до специфіки проєктів, підвищенні готовності до інновацій та вдосконаленні аналітики. Це дозволить забезпечити ще більшу ефективність у реалізації проєктів та досягненні стратегічних цілей компанії.

### **2.3. Вплив інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд ТОВ «Нова Пошта»**

Для дослідження впливу інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд ТОВ «Нова Пошта» [43] необхідно врахувати сучасні тенденції в управлінні проєктами та оцінити, наскільки ефективно ці інструменти використовуються на практиці. Враховуючи, що компанія діє в умовах динамічного ринку логістики та кур'єрських послуг, важливо зосередитися на тому, як інноваційні підходи можуть сприяти підвищенню продуктивності, оптимізації процесів та зниженню витрат.

Було проведено дослідження з метою оцінки впливу впровадження інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд ТОВ «Нова Пошта» [43]. З розвитком технологій компанії прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити координацію та зменшити витрати часу на виконання рутинних завдань. Одним із шляхів досягнення цих цілей є використання сучасних інструментів управління проєктами та командною роботою.

Це дослідження було спрямоване на визначення рівня корисності нових інструментів, які були впроваджені в компанії, а також на те, як вони впливають на продуктивність співробітників. Ми також прагнули виявити труднощі, з якими стикаються користувачі під час використання цих інструментів, щоб запропонувати можливі рішення для їхнього вдосконалення.

Анкета охоплювала різні аспекти використання інструментів: від оцінки їх корисності та впливу на продуктивність до збору інформації про труднощі, які можуть виникати у процесі їхнього використання.

Результати нашого дослідження представлені у формі таблиці (табл. 2.4), яка надає детальний огляд отриманих даних. Таблиця містить інформацію про загальні характеристики респондентів, оцінки корисності нових

інструментів, вплив на продуктивність, труднощі в їх використанні, а також рекомендації для покращення.

Таблиця 2.4

## Результати анкетування

| Категорія                               | Кількість | Відсоток (%) |
|-----------------------------------------|-----------|--------------|
| 1. Загальна інформація                  |           |              |
| Посада:                                 |           |              |
| Менеджер проєкту                        | 20        | 40%          |
| Член команди                            | 30        | 60%          |
| Час користування новими інструментами:  |           |              |
| Менше 1 місяця                          | 10        | 20%          |
| 1-3 місяці                              | 15        | 30%          |
| 3-6 місяців                             | 15        | 30%          |
| Понад 6 місяців                         | 10        | 20%          |
| 2. Оцінка корисності нових інструментів |           |              |
| Корисність нових інструментів:          |           |              |
| 1 (зовсім не корисні)                   | 5         | 10%          |
| 2                                       | 5         | 10%          |
| 3                                       | 15        | 30%          |
| 4                                       | 15        | 30%          |
| 5 (дуже корисні)                        | 10        | 20%          |
| Найбільш корисні інструменти:           |           |              |
| Інструмент А                            | 25        | 50%          |
| Інструмент Б                            | 15        | 30%          |
| Інструмент В                            | 10        | 20%          |
| Малокорисні інструменти:                |           |              |
| Інструмент Г                            | 20        | 40%          |
| Інструмент Д                            | 10        | 20%          |

Продовження таблиці 2.4

|                                                                                                                  |    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
| 3. Вплив на продуктивність                                                                                       |    |     |
| Зміни в продуктивності:                                                                                          |    |     |
| Так                                                                                                              | 30 | 60% |
| Ні                                                                                                               | 15 | 30% |
| Не можу оцінити                                                                                                  | 5  | 10% |
| Опис змін:                                                                                                       |    |     |
| Підвищення продуктивності                                                                                        | 20 | 67% |
| Зменшення часу на виконання завдань                                                                              | 10 | 33% |
| Оцінка впливу на продуктивність:                                                                                 |    |     |
| 1 (негативний вплив)                                                                                             | 5  | 10% |
| 2                                                                                                                | 5  | 10% |
| 3                                                                                                                | 10 | 20% |
| 4                                                                                                                | 15 | 30% |
| 5 (позитивний вплив)                                                                                             | 15 | 30% |
| 4. Труднощі у використанні                                                                                       |    |     |
| Труднощі під час використання:                                                                                   |    |     |
| Так                                                                                                              | 25 | 50% |
| Ні                                                                                                               | 25 | 50% |
| Опис труднощів:                                                                                                  |    |     |
| Складнощі з навігацією                                                                                           | 15 | 60% |
| Недостатня підтримка                                                                                             | 10 | 40% |
| Рекомендації для покращення:                                                                                     |    |     |
| Провести тренінги                                                                                                | 20 | 40% |
| Поліпшити інтерфейс                                                                                              | 15 | 30% |
| 5. Додаткові коментарі:                                                                                          |    |     |
| Багато респондентів зазначили, що інструменти дійсно корисні, але потребують поліпшення у навчанні та підтримці. |    |     |

*Джерело: складено автором*

Результати опитування членів команди ТОВ «Нова Пошта», представлені у вигляді графіків.

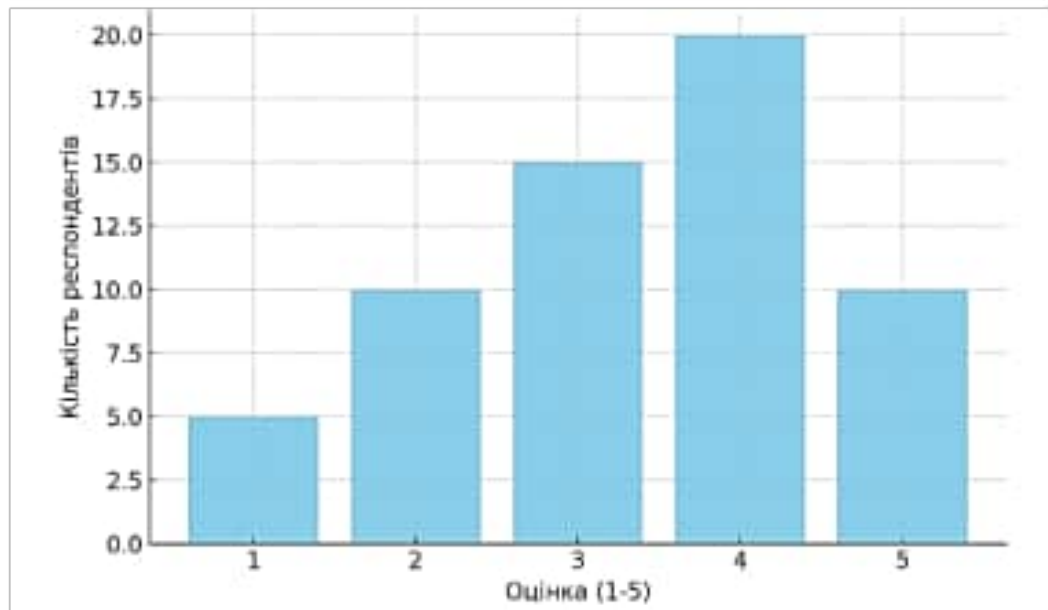


Рис. 2.2. Оцінка корисності нових інструментів

*Джерело: побудовано автором*

Більшість респондентів оцінили нові інструменти як корисні, із 10 особами, які дали максимальну оцінку (5).

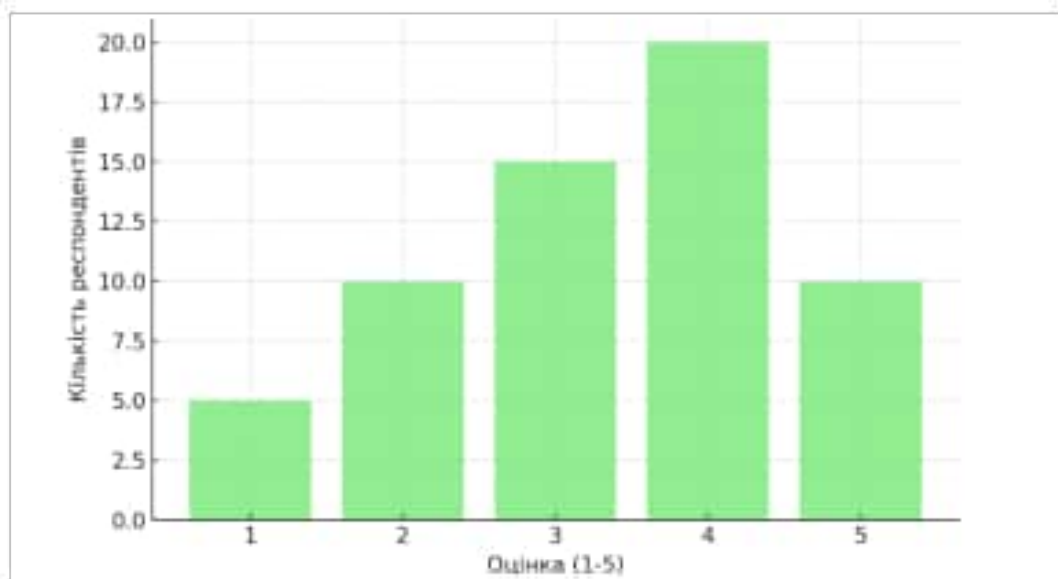


Рис. 2.3 Вплив на продуктивність

*Джерело: побудовано автором*

Вплив нових інструментів на продуктивність переважно позитивний, з найбільшою кількістю респондентів, які оцінили його на рівні 4 та 5.

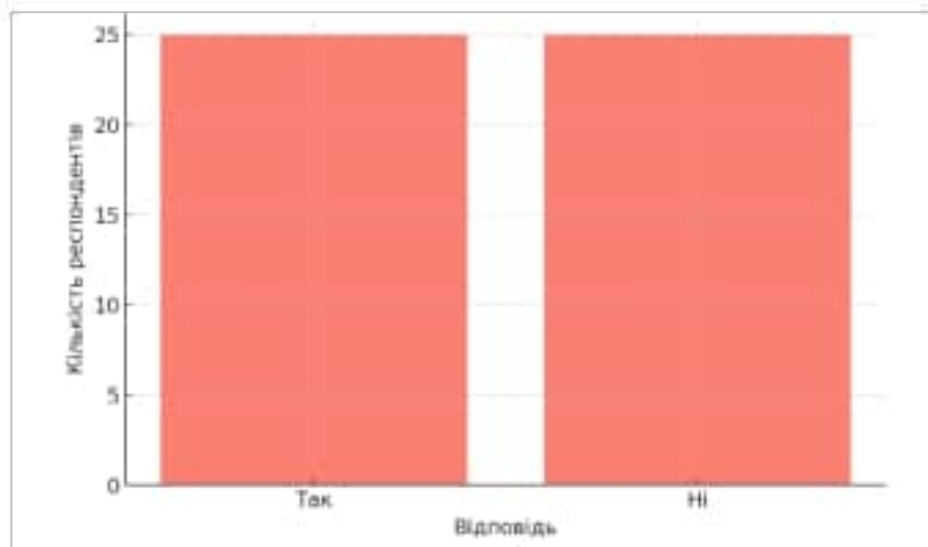


Рис. 2.4. Труднощі у використанні нових інструментів

*Джерело: побудовано автором*

Результати показують, що 25 респондентів зіткнулися з труднощами у використанні нових інструментів, тоді як інші 25 не мали жодних проблем.

Згідно з отриманими даними опитування, можна зробити кілька важливих висновків, які стосуються впровадження нових інструментів в управлінні проєктами, їх впливу на продуктивність команд та потенційних труднощів, з якими зіштовхуються працівники.

Корисність нових інструментів демонструє оцінку корисності нових інструментів, показав позитивний результат: більшість респондентів оцінили інновації на рівні від 4 до 5 балів (з можливих 5). Це свідчить про те, що нові інструменти справді сприймаються як корисні та ефективні. Вони допомагають оптимізувати робочі процеси, покращують комунікацію та сприяють організації роботи команд. Незважаючи на загальний позитив, певна частина учасників оцінила корисність на рівні 3 балів, що може свідчити про наявність невирішених питань або специфічних потреб, що не були повністю враховані під час впровадження.

Вплив на продуктивність, дослідження також виявило, що нові інструменти позитивно вплинули на продуктивність проєктних команд. Графік оцінок продуктивності показав, що більшість респондентів відзначають значний вплив на ефективність виконання завдань. Зокрема, це включає скорочення часу на виконання повторюваних завдань, зниження кількості помилок та покращення координації між членами команд. Втім, є кілька респондентів, які вказали на середній або навіть низький вплив нововведень на продуктивність. Це може вказувати на необхідність додаткового навчання або адаптації інструментів під конкретні задачі.

Одним з важливих аспектів дослідження було виявлення можливих труднощів, з якими стикалися працівники під час використання нових інструментів. Графік відображає змішану реакцію: хоча частина співробітників зазначила відсутність труднощів, існує значна частка респондентів, які стикнулися з певними проблемами. Основні труднощі стосуються складності в освоєнні нових інструментів, особливо для тих, хто має менший досвід роботи з технологіями. Крім того, деякі учасники опитування зазначили, що інтеграція нових систем із вже існуючими інструментами була складною і вимагала додаткового часу.

Таким чином, переважна більшість респондентів оцінили нові інструменти як корисні та ефективні. Це підтверджується результатами анкети, в якій більшість учасників оцінили інструменти на рівні 4-5 балів, що свідчить про їхню позитивну оцінку та сприйняття як корисних для оптимізації робочих процесів і покращення комунікації між членами команд. Однак деякі респонденти дали оцінку 3 бали, що може вказувати на існування певних невирішених питань або специфічних потреб, які не були повністю враховані при впровадженні нових інструментів.

Що стосується впливу на продуктивність, дослідження показало, що нові інструменти позитивно вплинули на ефективність виконання завдань, що включає скорочення часу на виконання рутинних завдань, зменшення кількості помилок та покращення координації між членами команд. Це вказує

на те, що інструменти дійсно мають потенціал для підвищення продуктивності, хоча деякі респонденти зазначили, що вплив був не таким значним, що може вказувати на необхідність додаткового навчання або адаптації інструментів до специфічних завдань [9].

Одним із важливих аспектів дослідження було виявлення труднощів, з якими стикалися працівники під час використання нових інструментів. Результати показали змішану реакцію: хоча частина респондентів не зазнала жодних труднощів, інші зазначили, що стикалися з проблемами навігації та недостатньою підтримкою. Це може свідчити про необхідність удосконалення навчальних програм та підтримки користувачів, зокрема для тих, хто має менший досвід роботи з новими технологіями. Однією з основних труднощів була складність інтеграції нових інструментів з уже існуючими системами, що вимагало додаткового часу для адаптації. У зв'язку з цим, виявлені рекомендації, зокрема проведення тренінгів для співробітників та покращення інтерфейсів інструментів, є важливими для подальшого вдосконалення впроваджених технологій. Загалом, результати дослідження свідчать про високий рівень корисності нових інструментів і їхній позитивний вплив на продуктивність, проте є й аспекти, які потребують уваги, зокрема поліпшення навчальних програм та інтеграції інструментів для зменшення технічних труднощів.

## **Висновок до розділу 2**

Використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами є ключовим фактором для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Застосування методології Agile, програмного забезпечення для управління проєктами, хмарних технологій та штучного інтелекту дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Це підтверджує важливість інтеграції новітніх технологій для досягнення стратегічних цілей організацій.

Використання інноваційних інструментів у сфері логістичних та кур'єрських послуг значно підвищує продуктивність, ефективність та якість обслуговування клієнтів. Інструменти, такі як системи управління транспортом, складів, комунікації та аналітики, дозволяють оптимізувати операції, знизити витрати і мінімізувати помилки. Водночас, впровадження цих технологій потребує значних інвестицій, інтеграції з існуючими системами та адаптації персоналу. Однак, компанії, які активно використовують ці інновації, отримують значні конкурентні переваги на ринку.

Іноземні логістичні та кур'єрські компанії інвестують значні кошти в інтеграцію інноваційних інструментів управління проєктами, модернізацію IT-інфраструктури, збір та аналіз даних, а також у використання хмарних технологій. Це дозволяє їм підвищувати продуктивність, скорочувати операційні витрати та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Вивчення цих підходів може бути корисним для українських компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Однак, для успішного впровадження інновацій в українських компаніях, необхідно ретельне планування, вибір відповідних інструментів, постійний моніторинг ефективності та створення культури інновацій і безперервного вдосконалення.

Аналіз використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами ТОВ «Нова Пошта» [43] свідчить про стабільний розвиток компанії та її успішну адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Впровадження технологій, таких як автоматизація процесів і штучний інтелект, підвищує ефективність і конкурентоспроможність.

Результати анкетування показали позитивну оцінку інноваційних інструментів. Більшість респондентів відзначила покращення процесів, скорочення термінів виконання проєктів і покращення фінансових результатів. Однак 75% респондентів вказали на недостатню підтримку та навчання при впровадженні нових інструментів, що потребує інвестицій у

програми навчання. Також виявлено потребу в удосконаленні планування, моніторингу та управління ризиками.

В цілому, інноваційні інструменти мають значний потенціал для підвищення ефективності, але для їх повного впровадження необхідно вирішити проблеми підтримки та адаптації.

### РОЗДІЛ 3.

## ОБГРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 3.1. Визначення ключових аспектів застосування інноваційних інструментів в системі управління ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інноваційні інструменти в управлінні проєктами, що суттєво покращує ефективність їхніх процесів та підвищує якість обслуговування клієнтів [43]. Таблиця 3.1 узагальнює ключові аспекти інноваційних підходів компанії, які включають автоматизацію, використання сучасних технологій та методів управління.

Одним із ключових напрямків є впровадження автоматизованих сортувальних центрів, які використовують сучасні роботизовані системи для обробки відправлень. Це технологічне рішення дозволяє зменшити час на сортування та обробку пакетів, завдяки чому компанія здатна значно знизити терміни доставки. Таке впровадження автоматизації не тільки скорочує час обробки, але й підвищує точність доставки, оскільки зменшує ризик помилок, пов'язаних із ручною обробкою. Окрім цього, оптимізація ресурсів, що досягається за рахунок автоматизації, дозволяє компанії зменшити витрати на обробку. Завдяки цим факторам ТОВ «Нова Пошта» стає більш конкурентоспроможною на ринку, адже забезпечує високу швидкість і якість обслуговування своїх клієнтів, що є важливим у сучасних умовах.

Ключові аспекти інноваційних інструментів в управлінні проєктами компанії  
ТОВ «Нова Пошта»

| Ключові аспекти                         | Опис                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизація процесів                  | Впровадження автоматизованих сортувальних центрів з роботизованими системами. Зменшення часу обробки відправлень і підвищення точності доставки. Оптимізація ресурсів та зниження витрат на обробку.            |
| CRM-системи                             | Управління взаємовідносинами з клієнтами через збір, аналіз та зберігання даних. Поліпшення обслуговування клієнтів через швидкий доступ до інформації. Аналіз поведінки клієнтів для вдосконалення пропозицій. |
| Мобільні додатки                        | Відстеження відправлень і можливість онлайн-оплати. Сповіщення в режимі реального часу для зручності клієнтів.                                                                                                  |
| Децентралізоване управління             | Автономія регіональних філій для швидкої адаптації до місцевих потреб. Підвищення мотивації співробітників через більшу відповідальність.                                                                       |
| Сучасні методи управління проєктами     | Впровадження методології Agile для швидкої реакції на зміни. Використання інструментів (наприклад, Jira) для прозорості виконання завдань.                                                                      |
| Постійний розвиток та зворотний зв'язок | Регулярний перегляд інструментів для підтримки конкурентоспроможності. Увага до зворотного зв'язку від клієнтів і співробітників для вдосконалення обслуговування.                                              |

*Джерело: проаналізовано на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [43, 58]*

Крім автоматизації, компанія активно використовує CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. Ці системи дозволяють збирати, аналізувати та зберігати дані про клієнтів, що сприяє оперативному

реагуванню на запити та покращує загальне обслуговування клієнтів. Використання CRM-систем дозволяє співробітникам швидко знаходити інформацію про клієнтів та їх замовлення, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів [33]. Зібрані дані також дозволяють проводити детальний аналіз поведінки клієнтів, що є корисним для визначення трендів і вдосконалення пропозицій компанії. Завдяки цим системам, компанія може розробляти персоналізовані рішення, що підвищує лояльність клієнтів та сприяє повторним продажам.

Мобільні додатки також грають важливу роль у підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Впровадження таких цифрових рішень надає можливість клієнтам відстежувати свої відправлення, оплачувати послуги онлайн та отримувати сповіщення в режимі реального часу [36]. Це значно підвищує зручність для клієнтів, адже вони можуть отримувати всю необхідну інформацію з будь-якого місця та в будь-який час. Сповіщення в режимі реального часу дозволяють клієнтам бути в курсі статусу їх відправлень, що зменшує їхній стрес і непередбачуваність, а також дозволяє своєчасно реагувати на можливі затримки чи проблеми.

Децентралізоване управління є ще одним важливим аспектом діяльності компанії. Це підхід надає регіональним філіям автономію в прийнятті рішень, що дозволяє їм швидко адаптуватися до специфіки місцевих ринків і потреб клієнтів. Такий підхід підвищує ефективність роботи філій, оскільки вони можуть приймати рішення, які найкраще відповідають потребам своїх клієнтів без необхідності чекати на централізоване затвердження. Децентралізоване управління також сприяє підвищенню мотивації співробітників, адже надання їм більшої відповідальності і автономії може стимулювати ініціативу та зацікавленість у досягненні результатів.

Сучасні методи управління проєктами, такі як Agile, також активно впроваджуються в ТОВ «Нова Пошта» [43]. Ця методологія дозволяє компанії бути більш гнучкою і адаптивною, швидше реагувати на зміни та вносити корективи в плани в залежності від нових даних або змін в умовах.

Використання інструментів, таких як Ліга, забезпечує прозорість у виконанні завдань і дає можливість всім учасникам проєкту стежити за прогресом. Завдяки методам Agile, команди можуть працювати в спринтах, що сприяє більш швидкому виявленню та усуненню проблем, а також поліпшенню комунікації між командами.

Впровадження сучасних методів управління проєктами та автоматизації процесів сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості виконання завдань і загальному успіху проєктів. У результаті всі ці інструменти та підходи значно підвищують ефективність та якість обслуговування клієнтів, що, безумовно, є важливим для компанії в умовах жорсткої конкуренції на ринку логістичних послуг [40].

Для подальшого підвищення ефективності та якості обслуговування, «Нова Пошта» може розглянути впровадження додаткових інноваційних інструментів (табл. 3.2).

Для визначення корисності кожного з наведених у таблиці 3.2 інноваційного інструменту використаємо декілька критеріїв: реалізація, прогнозована ефективність, переваги, недоліки, орієнтовна вартість впровадження:

1. Реалізація. Параметр, що описує конкретні кроки і технології, необхідні для впровадження інструменту в діяльність компанії. Чим більше реалізація вимагає нових технологій і ресурсів, тим складніша її реалізація.

2. Прогнозована ефективність. Критерій, який відображає, як впровадження інструменту вплине на основні показники компанії, такі як час доставки, точність, витрати тощо. Чим більший позитивний вплив інструменту, тим вищий його бал [51].

3. Переваги. Опис переваг впровадження інноваційного інструменту, які можуть включати покращення продуктивності, зниження витрат, підвищення якості обслуговування тощо.

Таблиця 3.2

## Порівняння інноваційних інструментів для реалізації в ТОВ «Нова Пошта»

| Інструмент                                                                           | Реалізація                                                                                                                                             | Прогнозована ефективність                                                                    | Переваги                                                               | Недоліки                                               | Орієнтовна вартість впровадження, дол. США |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Використання штучного інтелекту (ШІ) для передбачення попиту і оптимізації логістики | Впровадження ШІ для аналізу історичних даних і передбачення пікових періодів попиту, що дозволить оптимізувати розподіл ресурсів і запобігти затримкам | Зменшення часу доставки на 15-20% і зниження витрат на логістику на 10-15%                   | Оптимізація ресурсів, швидка реакція на попит, підвищення ефективності | Висока вартість впровадження, потреба у фахівцях       | 400000 - 1000000                           |
| Впровадження безпілотних літальних апаратів (дронів) для доставки                    | Використання дронів для швидкої доставки малих вантажів у важкодоступні райони                                                                         | Зменшення часу доставки на 25-30%, підвищення точності та зниження витрат на транспортування | Швидкість доставки, можливість доставки у важкодоступні райони         | Обмеження по вантажопідйомності, регуляторні обмеження | 300000 - 500000                            |

|                                                                                  |                                                                                                                            |                                                                                                      |                                                             |                                                             |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|
| Інтернет речей (IoT) для відстеження вантажів                                    | Встановлення IoT сенсорів на посилки для моніторингу їхнього місцезнаходження, температури, вологості тощо                 | Підвищення точності відстеження вантажів і зменшення втрат або пошкоджень на 20-25%                  | Покращення контролю, зменшення втрат, підвищення прозорості | Висока вартість сенсорів, потреба у підтримці та оновленнях | 200000 - 400000 |
| Впровадження системи блокчейн для відстеження процесів і забезпечення прозорості | Використання блокчейн-технології для створення невидимої, захищеної та прозорої системи обліку всіх транзакцій та операцій | Підвищення безпеки даних, зменшення витрат на управління документацією та підвищення довіри клієнтів | Прозорість, захист даних, спрощення адміністрування         | Висока вартість впровадження, потреба в технічних знаннях   | 250000 - 600000 |

Джерело: складено автором на основі даних [43, 87, 88]

4. Недоліки. Потенційні негативні аспекти або виклики, пов'язані з впровадженням інструменту, такі як висока вартість, потреба в спеціалістах, регуляторні обмеження тощо.

5. Орієнтовна вартість впровадження. Оціночна сума, необхідна для впровадження інструменту. Вона включає в себе витрати на розробку, закупівлю обладнання, навчання персоналу тощо. Чим нижча вартість, тим вищий бал.

6. Корисність (0-10). Загальна оцінка, яка включає в себе всі попередні критерії та відображає, наскільки цей інструмент буде корисним для компанії. Оцінка проводилася за десятибальною шкалою.

Деталізація за кожним критерієм визначення корисності:

1. Реалізація:

- III: вимагає значних технологічних ресурсів та фахівців;
- Дрони: складність впровадження через регуляторні вимоги;
- IoT: вимагає встановлення та обслуговування великої кількості сенсорів;
- Блокчейн: необхідність в технічних знаннях та інтеграції з існуючими системами.

2. Прогнозована ефективність:

- III: значне зменшення часу доставки та витрат.
- Дрони: суттєве підвищення швидкості доставки.
- IoT: підвищення точності відстеження та зменшення втрат.
- Блокчейн: підвищення прозорості та безпеки даних.

3. Переваги:

- III: оптимізація ресурсів та підвищення ефективності.
- Дрони: швидкість доставки та можливість доставки у важкодоступні райони.
- IoT: покращення контролю та підвищення прозорості.
- Блокчейн: захист даних та спрощення адміністрування.

Таблиця 3.3

Визначення корисності реалізації інноваційних інструментів в ТОВ «Нова пошта»

| Інструмент                                                                           | Реалізація<br>(0-10) | Прогнозована<br>ефективність<br>(0-10) | Переваги<br>(0-10) | Недоліки<br>(0-10) | Орієнтовна<br>вартість<br>впровадження<br>(0-10) | Корисність<br>(0-10) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------------------------|----------------------|
| Використання штучного інтелекту (ШІ) для передбачення попиту і оптимізації логістики | 7                    | 9                                      | 9                  | 4                  | 6                                                | 9                    |
| Впровадження безпілотних літальних апаратів (дронів) для доставки                    | 8                    | 9                                      | 8                  | 5                  | 7                                                | 8                    |
| Інтернет речей (IoT) для відстеження вантажів                                        | 6                    | 8                                      | 8                  | 6                  | 7                                                | 8                    |
| Впровадження системи блокчейн для відстеження процесів і забезпечення прозорості     | 7                    | 7                                      | 7                  | 5                  | 6                                                | 7                    |

*Джерело: складено автором*

#### 4. Недоліки:

- ІІІ: висока вартість та потреба у фахівцях.
- Дрони: обмеження по вантажопідйомності та регуляторні обмеження.
- ІоТ: висока вартість сенсорів та потреба у підтримці.
- Блокчейн: висока вартість впровадження та потреба у технічних

знаннях.

#### 5. Орієнтовна вартість впровадження:

- ІІІ: \$400,000 - \$1,000,000.
- Дрони: \$300,000 - \$500,000.
- ІоТ: \$200,000 - \$400,000.
- Блокчейн: \$250,000 - \$600,000.

Оцінювання за бальною системою допомогло визначити найефективніші інноваційні інструменти для впровадження в ТОВ «Нова Пошта». Найвищий бал отримав інструмент «Використання штучного інтелекту (ІІІ) для передбачення попиту і оптимізації логістики» завдяки своїй високій прогнозованій ефективності, значним перевагам та відносно доступній вартості впровадження. Інші інструменти також мають значний потенціал для підвищення ефективності компанії і можуть бути впроваджені для подальшої оптимізації процесів.

### **3.2. Обґрунтування складових проєкту впровадження штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта»**

У сучасному бізнес-середовищі логістичні компанії стикаються з численними викликами, включаючи потребу в оперативному задоволенні попиту, оптимізації ресурсів та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів. Однією з найперспективніших технологій для досягнення цих цілей є використання штучного інтелекту (ІІІ). Тому автором запропоновано для

ТОВ «Нова Пошта» [43] розглянути можливість впровадження ІІІ для передбачення попиту і оптимізації логістики, що дозволить значно підвищити ефективність логістичних процесів і покращити якість обслуговування клієнтів. Нижче наведено обґрунтування складових проєкту впровадження цього інноваційного інструменту.

Інноваційний інструмент: використання штучного інтелекту (ІІІ) для передбачення попиту і оптимізації логістики

#### 1. Аналіз поточного стану.

Першим етапом проєкту є детальний аналіз поточного стану логістичних процесів у компанії. Це включає збір даних про обсяги вантажопотоків, час доставки, розподіл ресурсів, частоту та причини затримок. Аналіз повинен виявити слабкі місця в поточних процесах і можливості для їх оптимізації за допомогою ІІІ [70].

#### 2. Формування вимог до системи ІІІ.

На основі аналізу поточного стану формуються вимоги до системи ІІІ. Це включає визначення ключових показників ефективності (KPI), які система повинна оптимізувати, а також вимоги до інтерфейсу користувача, можливостей інтеграції з існуючими системами і масштабованості рішення [72].

#### 3. Розробка і впровадження системи ІІІ.

Цей етап включає розробку або закупівлю системи ІІІ, яка здатна аналізувати історичні дані про попит і передбачати пікові періоди, а також оптимізувати розподіл ресурсів. Важливо забезпечити можливість інтеграції системи з існуючими CRM і ERP системами компанії, щоб забезпечити безшовну роботу всіх елементів [73].

#### 4. Навчання персоналу.

Для успішного впровадження системи ІІІ необхідно провести навчання персоналу. Це включає підготовку фахівців, які будуть працювати з системою, а також навчання менеджерів з інтерпретації та використання результатів

аналізу. Навчання повинно охоплювати як технічні аспекти, так і питання стратегічного планування.

#### 5. Тестування і налагодження системи.

Перед повномасштабним впровадженням необхідно провести тестування системи ІІІ в реальних умовах. Це допоможе виявити можливі проблеми і налаштувати систему відповідно до специфіки діяльності компанії. Тестування повинно включати перевірку точності передбачень, швидкості обробки даних і зручності використання системи.

#### 6. Впровадження системи і моніторинг результатів.

Після успішного тестування система ІІІ впроваджується на всіх рівнях компанії. Важливо забезпечити постійний моніторинг результатів, щоб своєчасно вносити корективи і забезпечити максимальну ефективність використання системи. Моніторинг включає регулярну оцінку досягнення KPI, аналіз ефективності логістичних процесів і задоволеності клієнтів.

#### 7. Оцінка ефективності і коригування.

На основі зібраних даних проводиться оцінка ефективності впровадженої системи ІІІ. Це дозволяє визначити, наскільки впровадження відповідає поставленим цілям і які результати були досягнуті. В разі необхідності, проводяться коригування в налаштуваннях системи або в процесах компанії для підвищення ефективності.

Потрібно відмітити, що не всі переваги від впровадження ІІІ в ТОВ «Нова пошта» можна оцінити кількісно.

Витрати на впровадження системи ІІІ в ТОВ «Нова Пошта» наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати від впровадження системи ІІІ в ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                                         | Песимістичний сценарій                    | Оптимістичний сценарій |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| Зменшення часу доставки                          | 15%                                       | 25%                    |
| Зниження витрат на логістику                     | 10%                                       | 20%                    |
| Додаткові доходи від збільшення клієнтської бази | 3%                                        | 7%                     |
| Підвищення точності передбачень                  | Підвищення точності в прогнозах попиту    |                        |
| Оптимізація розподілу ресурсів                   | Більш ефективне використання ресурсів     |                        |
| Підвищення задоволеності клієнтів                | Покращення якості обслуговування клієнтів |                        |

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження системи ІІІ в ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                           | Сума (дол. США) | Сума (грн) |
|------------------------------------|-----------------|------------|
| Розробка або закупівля системи ІІІ | 400000          | 16800000   |
| Навчання персоналу                 | 50000           | 2100000    |
| Тестування і налаштування          | 100000          | 4200000    |
| Загальні витрати на впровадження   | 550000          | 23100000   |

*Джерело: складено автором*

Впровадження системи ІІІ для передбачення попиту і оптимізації логістики дозволить ТОВ «Нова Пошта» [43] значно підвищити ефективність своїх логістичних процесів, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Регулярний моніторинг і коригування процесів

забезпечить максимальну ефективність використання інноваційного інструменту.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження проєкту застосування штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта»**

Сучасні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з постійним зростанням обсягів даних, змінами ринкових умов та необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів. Одним із найперспективніших рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів є впровадження штучного інтелекту (ШІ). Використання ШІ у логістиці дозволяє компаніям оптимізувати операційні витрати, підвищувати швидкість і точність процесів, а також покращувати клієнтський досвід [72].

ТОВ «Нова Пошта» [43], як один із лідерів ринку логістики України, прагне до інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Застосування ШІ для передбачення попиту, оптимізації маршрутів доставки та вдосконалення управління складськими процесами може стати вагомим кроком у покращенні ефективності компанії. Проте впровадження таких рішень потребує значних інвестицій, що зумовлює необхідність оцінки економічної доцільності проєкту.

Розрахунок окупності проєкту впровадження ШІ на ТОВ «Нова Пошта» [43] буде виконаний у кілька етапів:

1. Аналіз поточних витрат. Визначення поточних витрат на доставку та логістику для розрахунку потенційних результатів (доходів).
2. Прогнозування економії. Визначення результатів (доходів), які можуть бути досягнуті завдяки зменшенню часу доставки та оптимізації логістичних процесів.

3. Аналіз додаткових доходів. Оцінка збільшення доходів завдяки підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню клієнтської бази.

4. Оцінка витрат на впровадження. Визначення загальних витрат на розробку або закупівлю системи ІІІ, навчання персоналу та тестування і налаштування системи.

5. Розрахунок окупності (ROI). Визначення відношення загальних річних результатів (доходів) до загальних витрат на впровадження, що дозволить оцінити економічну доцільність проєкту.

Здійснивши ці кроки, ми зможемо визначити, наскільки ефективним буде впровадження ІІІ для передбачення попиту і оптимізації логістики на ТОВ «Нова Пошта» [43].

В таблиці 3.6 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік, які були прийняті у подальших розрахунках.

Таблиця 3.6

Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік [43]

| Показник                                   | Значення      |
|--------------------------------------------|---------------|
| Кількість працівників, чол.                | 26,327        |
| Баланс (Активи), грн                       | 15,754,920.00 |
| Баланс (Пасиви), грн                       | 15,754,920.00 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, грн | 36,468,879.00 |
| Собівартість реалізованої продукції, грн   | 28,625,037.00 |
| Інші операційні витрати, грн               | 17,185,591.00 |
| Додаткові доходи, грн                      | 36,468,879.00 |

*Джерело складено автором на підставі [58]*

На підставі даних таблиць 3.4 та 3.6 розраховано прогнозовані показники доходів від проєкту впровадження ІІІ в ТОВ «Нова Пошта» [43] за песимістичним та оптимістичним сценаріями.

Таблиця 3.7

Прогнозовані показники результатів від проєкту впровадження ІІІ в  
ТОВ «Нова Пошта»

| Потенційні результати<br>(доходи)  | Песимістичний<br>сценарій (грн) | Оптимістичний<br>сценарій (грн) |
|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| на доставці                        | 5494806                         | 9124677                         |
| на логістиці                       | 2862503                         | 5725007                         |
| від збільшення клієнтської<br>бази | 1094066                         | 2552822                         |
| Загальні результати (доходи)       | 9451375                         | 17402506                        |

*Джерело: розраховано автором*

У таблиці 3.8 наведено розрахунок ефективності проєкту впровадження ІІІ в ТОВ «Нова Пошта» [43].

Таблиця 3.8

Показники ефективності впровадження проєкту ІІІ в ТОВ «Нова Пошта»

| Показник                   | Песимістичний<br>сценарій | Оптимістичний<br>сценарій |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ROI, %                     | 40.92                     | 75.32                     |
| NPV, грн                   | 17353748                  | 41385014                  |
| Термін окупності,<br>років | 2.44                      | 1.33                      |
| IRR, %                     | 22                        | 38.9                      |

*Джерело: розраховано автором*

Впровадження системи штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий потенціал ефективності та рентабельності, особливо в оптимістичному сценарії. Аналіз результатів за песимістичним та оптимістичним сценаріями свідчить про значні економічні вигоди, які можна очікувати від реалізації цього проєкту.

Показник ROI (рентабельність інвестицій) в песимістичному сценарії становить 40.92%, що вже є значним показником для будь-якого бізнесу, а в оптимістичному сценарії досягає 75.32%. Це свідчить про високий потенціал повернення інвестицій та підтверджує доцільність впровадження системи ІІІ.

NPV (чиста теперішня вартість) також демонструє позитивні результати: 17,353,748 грн у песимістичному сценарії та 41,385,014 грн в оптимістичному. Це означає, що проєкт приносить значну додаткову вартість компанії, що є важливим фактором при прийнятті рішення щодо інвестування в дану технологію.

Термін окупності, що становить 2.44 роки в песимістичному сценарії та 1.33 роки в оптимістичному, вказує на швидке повернення вкладених коштів. Це особливо важливо для бізнесу, який прагне швидко адаптуватися до змін на ринку і отримувати віддачу від інвестицій у короткі строки.

Потрібно відмітити, що зростання загальних витрат на впровадження системи ІІІ прямо пропорційно впливає на збільшення терміну окупності проєкту. При збільшенні витрат до 1,000,000 дол. США термін окупності зростає до 4.44 років у песимістичному та 2.41 років у оптимістичному сценарії.

IRR (внутрішня норма рентабельності) становить 22% у песимістичному сценарії та 38.9% в оптимістичному. Цей показник демонструє високий рівень прибутковості проєкту і підтверджує, що він є привабливим для інвесторів [73].

Загалом, аналіз показників свідчить про те, що впровадження системи ІІІ у ТОВ «Нова Пошта» [43] є економічно доцільним та перспективним проєктом. Позитивні показники ROI, NPV, короткий термін окупності та високий IRR підтверджують, що інвестиції в дану технологію можуть принести значні вигоди, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Отже, впровадження інноваційних інструментів у вигляді штучного інтелекту варто розглядати як стратегічний крок для підвищення конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «Нова Пошта».

### Висновок до розділу 3

Оцінювання за бальною системою дозволило визначити найефективніші інноваційні інструменти для впровадження в ТОВ «Нова Пошта», зокрема використання штучного інтелекту (ШІ) для передбачення попиту і оптимізації логістики, який отримав найвищий бал завдяки високій прогнозованій ефективності, значним перевагам та відносно доступній вартості впровадження. В сучасному бізнес-середовищі логістичні компанії стикаються з численними викликами, включаючи потребу в оперативному задоволенні попиту, оптимізації ресурсів та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів. Використання ШІ є однією з найперспективніших технологій для досягнення цих цілей. Автором пропонується для ТОВ «Нова Пошта» розглянути впровадження ШІ для передбачення попиту і оптимізації логістики, що значно підвищить ефективність логістичних процесів і покращить якість обслуговування клієнтів. Інші інструменти також мають значний потенціал для підвищення ефективності компанії і можуть бути впроваджені для подальшої оптимізації процесів.

Оцінка ефективності проєкту показує, що впровадження штучного інтелекту для передбачення попиту і оптимізації логістики та збільшення клієнтської бази є економічно доцільним навіть при різних сценаріях.

Управління проєктами з використанням технологічних інновацій стає ключовим чинником успіху, що дозволяє компанії адаптуватися до стрімкого розвитку ринку та збільшення обсягу перевезень. Дослідження підтвердило значний позитивний вплив нових інструментів на роботу команди та виявило необхідність подальшого вдосконалення процесів навчання і підтримки користувачів.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена удосконаленню системи управління інноваційними проєктами для підтримки розвитку бізнесу.

Інновації відіграють ключову роль у сучасному бізнесі, визначаючи його конкурентоспроможність, здатність до адаптації та довгострокового розвитку. Історично концепція інновацій еволюціонувала від технічних нововведень до ширшого спектра діяльності, який охоплює технологічні, соціальні та бізнес-процеси. Вони є основою розвитку компаній, які прагнуть відповідати динамічним змінам ринку та впроваджувати нові підходи для досягнення стабільного зростання. Інновації не лише забезпечують ефективне використання ресурсів та підвищують продуктивність, але й відкривають нові ринки та створюють нові бізнес-моделі. Такі компанії, як Apple і Tesla, стали лідерами завдяки постійному оновленню своїх продуктів і підходів до виробництва. Впровадження інновацій підвищує конкурентоздатність бізнесу та допомагає адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. Інновації також можуть впливати на внутрішні процеси компанії, оптимізуючи управління та виробництво, що сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції, здатність компанії до інновацій є одним із найважливіших факторів її успіху на міжнародному рівні.

Узагальнюючи різні наукові підходи до визначення поняття інноваційного проєкту, можна зробити висновок, що він представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію нових продуктів або технологій. Незважаючи на відмінності в трактуванні цього терміну різними дослідниками, усі підходи акцентують увагу на ключових елементах проєкту: наявності чітко визначених цілей, обмежених ресурсах і строках, а також на взаємодії учасників проєкту. Крім того, інноваційний проєкт має складну структуру та реалізується через

різні етапи, починаючи від досліджень і розробок і завершуючи впровадженням і продажем інноваційної продукції. Успішність таких проєктів залежить від ефективного управління ресурсами, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також узгодженості дій між замовниками, інвесторами й виконавцями. Класифікація інноваційних проєктів за тривалістю, ступенем новизни, галузевою належністю та іншими критеріями допомагає визначити їх особливості та обрати найбільш відповідні управлінські підходи. Успіх впровадження інноваційних проєктів не лише сприяє економічному зростанню, але й створює нові можливості для розвитку технологій, підвищення конкурентоспроможності бізнесу й покращення якості життя.

Сучасний проєктний менеджмент вимагає впровадження інноваційних інструментів для забезпечення ефективності, продуктивності та прозорості роботи команд. В умовах постійних змін та зростаючих вимог до якості та швидкості виконання проєктів, методології та технології, такі як Agile, програмне забезпечення для управління проєктами (Jira, Trello, Asana), хмарні рішення та штучний інтелект (ШІ), стали невід'ємною частиною процесів управління. Ці інструменти допомагають підвищити гнучкість, знизити витрати і підвищити ефективність управління, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними.

Різноманітні інноваційні інструменти мають свої переваги та недоліки залежно від галузі використання. Наприклад, хмарні технології сприяють зниженню витрат на ІТ-інфраструктуру і підвищенню продуктивності, тоді як ШІ дозволяє прогнозувати ризики, автоматизувати рутинні завдання та аналізувати великі обсяги даних. Компанії, які активно впроваджують новітні технології, отримують значні конкурентні переваги та здатні швидше адаптуватися до змін на ринку. Інновації стають ключовим фактором успіху в сучасному динамічному світі, забезпечуючи підвищення продуктивності, зниження витрат та відкриття нових можливостей для зростання бізнесу.

Логістична сфера є одним із найактуальніших напрямів для впровадження інноваційних інструментів. Розгляд логістичних та кур'єрських послуг у

контексті використання новітніх технологій дозволяє краще зрозуміти, як вони сприяють підвищенню ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності компаній. Системи управління транспортом (TMS), управління складом (WMS), GPS-трекінг, RFID-технології, електронний обмін даними (EDI), хмарні технології та штучний інтелект (ШІ) є ключовими компонентами, які допомагають оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати та підвищувати точність і швидкість обслуговування.

Українські компанії, такі як "Нова Пошта" та "Укрпошта", успішно інтегрують інноваційні підходи у свою діяльність, демонструючи значне підвищення ефективності та якості послуг. Наприклад, "Нова Пошта" впровадила автоматизовані системи сортування, що дозволило значно скоротити час обробки замовлень, а "Укрпошта" реалізує цифрові проєкти для відстеження відправлень та оптимізації маршрутів. Ці приклади підтверджують, що використання передових технологій в логістичних компаніях є необхідним кроком для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Використання інноваційних інструментів у сфері логістичних та кур'єрських послуг значно покращує продуктивність та ефективність команд, забезпечує покращення комунікації та координації дій, знижує ризики та кількість помилок, підвищує прозорість та контроль над проєктами, а також оптимізує витрати та ресурси. Завдяки таким технологіям, як системи управління транспортом (TMS), системи управління складом (WMS), RFID, аналітичні інструменти та системи великих даних, компанії можуть досягти значних поліпшень у своїй діяльності. Приклади компаній, таких як "Нова Пошта", DHL, Amazon та Zara, демонструють, як впровадження цих інструментів дозволяє підвищити ефективність, скоротити час обробки замовлень та підвищити задоволеність клієнтів.

Таким чином, інноваційні інструменти не лише підвищують ефективність і продуктивність роботи логістичних та кур'єрських компаній, але й забезпечують високу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим

фактором для успіху в сучасному конкурентному середовищі. Аналіз використання інноваційних інструментів у цій сфері показує, що їхнє впровадження є важливим для досягнення стратегічних цілей та підтримки високого рівня конкурентоспроможності компаній.

Загалом, ключовими проблемами впровадження інноваційних інструментів у сфері логістики та кур'єрських послуг є необхідність інтеграції з існуючими системами, доступ до достовірних даних, значні капітальні витрати та потреба у переорієнтації співробітників. Успішне впровадження вимагає ретельного планування та адаптації до специфіки бізнесу. Іноземні компанії, такі як UPS, DHL та FedEx, активно вирішують ці проблеми шляхом значних інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури, збір та аналіз даних, а також використання хмарних технологій.

Для українських логістичних та кур'єрських компаній, таких як «Нова Пошта», впровадження інноваційних інструментів управління проєктами є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу. Це включає ретельне планування процесу впровадження, вибір відповідних інструментів, постійний моніторинг та оцінку ефективності, а також створення культури інновацій та безперервного вдосконалення. Врахування цих факторів дозволить українським операторам підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність на ринку, використовуючи досвід міжнародних компаній для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка поточного стану використання інноваційних інструментів в управлінні проєктами компанії ТОВ «Нова Пошта» свідчить про її стабільний розвиток і адаптацію до динамічних умов ринку. Компанія активно впроваджує нові технології, такі як автоматизація процесів і штучний інтелект для оптимізації маршрутів, що підтверджує її прагнення вдосконалювати обслуговування клієнтів. Фінансовий аналіз за 2022-2023 роки демонструє позитивні зміни у структурі активів, зростання чистого доходу та ефективність операційної діяльності, попри деякі виклики, пов'язані з управлінням ліквідністю.

Аналіз ефективності інструментів управління проєктами показав значний прогрес у використанні інноваційних підходів, таких як Agile (Scrum, Kanban). Більшість співробітників оцінили ці інструменти як високоефективні, хоча зазначили необхідність додаткового навчання. Дослідження впливу інноваційних інструментів на продуктивність проєктних команд виявило позитивний ефект, зокрема скорочення часу на виконання завдань та зниження кількості помилок. Проте для максимального використання можливостей цих інструментів важливо забезпечити належну підтримку, адаптацію та додаткове навчання. ТОВ «Нова Пошта» має всі можливості для подальшого розвитку та оптимізації управлінських процесів, інвестуючи в навчання та автоматизацію.

Впровадження інноваційних інструментів в систему управління ТОВ «Нова Пошта» значно покращило ефективність їхніх процесів і якість обслуговування клієнтів. Компанія активно використовує автоматизацію, сучасні CRM-системи та мобільні додатки, що дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити час обробки відправлень і підвищити точність доставки. Крім того, децентралізоване управління і сучасні методи управління проєктами, такі як Agile, сприяють швидкому реагуванню на зміни і підвищенню продуктивності команд.

Оцінка потенційних інноваційних інструментів, включаючи штучний інтелект, безпілотні літальні апарати, IoT сенсори і блокчейн, показала, що найвищу ефективність може забезпечити впровадження штучного інтелекту для передбачення попиту і оптимізації логістики. Це дозволить зменшити час доставки, знизити витрати на логістику і підвищити загальну ефективність компанії, що є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на ринку логістичних послуг.

У сучасному бізнес-середовищі логістичні компанії, такі як ТОВ «Нова Пошта», стикаються з численними викликами, включаючи необхідність оперативного задоволення попиту, оптимізації ресурсів і забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Впровадження системи штучного інтелекту

(ІІІ) для передбачення попиту та оптимізації логістичних процесів було визначено як один із найперспективніших кроків для підвищення ефективності та продуктивності компанії. Проєкт включає детальний аналіз поточного стану, формування вимог до системи ІІІ, розробку і впровадження системи, навчання персоналу, тестування і налагодження, а також постійний моніторинг і оцінку результатів.

Очікувані переваги впровадження ІІІ включають зменшення часу доставки, зниження витрат на логістику, додаткові доходи від збільшення клієнтської бази, підвищення точності передбачень і оптимізацію розподілу ресурсів. Прогнозовані фінансові витрати на реалізацію проєкту складають 550,000 дол. США, зокрема на розробку або закупівлю системи ІІІ, навчання персоналу та тестування. Впровадження цієї системи дозволить ТОВ «Нова Пошта» значно підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати і покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги на ринку.

Запропоноване автором впровадження системи штучного інтелекту в ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий потенціал підвищення ефективності та рентабельності. Аналіз показав, що навіть у песимістичному сценарії показники рентабельності інвестицій (ROI) та чистої теперішньої вартості (NPV) залишаються позитивними, що підтверджує економічну доцільність проєкту. Застосування штучного інтелекту дозволить оптимізувати логістичні процеси, знизити операційні витрати та підвищити задоволеність клієнтів, що у свою чергу сприятиме збільшенню доходів та зміцненню конкурентних позицій компанії.

Зростання загальних витрат на впровадження ІІІ впливає на збільшення терміну окупності, однак навіть при найвищих витратах проєкт залишається вигідним. Високі показники внутрішньої норми рентабельності (IRR) у обох сценаріях підтверджують привабливість проєкту для інвесторів. Загалом, аналіз засвідчує, що впровадження інноваційних інструментів у вигляді

штучного інтелекту є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «Нова Пошта».

Дослідження ефективності впровадження інноваційних інструментів в управлінні проєктами ТОВ «Нова Пошта» підтвердило, що технологічні інновації значно підвищують продуктивність і ефективність команд. Впровадження нових інструментів, таких як платформи для управління проєктами, автоматизація рутинних завдань і моніторингові системи, призвело до покращення комунікації, зменшення витрат, підвищення гнучкості та якості виконання проєктів. Проте, виявлені труднощі, такі як проблеми з навігацією та недостатня підтримка, свідчать про необхідність вдосконалення навчання співробітників та інтерфейсів інструментів. Загалом, результати підтверджують важливість постійного вдосконалення інноваційних процесів для забезпечення стійкого розвитку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами». Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Бажал Ю.М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «Держава-університети-промисловість». Економіка і прогнозування. 2015. № 1. С. 76-88.
3. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2003. 231с.
4. Безус П.І. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. Науковий вісник. Сер. "Економіка": Збірник наукових праць науково-педагогічних працівників. Київ: ВПЦ АМУ, 2014. Вип. 1. С. 66-69.
5. Безус А.М., Шафранова К.В., Безус П.І. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Науково-фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2018. №8. С. 22-25.
6. Бузько І.Р. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ: Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.
7. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проєктами та програмами. *Управління розвитком складних систем*. Збірник наукових праць. Вип. 37. 2019. С. 6-12.
8. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісник КНТЕУ*. № 1, 2015. С. 99-105.
9. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ: ЦУЛ, 2003. 439 с.

10. Верещагіна Г. В. Управління інноваційними проєктами: конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 128 с.
11. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 69–72.
12. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків : ІНЖЕК, 2003. 308 с.
13. Гришина Л. О. Теоретичні аспекти інноваційно-інвестиційних процесів: монографія. Миколаїв, 2004. 251 с.
14. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами: підручник. Київ: НТУ «КІП», 2017. 429 с.
15. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
16. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проєктами. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.4. с.348–360.
17. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40–IV. Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi/>.
18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
19. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: монографія. Суми: Видавництво СумДУ, 2003. 266 с.
20. Інноваційний менеджмент: навч. посібник ЛІ Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
21. Інноваційний менеджмент: підруч. / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
22. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

23. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проєктами і програмами: монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченка Харків: ХНУРЕ, 2016. 402 с.
24. Йохна М.А., Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.
25. Калінеску Т.В., Пономарьова І.В., Наталенко М.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 286 с.
26. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проєкту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69), № 3. С. 84–89.
27. Керівництво з управління інноваційними проєктами та програмами організацій: монографія. Київ: Новий друк, 2010. 160 с.
28. 4. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
29. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. Інформаційна технологія проєктного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу: моногр. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 134 с.
30. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
31. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проєктом на вітчизняних підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. 2018. №23. С. 252-255.

32. Краснокутська Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. 2018. Т. 28. № 1. С. 236–242.
33. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.
34. Лепейко Т.І., Боярська М. О. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 220 с.
35. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Навчання шляхом експорту як джерело інноваційності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3 (69). С. 62–68.
36. Лозовський О.М., Іванцова І.В. Інноваційний проєкт як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 723-726.
37. Майорова Т. Інвестиційна діяльність: підручн. Київ: ЦУЛ, 2009. 472 с.
38. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
39. Марченко К. Є. Управління розробкою інноваційних проєктів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 131–132.
40. Матвій І. Є., Матвій С. І. Деякі аспекти управління інноваційними проєктами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 875. С. 229–234.
41. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2009. 320 с.

42. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. *Управління проєктами: підручн. / За заг.ред. Л.В. Ноздріної*. Київ: ЦУЛ, 2010. 432 с.
43. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні. URL: <https://novaposhta.ua>.
44. Панкова Л. І., Потапенко Т. П. Методичні аспекти оцінки ефективності інноваційного середовища як умова розвитку бізнес-інкубації: наук. економ. журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI». Київ: Національний університет харчових технологій, 2016. № 6. 197 с.
45. Пересада А.А. *Управління інвестиційним процесом*. Київ: Лібра, 2002. 472 с.
46. Пойда-Носик Н. Н. *Управління інноваційними проєктами: навчальний посібник*. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
47. Продіус О. І. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних проєктів на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер. : Економічні науки*, 2016, Вип. 19 (2), С. 91–95.
48. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. *Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія*. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
49. Скрипко Т.О. *Інноваційний менеджмент: підручник*. Київ: Знання, 2011. 423 с.
50. Смирнова Н.В. *Управління інноваційними проєктами: опорний конспект лекцій для аспірантів спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання*. Одеса, ОДАУ. 2018. 86 с.
51. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 84–97.
52. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. *Управління науковими проєктами: навчальний посібник*. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
53. Стойко І. І. *Управління інноваціями: навч.-метод. посіб.* Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

54. Стрілковська Н.П. Інноваційний проєкт як форма реалізації інноваційної політики вищого навчального закладу. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2009. № 1(25). С. 176–181.
55. Строкович Г.В. Особливості стратегічного управління інноваційними проєктами. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 678–681.
56. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навч. посібн. Київ: Каравелла, 2004. 344 с.
57. Товариство з обмеженою відповідальністю "НОВА ПОШТА". Фінансова звітність за 2022 рік URL: [https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current\\_year=2022#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022#google_vignette).
58. Товариство з обмеженою відповідальністю "НОВА ПОШТА". Фінансова звітність за 2023 рік URL: [https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023).
59. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проєктами: підручн. Київ: ЦУЛ, 2003. 224с.
60. Управління інноваціями: навч. посіб. / Уклад.: О. І. Гуторов, Л. І. Михайлова, І. О. Шарко, С. Г. Турчина, О. В. Киричок. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
61. Управління інноваційними проєктами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
62. Управління проєктами: навч. посібн. до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ: КП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
63. Федішин І.Б. Управління інноваційними проєктами (опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 151 с.

64. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник. Київ.: Либідь, 2006. 480 с.
65. Фесенко Т.Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібн. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
66. Черчик Л. М. Управління інноваційними проєктами : Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.18010012 “Управління інноваційною діяльністю” денної форми навчання. Луцьк : СЛУ імені Лесі Українки, 2012. 162 с.
67. Чухрай Н.І., Просович О.П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник; Національний ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 500 с.
68. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
69. Юринєць З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2016. 412 с.
70. Artto K., Kulvik I., Poskela, J., & Turkulainen V. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 2011, 29(4), P. 408-421.
71. Assudani R. and Kloppenborg T.J. Managing Stakeholders for Project Management Success: An Emergent Model of Stakeholders. *General Management*, 2010, Vol. 35, No. 3, P. 67–80.
72. Chesbrough, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. 2003. 256
73. D. Kavanagh and E. Naughton, “Innovation and Project Management Exploring the Links,” *PM World Today*, 2009, vol. XI, no. IV, pp. 1-7.
74. DHL Global. AI and Sustainability in Logistics: Innovations and Future Trends. URL: <https://www.dhl.com>
75. DHL Global. The DHL Logistics Trend Radar 7.0. URL: <https://www.dhl.com>

76. Expert Market Research. Global Courier, Express, and Parcel (CEP) Market Report and Forecast 2024-2032. URL: <https://www.expertmarketresearch.com>
77. Generative AI and NLP: Beyond the Headlines. URL: [https://www.projectmanagement.com/#=\\_](https://www.projectmanagement.com/#=_).
78. Glovo. URL: <https://about.glovoapp.com/>.
79. Grandview Research. Logistics Market Size, Share & Growth Analysis Report, 2024-2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com>
80. Grandview Research. Postal Services Market Size, Share & Growth Report, 2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com>
81. Innovations in Public Expenditure Management: Country Cases from the Commonwealth / Edited by Andrew Graham. London, U.K.: Commonwealth Secretariat and Institute of Public Administration of Canada, 2011. 108 p.
82. Kavanagh D. and Naughton E. Innovation and Project Management Exploring the Links. PM World Today, 2009, Vol. XI, No. IV, P. 1-7.
83. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
84. 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.
85. Maersk. Logistics Industry Trends for 2024. URL: <https://www.maersk.com>
86. Mordor Intelligence. Courier, Express, and Parcel (CEP) Market Analysis. URL: <https://www.mordorintelligence.com>

87. Mordor Intelligence. Freight and Logistics Market Analysis: Industry Growth, Size & Forecast Report, 2024-2030. URL: <https://www.mordorintelligence.com>

88. The Business Research Company. Courier Services Global Market Report 2024: Trends, Opportunities, and Forecast. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com>

89. Uberfreight. URL: <https://www.uberfreight.com/>.