

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ТЕРЕЩЕНКО ЮЛІЯ ВАСИЛІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах кризової ситуації

керівник кваліфікаційної роботи Володимир ЗАСАНСЬКИЙ, д.е.н, професор,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ТОВ «Нова пошта».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ, розділ 1. Теоретичний базис управління інноваційною діяльністю підприємства; розділ 2. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова пошта»; розділ 3. Удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства в кризових умовах; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 13 рисунків, 26 таблиць, 54 використаних джерела.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи		

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Юлія ТЕРЕЩЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічна сутність і категорія інновацій та інвестицій.....	7
1.2 Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та її значення у розвитку підприємства	15
1.3 Концепція та класифікація невизначеності і ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта».....	29
2.2 Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ "Нова Пошта" та оцінка її ефективності.....	38
2.3 Функціонування ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	61
3.1 Рекомендації щодо розробки інноваційно-інвестиційної стратегії ТОВ «Нова Пошта».....	61
3.2 Напрями підвищення інвестиційної привабливості шляхом впровадження інновацій на ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності	66
3.3 Обґрунтування доцільності заходів підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства	73
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю набуває особливого значення, оскільки інновації допомагають підприємству швидше досягати поставлених цілей, а інвестиції в свою чергу виступають основою економічного зростання, модернізації підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Упровадження раціонального підходу до формування інноваційно-інвестиційної стратегії забезпечує підприємству можливість адаптації до змін ринкового середовища, оптимізації витрат та досягнення сталого розвитку. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень в інвестиційній сфері, зважаючи на виклики економічної нестабільності, високий рівень ризиків і потребу в інноваційних підходах до розвитку підприємницької діяльності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства шляхом систематизації теоретичних положень та проведення практичного аналізу функціонування ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розглянути категорії інновацій та їх вплив на формування інвестиційної стратегії;
- виявити сутність інвестицій та їх класифікацію у контексті сучасної економіки;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства з використанням сучасних методик;
- розробити пропозиції щодо підвищення результативності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи та практичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Нормативно-правову базу дослідження становлять чинні законодавчі акти України, зокрема Закон України «Про інвестиційну діяльність» та інші нормативні документи, що регламентують інвестиційні процеси. Теоретичну основу роботи сформовано на засадах наукових праць вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань інновацій, інвестицій, управління підприємством та стратегічного планування. При підготовці роботи також було використано навчально-методичну літературу для уточнення термінологічного апарату та структурування теоретичного матеріалу.

У процесі виконання дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичний аналіз, порівняльне оцінювання, методи візуалізації даних (табличний і графічний), а також моделювання інноваційно-інвестиційної ефективності. Комплексне використання зазначених методів дозволило всебічно розкрити суть досліджуваного питання та забезпечити обґрунтованість висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування у процесі прийняття управлінських рішень щодо реалізації інноваційно-інвестиційної політики підприємства, зокрема під час розробки стратегії розвитку, вибору джерел фінансування інноваційно-інвестиційних проєктів та оцінки їх ефективності.

Базою проведення дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» – провідне підприємство логістичної галузі України, яке динамічно розвивається та активно впроваджує інноваційні інвестиційні рішення у свою діяльність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність і категорія інновацій та інвестицій

Базовою категорією, що характеризує динаміку соціально-економічних процесів, є категорія «розвиток». Українські та зарубіжні вчені мають різні погляди щодо трактування сутності цієї категорії. Французькі вчені Ів Бернар та Ж. Коллі у економічному словнику подають визначення розвитку як «... процесу зміни структур суспільства, пов'язаний із економічним зростанням». Економічний розвиток означає не просто збільшення обсягів виробництва чи навіть підвищення рівня життя, цей термін слід застосовувати для визначення тривалого процесу, що охоплює взаємодію різних економічних та соціальних структур.

Інновації як наукове поняття посідають важливе місце в теорії та практиці економічного розвитку, оскільки виступають однією з ключових рушійних сил модернізації, зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування господарських систем. У найзагальнішому вигляді інновації слід розуміти як процес і результат упровадження нових ідей, знань, технологій, методів організації чи управління, які забезпечують якісне оновлення існуючих або створення принципово нових продуктів, послуг, виробничих процесів чи управлінських рішень.

Згідно з класичними підходами, що беруть свій початок від праць Й. Шумпетера, інновації розглядаються як фактор економічного розвитку, що полягає у здійсненні "нових комбінацій" ресурсів. До таких "нових комбінацій" відносять, зокрема: створення нових продуктів або якісне вдосконалення

існуючих; упровадження нових або радикально покращених технологій виробництва; освоєння нових ринків збуту; використання нових джерел сировини чи енергії; а також впровадження нових організаційних форм підприємницької діяльності. Таким чином, інновація — це не просто ідея чи винахід, а практичне їх втілення в економічній діяльності, що супроводжується отриманням конкретного ефекту, зокрема економічного, соціального чи екологічного.

У сучасному контексті інновації набувають міждисциплінарного характеру і розглядаються не лише як технічні чи технологічні нововведення, а й як соціальні, організаційні, інституційні зміни. Це зумовлено ускладненням соціально-економічних систем, високими темпами цифровізації, глобалізаційними процесами, а також зростанням ролі знань як основного виробничого ресурсу. Відповідно, інноваційна діяльність охоплює широкий спектр напрямів — від науково-дослідних розробок до впровадження управлінських інновацій у бізнес-моделі підприємств і системи державного управління.

Протягом тривалого часу законодавство України, що малорегламентувати інноваційну діяльність підприємств і організацій, було недосконалим і фрагментарним. Лише в 1999 р. було вперше прийнято Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Закон «Про інноваційну діяльність» набрав чинності лише у 2002 році, незначні зміни, що стосувалися терміну чинності свідоцтва про реєстрацію інноваційного проєкту, було внесено у 2010 році. У законі декларувалося створення сприятливих соціально-економічних та організаційно-правових умов відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, підтримка «впровадження екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції». Категорія «інновація» визначена на законодавчому рівні як «новостворена та (або) вдосконалена конкурентоспроможна технологія, продукція або послуга, а також

організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Відповідно, інноваційним визнається продукт, який є втіленням у практичну діяльність об'єкта інтелектуальної власності, на який виробник має документи, що засвідчують право інтелектуальної власності (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників ліцензії, або впровадженням відкриттів, що підвищують науково-технічний і технологічний рівень. Мова йдеться про продукт, який в Україні вироблений уперше, або який порівняно з подібним продуктом, наявним на ринку, є конкурентоспроможним і має значно вищі техніко-економічні показники.

Інвестиції, у свою чергу, є життєво важливими для економічного розвитку будь-якої країни, компанії чи домогосподарства. Вони характеризуються як вкладення ресурсів з метою отримання доходу або вигоди в майбутньому.

Термін «інвестиції» має глибоке історичне коріння та має велику економічну значущість [6], оскільки він є основою процесу розширеного відтворення капіталу, розвитку виробничих потужностей і забезпечення довгострокового економічного зростання. Саме слово походить від латинського слова «investire», що означає «вкладати, одягати» [38]. Це відображає основну мету інвестиційного процесу, яка полягає в розміщенні капіталу з метою його збільшення або отримання певної вигоди в майбутньому. У сучасному світі інвестиції можна визначити як будь-які інвестування ресурсів, будь то матеріальних, фінансових чи інтелектуальних, у певний проєкт, актив або діяльність з метою отримання доходу або інших позитивних результатів у майбутньому. Вони є критично важливим чинником економічного зростання, оскільки сприяють створенню нових робочих місць, розширенню виробництва, впровадженню інновацій та загальному підвищенню рівня життя.

Інвестиції забезпечують капіталізацію ресурсів, що є рушійною силою економіки, що робить їх надзвичайно важливими з точки зору економічної науки. Інвестиції, згідно з визначенням відомого економіста Пола Самуельсона, є витратами, пов'язаними з виробництвом товарів, які не використовуються

негайно, а використовуються для виробництва додаткових ресурсів у майбутньому. З подібної позиції розглядаються інвестиції Макконнелл і Брю, які вказують на накопичення засобів виробництва та витрати на виробництво, включаючи збільшення матеріальних запасів. Ф. Шарп і його колеги дають ще одне визначення інвестування: вони вважають, що це означає відмовитися від грошей сьогодні, щоб отримати їх більше в майбутньому. Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність» [19], інвестиціями вважаються будь-які майнові та нематеріальні активи, які вкладаються в бізнес та інші види діяльності, спрямовані на досягнення прибутку або досягнення соціального ефекту.

Заглибившись у історію розвитку інвестування, можна побачити, як поняття «інвестиції» змінювалося від його вузького розуміння як капіталовкладень до сучасного розуміння, яке охоплює не лише матеріальні активи, але й інтелектуальні ресурси, інновації та навіть соціальні аспекти [27]. Інвестиції, які часто називалися капітальними вкладеннями в радянській економіці, спрямовувалися на створення, реконструкцію та модернізацію основних засобів виробництва. Але з розвитком ринкової економіки та її інтеграцією в глобальні економічні процеси термінологія змінилася. Інвестування тепер розглядається не лише в контексті матеріальних активів, а й у контексті фінансових ринків, технологічних інновацій і розвитку людського капіталу.

Особливу роль інвестиційної діяльності в економіці слід розглядати крізь призму її впливу на динаміку економічного циклу. Високий рівень інноваційно-інвестиційної активності створює позитивний імпульс для економічного зростання, оскільки стимулює підвищення рівня зайнятості, зростання доходів населення та формування конкурентоспроможного середовища. Інвестування в реальний сектор економіки сприяє модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та впровадженню новітніх технологій, що, у свою чергу, забезпечує зростання продуктивності праці та підвищення ефективності функціонування підприємств. З іншого боку, зниження інвестиційної активності

призводить до економічної стагнації, зростання безробіття, погіршення фінансових результатів суб'єктів господарювання, а в довгостроковій перспективі — до зниження міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

У межах сучасної інтерпретації інвестицій дедалі більшого значення набуває соціальний аспект. Серед пріоритетних напрямів інвестування дедалі частіше опиняються сфери освіти, охорони здоров'я, охорони довкілля, наукових досліджень і розвитку людського капіталу. Інвестиції в ці галузі, хоча й можуть не давати швидкого фінансового результату, забезпечують довгострокову стійкість економіки, зміцнюють її адаптаційні можливості та сприяють формуванню якісного середовища для інноваційного розвитку.

Водночас, інноваційний підхід до інвестиційної діяльності передбачає відмову від традиційних методів управління на користь гнучких, технологічно орієнтованих рішень, що дозволяють оперативно реагувати на виклики глобалізованого ринку. Упровадження інновацій у процес прийняття інвестиційних рішень — зокрема використання цифрових технологій, інтелектуального аналізу даних та автоматизованих моделей прогнозування — дозволяє суттєво підвищити ефективність реалізації інвестиційних проєктів. Таким чином, інноваційна складова стає не лише додатковою опцією, а фундаментальним елементом сучасної інвестиційної політики, без якої неможливо досягти сталого економічного розвитку в умовах постійних трансформацій.

Класифікація інвестицій з інноваційного погляду є важливим аспектом економічної науки, оскільки дозволяє систематизувати різні види вкладень капіталу відповідно до певних характеристик, таких як об'єкт інвестування, джерело фінансування, форма власності, мета інвестування та інші критерії. У сучасній економічній теорії існує кілька основних підходів до класифікації інвестицій [10]. Ми розглянемо сім ключових видів класифікацій інвестицій, які схематично наведено у рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація інвестицій з погляду інноваційного розвитку [12]

Перший підхід – класифікація за об'єктами інвестування, яка поділяє інвестиції на реальні, фінансові та інтелектуальні. Реальні інвестиції передбачають вкладення в матеріальні активи, такі як обладнання, будівлі, транспортні засоби, виробничі потужності. Оскільки вони сприяють розширенню та оновленню основних фондів підприємств, вони є основою розвитку виробництва та економіки загалом. З іншого боку, фінансові інвестиції включають інвестиції в цінні папери, банківські депозити, інвестиційні фонди та інші фінансові інструменти. Вони дозволяють отримувати прибуток у вигляді дивідендів, курсової різниці або відсотків. Вкладення в нематеріальні активи, такі як патенти, ліцензії, програмне забезпечення, авторські права, наукові дослідження та навчання персоналу, називають інтелектуальними інвестиціями.

Оскільки вони стимулюють інновації та підвищують конкурентоспроможність, вони є життєво важливими для довгострокового розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Інвестиції також поділяються на власні, залучені та позикові за джерелами фінансування. Внутрішні кошти підприємства, такі як амортизаційні відрахування та нерозподілений прибуток, використовуються для власних інвестицій. Хоча вони можуть бути невеликими, вони є найбільш фінансово стійкими. Залучені інвестиції – це гроші, отримані від стратегічних інвесторів або від випуску акцій, облігацій. Позикові інвестиції вимагають кредиту, лізингу або інших видів боргу. Вони дозволяють компанії розширювати свою діяльність без значного зниження їхнього рівня власного капіталу, але водночас підвищують ризик того, що компанія стане фінансово залежною від кредиторів.

Разом із тим розглянемо розподіл інвестицій за формою власності: державні, приватні, іноземні та змішані. Бюджет забезпечує державні інвестиції, які спрямовуються на будівництво інфраструктури, освіти, медицини, оборони та інших сфер, які є життєво важливими для країни. Інвестиції в приватний капітал здійснюються фізичними або юридичними особами з метою отримання прибутку. Іноземні інвестиції – це вкладення капіталу з-за кордону, які можуть бути прямими (купівля підприємств або створення нових заводів) або портфельними (вкладення в акції, облігації). На відміну від державно-приватного партнерства, змішані інвестиції включають участь як приватного, так і державного капіталу.

Інвестиції поділяються на короткострокові, середньострокові та довгострокові залежно від терміну інвестування. Короткострокові інвестиції зазвичай тривають до одного року і включають вкладення в оборотні активи, такі як короткострокові цінні папери або товарно-матеріальні запаси. Інвестиції середнього періоду, які тривають від одного до п'яти років, можуть охоплювати вдосконалення обладнання або створення нових ринків. Довгострокові інвестиції, які тривають понад п'ять років, зазвичай спрямовані на розробку

масштабних проєктів, будівництво нових підприємств або фундаментальні наукові дослідження.

Наступний погляд поділяє інвестиції на безризикові, малоризикові, середньоризикові та високоризикові. Безризикові інвестиції включають вкладення в державні облігації, банківські депозити та інші фінансові інструменти, які гарантують, що гроші повертаються. Інвестування в великі, стабільні компанії, нерухомість або низьковолатильні фінансові активи зазвичай є варіантом для малоризикових інвестицій. Середньоризикові інвестиції можуть включати інвестування в інноваційні проєкти, корпоративні облігації або підприємства середнього бізнесу. Венчурний капітал, стартапи, криптовалюти та спекулятивні операції на фондовому ринку є прикладами високоризикових інвестицій.

Шостий підхід поділяє інвестиції на стратегічні, тактичні та спекулятивні. Підприємство прагне досягти довгострокових цілей, таких як розширення своєї виробничої бази або проникнення на нові ринки - це є метою стратегічних інвестицій. Тактичні інвестиції використовуються для оптимізації фінансових потоків або збільшення прибутковості протягом короткого періоду часу. Спекулятивні інвестиції орієнтовані на швидке отримання прибутку за рахунок змін вартості активів, що характерно для операцій на фондовому ринку або валютному ринку.

Останній принцип розподіляє інвестиції на високоліквідні, середньоліквідні та неліквідні. Високоліквідні інвестиції, наприклад банківські депозити або державні облігації, мають можливість швидко перетворюватися на грошові кошти. Нерухомість, корпоративні облігації та акції великих компаній є прикладами середньоліквідних інвестицій. Вкладення в мистецтво, особливе обладнання, приватні компанії або венчурні проєкти, які потребують тривалого часу на продаж, називають неліквідними інвестиціями.

Таким чином, класифікація інвестицій є складною та багатогранною, оскільки вона відображає різноманітність вкладень капіталу та різноманітні методи аналізу цих вкладень [16]. В умовах стрімких технологічних змін та

постійного оновлення ринкового середовища особливої ваги набуває інноваційний підхід до класифікації інвестицій. Такий підхід дозволяє не лише враховувати традиційні параметри, як-от об'єкт вкладень, джерело фінансування чи строк реалізації, а й розглядати інвестиції крізь призму їхньої здатності генерувати інноваційні зрушення в економіці. Зокрема, класифікація інвестицій з урахуванням рівня інноваційності проєктів, технологічної новизни, впливу на розвиток людського капіталу чи цифрової трансформації дозволяє формувати більш гнучкі та ефективні стратегії управління інвестиційною діяльністю. Це, у свою чергу, сприяє активізації інноваційної активності підприємств, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості економічного розвитку.

Кожен із перелічених підходів допомагає краще зрозуміти тип і характеристики інвестування, що є важливим для прийняття ефективних фінансових рішень на макроекономічному рівні та на рівні окремих підприємств.

1.2 Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та її значення у розвитку підприємства

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є стратегічно важливим процесом, який визначає напрямки розвитку підприємства, його фінансовий стан і конкурентоспроможність. Ефективне управління інвестиціями в нестабільних ринкових умовах дозволяє підприємствам мінімізувати ризики, продовжувати працювати та адаптуватися до змін. Водночас управління інноваціями забезпечує системне впровадження нововведень, що підвищують ефективність бізнес-процесів і сприяють зростанню доданої вартості. Воно охоплює планування, організацію, координацію та контроль за реалізацією інноваційних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Інноваційно-інвестиційна діяльність включає не лише залучення та розподіл капіталу; вона також включає аналітику, оцінку ефективності вкладень, управління ризиками та нагляд за виконанням проєктів [51]. Керівництво підприємства повинне мати чітку інноваційно-інвестиційну стратегію, яка враховує галузь, стан ринку та фінансові можливості. Вибір джерел фінансування, будь то власні кошти, кредити, залучення інвесторів або державні програми підтримки, відіграє важливу роль в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства.

У кожного із цих варіантів є переваги та недоліки, і вибір залежить від багатьох факторів, включаючи фінансовий стан компанії, рівень ризику, вартість капіталу та доступність відповідних ресурсів. Таблиця 1.1 містить як позитивні, так і негативні аспекти кожного джерела фінансування [46].

Розвиток цифрових технологій та сучасних фінансових інструментів значно впливає на управління інвестиціями. Компанії можуть приймати більш розумні рішення завдяки автоматизації процесів, застосуванню великих даних, аналітичній моделі та штучному інтелекту. Крім того, екологічні, соціальні та управлінські (ESG) стандарти [33] стають все більш важливими для багатьох інвесторів і впливають на їхні плани.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки джерел фінансування

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки
Власні кошти	не потрібно виплачувати відсотки; повний контроль над бізнесом.	обмеженість ресурсів; можливість сповільнення розвитку.
Кредитні кошти	доступність великих сум; можливість швидкого залучення капіталу.	високі відсоткові ставки; ризик боргового навантаження.
Залучення інвесторів	додаткові ресурси для розвитку; можливість залучення експертизи та контактів інвесторів.	втрата частки контролю над компанією; необхідність ділитися прибутком.
Державні програми підтримки	можливість отримання пільгового фінансування; підтримка стратегічних галузей.	бюрократичні процедури; складність отримання коштів.

Успішне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства неможливе без розуміння її поетапного процесу [2], який схематично наведено у рисунку 1.2. Інвестиційний процес включає сукупність послідовних дій, спрямованих на обґрунтування, реалізацію та контроль інноваційно-інвестиційних рішень.

Від чіткості й ефективності кожного з цих етапів залежить не лише окупність вкладень, а й загальна фінансова стійкість підприємства.

Основні етапи управління інноваційно-інвестиційною стратегією:

- аналіз інноваційно-інвестиційного середовища;
- формування стратегічних цілей і пріоритетів;
- пошук та відбір інноваційно-інвестиційних проєктів;
- оцінка та обґрунтування обраних проєктів;
- визначення джерел фінансування;
- реалізація інноваційно-інвестиційної стратегії;
- моніторинг, контроль та оцінка ефективності реалізації стратегії.

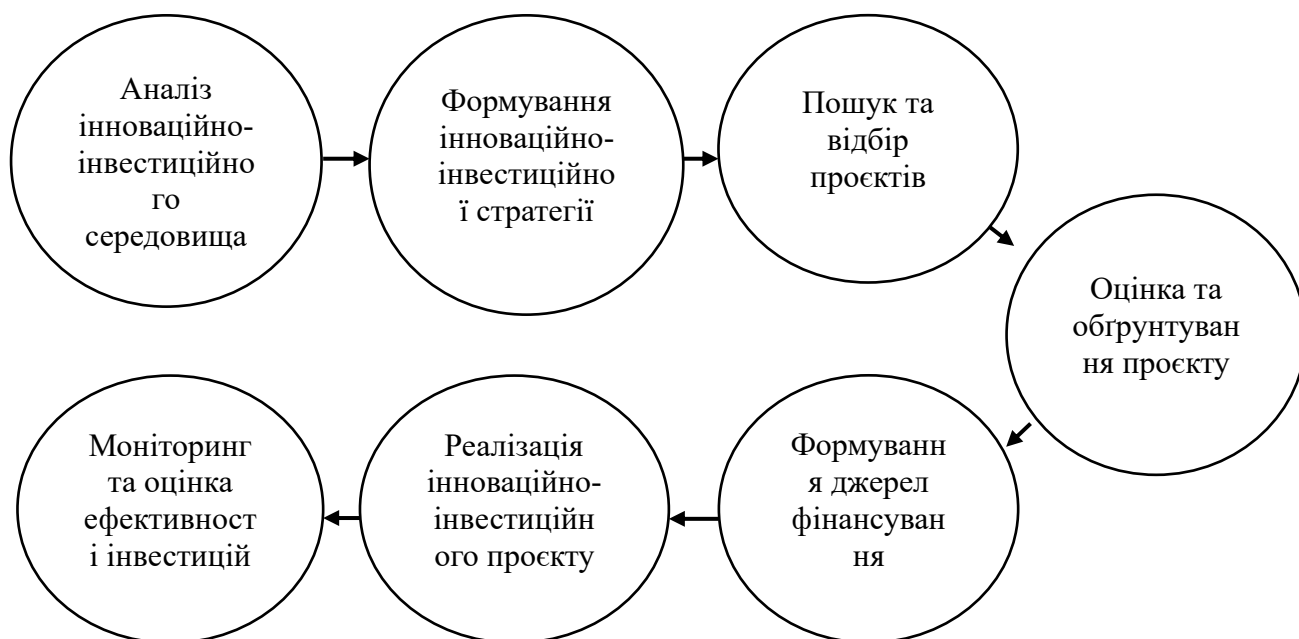


Рис. 1.2. Основні етапи інноваційно-інвестиційного процесу

На початковому етапі компанія проводить аналіз інноваційно-інвестиційного середовища. Це передбачає вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть впливати на успішність реалізації інноваційно-інвестиційної діяльності. До зовнішніх факторів належать такі елементи, як загальні макроекономічні тенденції (зміни ВВП, рівень інфляції, облікова ставка), політична ситуація в країні, державна політика у сфері інновацій та науково-технічного розвитку, а також доступність фінансових інструментів. Внутрішній аналіз охоплює дослідження інноваційного потенціалу підприємства, рівня наявних технологій, організаційної структури, а також фінансових можливостей для впровадження інновацій.

Наступним кроком є розробка інноваційно-інвестиційної стратегії. На цьому етапі підприємство формує своє стратегічне бачення щодо інноваційного розвитку, з урахуванням цілей модернізації, технологічного оновлення, виходу на нові ринки чи вдосконалення бізнес-моделі. Стратегія повинна спиратися на результати попереднього аналізу та відображати прагнення підприємства до посилення конкурентних переваг завдяки інноваціям. При цьому особлива увага приділяється рівню інвестиційних ризиків, очікуваній ефективності від впровадження нововведень і часовим горизонтам реалізації стратегічних цілей.

На етапі пошуку та відбору інноваційно-інвестиційних проєктів підприємство ідентифікує потенційні напрямки розвитку, що передбачають інноваційну складову. Ключовим завданням є перевірка відповідності кожного проєкту загальній стратегії, його техніко-економічна доцільність, інноваційна значущість, технологічна новизна та адаптивність до поточного ринку. При цьому застосовуються методи кількісної та якісної оцінки ефективності, зокрема NPV, IRR, PP, які дають змогу об'єктивно оцінити перспективність вкладень в інноваційні розробки.

Оцінка та обґрунтування проєкту інвестування передбачає глибоку аналітичну роботу над кожним із відібраних інноваційно-інвестиційних проєктів. На цьому етапі розробляються техніко-економічні обґрунтування, деталізуються інвестиційні витрати, моделюються грошові потоки, проводиться аналіз

чутливості проєкту до змін зовнішніх і внутрішніх параметрів. Водночас враховуються організаційно-технологічні аспекти, інноваційні ризики, кадрове забезпечення, правові вимоги та соціально-екологічні наслідки впровадження інновації.

Залежно від рівня фінансового забезпечення підприємства, здійснюється формування джерел фінансування та визначення оптимальної структури капіталу, необхідної для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту. Для цього можуть використовуватись різні джерела, зокрема власні кошти підприємства — нерозподілений прибуток, внутрішні резерви, амортизаційні нарахування; позикові ресурси — банківські кредити, облігаційні позики, лізинг; а також залучені кошти, зокрема фінансування від венчурних інвесторів, державні програми підтримки інновацій, іноземні інвестиції та партнерські угоди. Обрані джерела мають відповідати стратегічним цілям інноваційного розвитку, враховуючи рівень ризику, вартість капіталу та фінансову стабільність підприємства.

На етапі реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту підприємство переходить до практичного втілення запланованих ініціатив. Цей етап охоплює комплекс заходів, пов'язаних із закупівлею й інсталяцією інноваційного обладнання, будівництвом або модернізацією інфраструктури, створенням нових продуктів чи впровадженням технологічних процесів, а також маркетинговим супроводом. Ефективна реалізація залежить від рівня організації робіт, скоординованості дій функціональних підрозділів, дотримання бюджетних обмежень і своєчасного контролю за витратами та ресурсами.

Завершальним етапом управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є моніторинг та оцінка ефективності реалізованого проєкту. Це передбачає систематичне зіставлення досягнутих результатів із початково встановленими цілями. Для цього використовуються фінансові показники (доходність, NPV, IRR), а також нефінансові критерії — рівень інноваційності продукції, технологічна конкурентоспроможність, зміна ринкової позиції підприємства, ступінь реалізації соціально-екологічних аспектів. У разі виявлення відхилень чи

недосягнення очікуваних результатів, проводиться аналіз причин і розробляються коригувальні заходи для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності надалі.

Крім того, ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю неможливе без ретельної оцінки її ефективності, яка включає використання різних фінансових методів, наведених у таблиці 1.2. Чиста приведена вартість (NPV — Net Present Value), яка показує різницю між сумою дисконтованих грошових потоків від інвестиційного проєкту та початковими вкладеннями, є одним із ключових показників. Якщо вартість капіталу перевищує нуль, інвестиції вважаються вигідними, оскільки вони створюють додаткову вартість для компанії. Вищий показник NPV приваблює інвесторів, оскільки він вказує на потенційний прибуток. Внутрішня норма рентабельності, також відома як внутрішня норма прибутку (IRR), визначає дисконтну ставку, за якої чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю. Прибутковість вкладень (IRR) дозволяє інвесторам оцінювати її у відсотковому вираженні, що робить його зручним для порівняння різних інноваційно-інвестиційних проєктів. Ще одним важливим методом є період окупності (Payback Period – PP), який показує, за який час початкові вкладення повністю повернуться за рахунок отриманого прибутку. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки швидко компанія зможе повернути інвестовані кошти, одночасно знижуючи фінансові ризики. Хоча коротший період окупності є перевагою, важливо пам'ятати, що він не враховує вартість грошей у часі та може не показати загальну вигоду проєкту.

Рентабельність інвестицій (ROI – Return on Investment) — останній важливий показник, який показує, як співвідношується загальна вартість інвестицій до прибутку, отриманого від них. Рентабельність інвестицій дозволяє компаніям оцінити ефективність використання капіталу та вибрати найбільш вигідні проєкти серед потенційних варіантів.

Таблиця 1.2.

Методи оцінки ефективності інвестицій [3]

Назва методу	Сутність методу
Чиста приведена вартість (NPV)	Визначає різницю між сумою дисконтованих грошових потоків та початковими вкладеннями. Якщо $NPV > 0$, інвестиції вигідні.
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Визначає дисконтну ставку, за якої NPV дорівнює нулю. $IRR >$ вартість капіталу свідчить про доцільність інвестицій.
Період окупності (PP)	Показує час, за який початкові вкладення повернуться за рахунок прибутку. Коротший період свідчить про менші ризики.
Рентабельність інвестицій (ROI)	Показує співвідношення прибутку до загальних інвестицій, допомагає оцінити ефективність використання капіталу.

Цей комплекс методів дозволяє компаніям робити розумні інноваційно-інвестиційні рішення, правильно оцінювати ризики та підвищувати свою фінансову стійкість. Системний підхід до оцінки ефективності інноваційних дозволяє компаніям оптимізувати свої інвестиційні портфелі, розподіляти ресурси більш ефективно та гарантувати успіх і зростання в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом управління інноваційно-інвестиційною діяльністю є також аналіз ризиків, адже кожне фінансове вкладення супроводжується невизначеністю [31]. Виявлення, оцінка та управління ризиками допомагають компаніям уникати криз і приймати найбільш збалансовані рішення. Це питання особливо важливе для компаній, які працюють у динамічних сферах, де зміни в споживчих уподобаннях можуть значно вплинути на їхні ринкові позиції.

Ефективне управління інвестиціями дозволяє не лише залучати необхідні фінансові ресурси, а й оптимізувати їх використання для досягнення стратегічних цілей [20]. Підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення щодо вибору найбільш вигідних проєктів, враховуючи ризики та потенційні вигоди, шляхом оцінки ефективності інвестицій за допомогою таких методів, як NPV, IRR, період окупності та ROI. Підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку компанії досягається за

допомогою застосування всіх цих стратегій разом, що, у свою чергу, гарантує її успіх у довгостроковій перспективі. Завдяки управлінню інноваційно-інвестиційною діяльністю можна досягти не тільки короткострокових результатів, але й створити стійкий бізнес, готовий до змін і викликів ринкового середовища.

1.3 Концепція та класифікація невизначеності і ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів

Управління інноваційно-інвестиційними проєктами завжди пов'язане з ризиками та невизначеністю, які можуть впливати на дохідність та успішність вкладень. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з економічними, політичними, технологічними та ринковими змінами, які ускладнюють прогнозування майбутніх фінансових результатів [17]. Саме тому аналіз ризиків і невизначеності є невід'ємною частиною інвестиційного процесу, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати та приймати обґрунтовані рішення.

Ризик в інноваційно-інвестиційній діяльності розглядається як ймовірність отримання результату, що відрізняється від очікуваного, причому як у гірший, так і в кращий бік. Невизначеність, у свою чергу, означає неможливість повністю передбачити всі фактори, що можуть вплинути на проєкт, через нестачу або нестабільність інформації [1]. Важливо розрізняти ці поняття, оскільки ризик можна оцінити та управляти ним, тоді як невизначеність не завжди піддається кількісному аналізу. У таблиці 1.3 наведено різницю між ризиком та невизначеністю.

Ризик – це ситуація, коли існує ймовірність різних варіантів розвитку подій, і їх наслідки можна хоча б частково спрогнозувати. Це означає, що ризик піддається кількісній оцінці: можна визначити ймовірність його виникнення та

можливі фінансові втрати або прибутки. Наприклад, інвестор, оцінюючи ризик вкладення в проєкт, може використати статистичні методи, аналіз попередніх тенденцій або моделювання сценаріїв.

Таблиця 1.3.

Основні відмінності між ризиком і невизначеністю

Критерій	Ризик	Невизначеність
Можливість оцінки	Піддається кількісному аналізу (ймовірності, сценарії)	Не піддається точній оцінці
Наявність інформації	Достатня для прогнозування варіантів розвитку подій	Обмежена або відсутня
Управління	Можна контролювати через диверсифікацію, страхування, аналіз	Вимагає адаптивних стратегій, гнучкості у прийнятті рішень
Приклад	Валютні коливання, інфляція, коливання попиту	Раптові зміни в законодавстві, глобальні кризи, форс-мажори

Невизначеність, на відміну від ризику, виникає в ситуаціях, коли майбутні події неможливо передбачити через нестачу інформації або надмірну складність факторів, що впливають на проєкт. У таких випадках відсутні дані для об'єктивної оцінки ймовірностей розвитку подій, що робить управління невизначеністю складнішим завданням. Наприклад, невизначеність може бути спричинена непередбачуваними технологічними змінами, політичними кризами або унікальними ситуаціями, які не мають аналогів у минулому.

Таким чином, ризик є передбачуваним і керованим, тоді як невизначеність означає повну або часткову відсутність прогнозованості. Успішне управління інвестиціями передбачає не лише мінімізацію ризиків, а й розробку стратегій, що допоможуть компанії адаптуватися до невизначених обставин.

Для кращого управління інноваційно-інвестиційною діяльністю важливо розуміти види ризиків, адже це напряду впливає на вибір методу управління ризиком та створення стратегії [25]. Класифікація ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів є важливим етапом аналізу, оскільки дозволяє визначити джерела загроз, оцінити їх можливий вплив та розробити заходи для мінімізації

негативних наслідків. Загалом ризики можна поділити на кілька основних груп за різними критеріями, які буде наведено далі у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Класифікація ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів

За походженням	
Зовнішні	залежать від економічної ситуації в країні, політичної стабільності, змін у податковій та законодавчій базі, коливань валютного курсу, глобальних кризових явищ.
Внутрішні	виникають унаслідок особливостей роботи самого підприємства, його фінансового стану, якості управління, ефективності операційної діяльності та кадрових рішень.
За рівнем впливу	
Глобальні	охоплюють всю економіку або окремі галузі, наприклад, фінансові кризи, загострення міжнародних конфліктів, зміна технологічних трендів.
Локальні	стосуються конкретного проєкту чи компанії, як-от проблеми з постачанням сировини, зниження попиту на продукцію чи збільшення конкуренції.
За можливістю управління	
Керовані	такі, на які можна впливати за допомогою правильного планування, диверсифікації, страхування чи використання фінансових інструментів.
Некеровані	не піддаються безпосередньому контролю підприємства, оскільки залежать від зовнішніх обставин, зокрема природних катастроф, військових конфліктів, непередбачених змін у політиці держави.
За характером наслідків	
Фінансові	стосуються змін у доходах, витратах, капіталовкладеннях, можливих втрат через інфляцію, кредитні ризики або нестабільність фінансових ринків.
Операційні	виникають через перебої у виробничих процесах, неефективну логістику, збої в постачанні ресурсів або технічні несправності.
Стратегічні	пов'язані з невдалим вибором напрямку розвитку бізнесу, помилками у визначенні конкурентних переваг або недостатньо точним прогнозуванням ринкових змін.

Продовження табл. 1.4.

Технічні	включають можливі проблеми з впровадженням нових технологій, застарілість обладнання, складнощі при реалізації інноваційних рішень.
За часом прояву	
Довгострокові	проявляються через кілька років або навіть десятиліть, наприклад, виснаження природних ресурсів, зміни в демографічній структурі ринку чи розвиток нових галузей, що витісняють традиційні сфери діяльності.
Короткострокові	мають вплив на діяльність підприємства у найближчій перспективі, наприклад, зростання цін на ресурси, коливання попиту чи зміни у законодавчих вимогах.

Класифікація ризиків дозволяє краще розуміти природу можливих загроз, аналізувати їх вплив та обирати ефективні методи управління ними. Використання системного підходу до оцінки ризиків допомагає підприємствам мінімізувати потенційні втрати та підвищити ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності.

Оскільки раніше було визначено, що поняття ризику та невизначеності не є тотожними, постає логічне питання щодо належності невизначеності до певної категорії ризиків. Насправді невизначеність не є різновидом ризику, а виступає самостійним явищем, що характеризується неможливістю кількісної оцінки ймовірності настання події та її наслідків [8]. Якщо у випадку ризику суб'єкт господарювання може визначити потенційні загрози, розрахувати можливі фінансові чи операційні втрати та розробити заходи їх мінімізації, то невизначеність передбачає відсутність достатньої інформації для таких розрахунків, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Невизначеність безпосередньо впливає на стратегічні рішення компаній, їх інвестиційну політику та, зрештою, на фінансові результати. Вона може виникати з різних джерел, таких як зміни в економічному середовищі, політична нестабільність, технологічні нововведення, зміна споживчих уподобань та багато інших факторів. Коли підприємства стикаються з невизначеністю, їхнє ставлення

до ризику змінюється, що може призводити до кількох важливих наслідків у процесі прийняття інноваційно-інвестиційних рішень (рисунк 1.3).

По-перше, невизначеність часто змушує компанії бути більш обережними у своїх інноваційно-інвестиційних рішеннях. В умовах нестабільності менеджери можуть уникати значних капіталовкладень або нових проєктів, побоюючись непередбачуваних витрат або зниження доходів [13]. Це може призвести до консервативного підходу, коли підприємства вважають за краще зберігати капітал або інвестувати в менш ризиковані, але і менш прибуткові активи. Як наслідок, вони можуть втрачати можливості для зростання та інновацій, оскільки відмовляються від потенційно вигідних інвестицій.

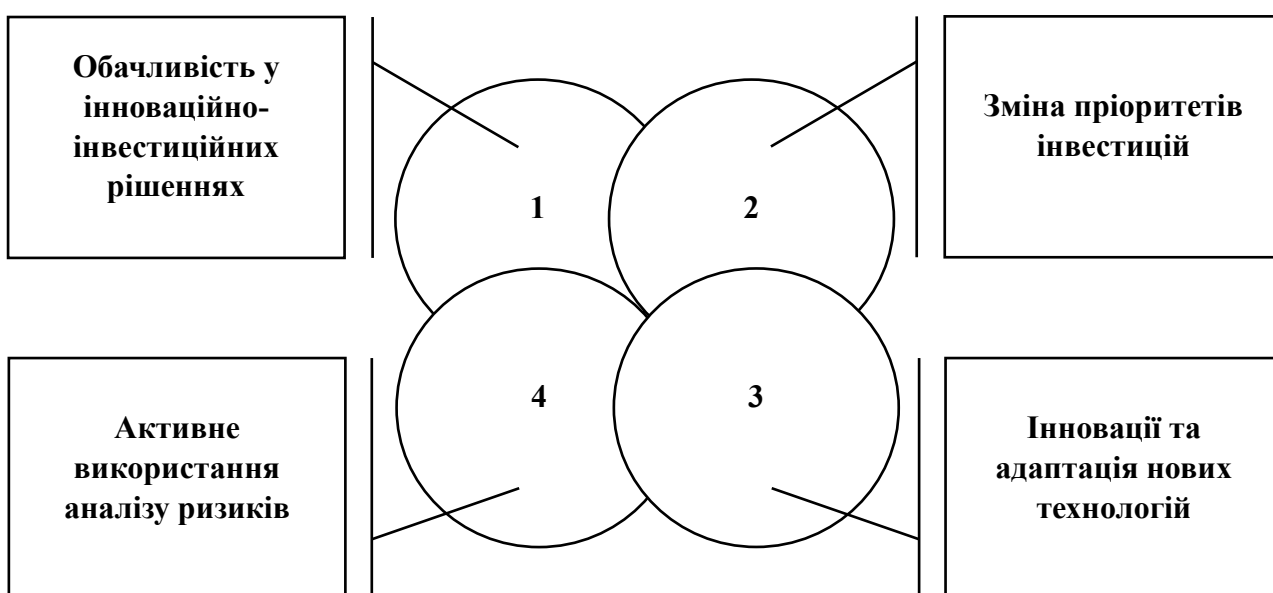


Рис. 1.3. Аспекти впливу невизначеності на прийняття інноваційно-інвестиційних рішень

По-друге, невизначеність може змінити пріоритети інвестицій. У періоди економічної нестабільності або політичної турбулентності компанії можуть зосередитися на збереженні поточних активів, а не на розширенні бізнесу. Це може призвести до зниження інвестицій у наукові дослідження та розробки, впровадження нових технологій, розширення виробництва або виходу на нові

ринки. Відсутність інвестицій у стратегічно важливі проєкти може загрожувати довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, невизначеність може спонукати підприємства до більш активного використання аналізу ризиків та сценарного планування. В умовах невизначеності менеджери можуть прагнути прогнозувати різні можливі сценарії розвитку подій і підготувати відповідні стратегії. Це дозволяє їм адаптувати свої рішення до можливих змін у середовищі, зменшуючи негативний вплив непередбачуваних обставин. Такі підходи можуть включати моніторинг ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, а також залучення експертів для оцінки потенційних ризиків [34].

Крім того, невизначеність може сприяти зростанню інтересу до інновацій та адаптації нових технологій. Підприємства, які здатні впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни в умовах невизначеності, можуть отримати конкурентні переваги. Наприклад, компанії можуть почати впроваджувати нові бізнес-моделі, орієнтуватися на нові сегменти ринку або розвивати нові продукти, які відповідають зміненим потребам споживачів. У таких випадках інвестиції в дослідження та розвиток стають стратегічно важливими для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу.

Невизначеність у прийнятті інноваційно-інвестиційних рішень є значною перешкодою для ефективного управління, однак інформаційні технології (ІТ) можуть відігравати вирішальну роль у зменшенні цього явища [48]. Завдяки впровадженню сучасних ІТ-інструментів компанії отримують можливість аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати бізнес-процеси. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити рівень невизначеності, що виникає під час прийняття інноваційно-інвестиційних рішень. Вплив інформаційних технологій на зниження рівня невизначеності наведено у таблиці 1.5.

Ця таблиця підкреслює, як інформаційні технології сприяють зменшенню невизначеності, допомагаючи підприємствам ухвалювати більш обґрунтовані рішення в умовах складного та змінного середовища.

Визначення та класифікація ризиків дозволяють підприємствам краще адаптувати свої стратегії та приймати обґрунтовані рішення в умовах складного бізнес-середовища. З огляду на постійні зміни в економіці, технологіях і споживчих уподобаннях, підприємства повинні бути готові не лише реагувати на ризики, але й використовувати невизначеність як можливість для інновацій та розвитку [42].

Таблиця 1.5.

Роль інформаційних технологій у зменшенні невизначеності

Напрямок використання ІТ	Опис впливу на невизначеність
Аналітика даних	Обробка великих обсягів інформації для виявлення трендів і закономірностей.
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Надання рекомендацій на основі аналізу даних у реальному часі.
Бізнес-аналітика (BI)	Візуалізація даних та створення інтерактивних звітів для покращення аналізу.
Автоматизація процесів	Зменшення ймовірності помилок і підвищення якості інформації для ухвалення рішень.

Розробка систем управління ризиками, врахування невизначеності та впровадження інформаційних технологій у процеси прийняття рішень створюють конкурентні переваги. Такі підходи дозволяють підприємствам не тільки зменшити негативний вплив ризиків, а й знайти нові шляхи для зростання і підвищення прибутковості. У результаті, стратегічне управління ризиками та невизначеністю стає ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є однією з провідних логістичних компаній України, яка забезпечує ефективну, зручну та швидку доставку документів, посилок та вантажів по всій території країни, а також за її межами (табл. 2.1). Засноване у 2001 році, підприємство стало піонером у впровадженні нових підходів до організації логістики на українському ринку. Штаб-квартира компанії розташована у місті Київ, а основні логістичні хаби – у Броварах, Львові, Харкові, Дніпрі та Одесі, що дозволяє оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати оперативність виконання замовлень.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «Нова пошта»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса компанії	03026, місто КИЇВ, шосе СТОЛИЧНЕ, будинок 103, корпус 1
Код ЄДРПОУ	31316718
Керівники	Бульба Олександр Миколайович, Бульба Олександр Миколайович, Тафійчук Євген Олександрович
Статутний капітал	4 654 075 грн

Група NOVA (Нова Пошта) надає широкий спектр логістичних і поштових послуг. Холдинг об'єднує кілька українських та міжнародних підприємств, серед яких Нова Пошта в Україні, Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay та IT-компанія Nova Digital (рис.2.1)

Форма власності підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає наявність учасників-засновників, які несуть відповідальність у межах своїх внесків. Така організаційно-правова форма забезпечує гнучкість в управлінні та можливість залучення партнерських інвестицій. Структура компанії включає центральний офіс, регіональні філії, сортувальні центри, кур'єрську службу, власну службу безпеки, а також потужний IT-департамент, що розробляє та підтримує цифрові рішення для клієнтів і внутрішніх процесів.

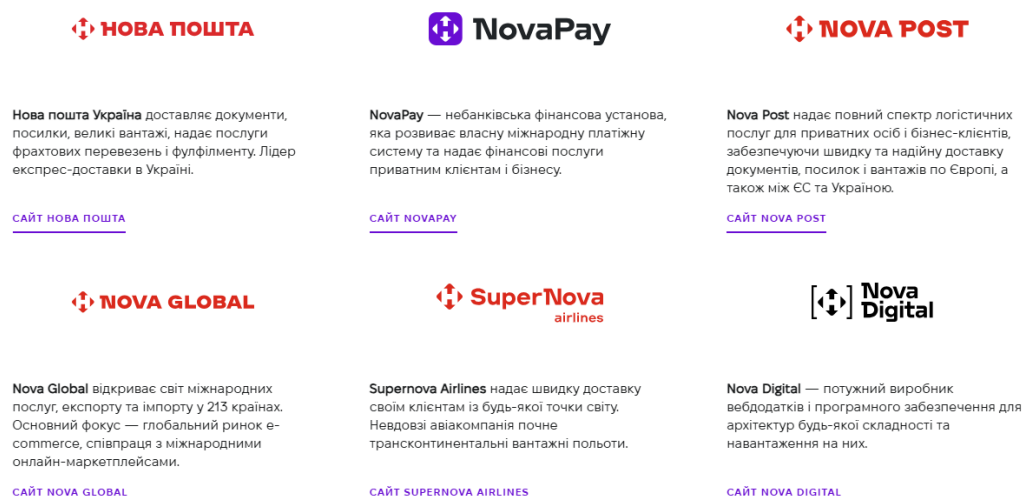


Рис. 2.1. Компанії групи NOVA

ТОВ «Нова Пошта» працює на ринку у сфері експрес-доставки, яка є ключовим елементом сучасної економіки, особливо в умовах стрімкого розвитку електронної комерції. Компанія активно впроваджує цифрові сервіси, зокрема мобільні застосунки, чат-боти, електронні накладні та інші інструменти, які дозволяють клієнтам швидко оформляти, відслідковувати та отримувати відправлення. Окрім традиційної доставки, компанія також надає логістичні послуги для бізнесу: фулфілмент, зберігання на складах, доставка до дверей клієнта, обробка післяплати тощо. На рисунку 2.2 зображено види послуг, що надає ТОВ «Нова пошта» та попередньо розраховану у таблиці 2.2 частку від загального доходу компанії за 2024 рік [52].

Таблиця 2.2.

Структура доходів за видами послуг у 2024 році

Вид послуг	Дохід, тис. грн	Частка, %
Основна діяльність (логістичні послуги)	43 994 203	98,2
Реалізація товарів	293 779	0,67
Оренда/суборенда	200 536	0,46
Аутстафінг	49 938	0,12
Інші послуги	241 401	0,55
Всього	44 779 857	100

Як бачимо, майже весь дохід (понад 98%) компанія отримує від основної логістичної діяльності, а інші послуги, хоча й приносять додатковий прибуток, мають допоміжний характер.

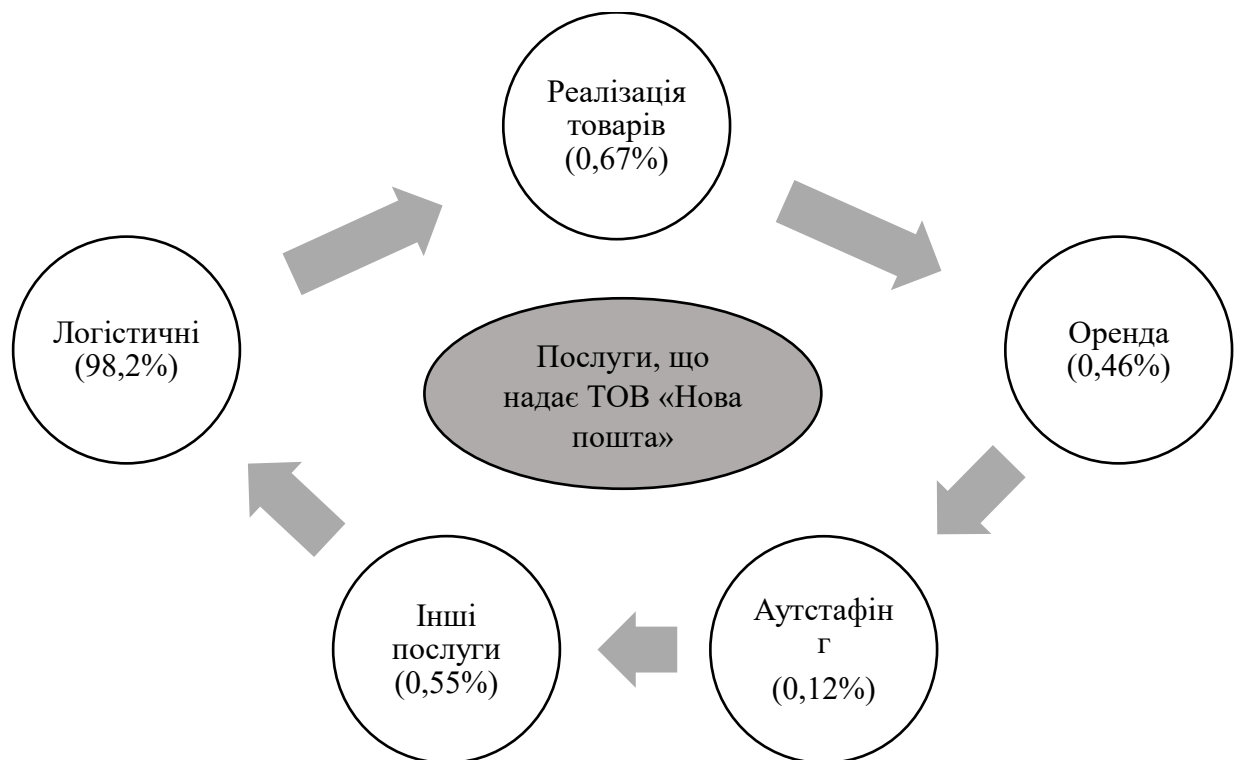


Рис. 2.2. Послуги, що надає ТОВ «Нова пошта»

Ще одним важливим аспектом діяльності є постійне розширення мережі відділень та поштоматів, які надають клієнтам додаткову зручність у користуванні послугами компанії. Станом на 2024 рік, мережа налічує понад 10 000 відділень та понад 15 000 поштоматів по всій Україні, що робить «Нову

Пошту» найдоступнішою службою доставки в країні. Варто зазначити, що останні роки компанія відкриває все більше відділень на поштоматів (табл. 2.3). Більша кількість відділень означає, що клієнти можуть легше отримувати доступ до послуг Нової пошти, зокрема, відправляти та отримувати посилки, здійснювати платежі та користуватися іншими послугами компанії. Це, в свою чергу, сприяє розвитку бізнесу, оскільки підприємці та фізичні особи отримують можливість швидше і зручніше організовувати свої доставки.

Таблиця 2.3.

Динаміка кількості відділень та поштоматів ТОВ «Нова пошта»
за 2022-2024 рр

Рік	Відділення	Поштомати
2022	8 500	13 600
2023	11 460	15 590
2024	13 208	24 002

Аналізуючи таблицю, можна визначити, що у 2024 році кількість відділень виросла на 55,4%, а кількість поштоматів на 76,5% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про стрімкий розвиток компанії. Крім того, зростання мережі відділень підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Компанія має чітко визначену місію – «змінювати життя людей на краще, надаючи легкі та зручні логістичні рішення», а також стратегічне бачення стати найбільш клієнтоорієнтованою логістичною компанією в Центрально-Східній Європі.

Важливим аспектом ефективного функціонування компанії є її організаційна структура, яка відображає систему управління та розподіл відповідальності між підрозділами (рис.2.3).

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» є функціональною з елементами дивізіонального підходу. Це означає, що управлінські функції розподілені за напрямками діяльності та регіональними одиницями. Такий підхід дозволяє централізовано ухвалювати стратегічні рішення, водночас зберігаючи гнучкість на місцевому рівні.

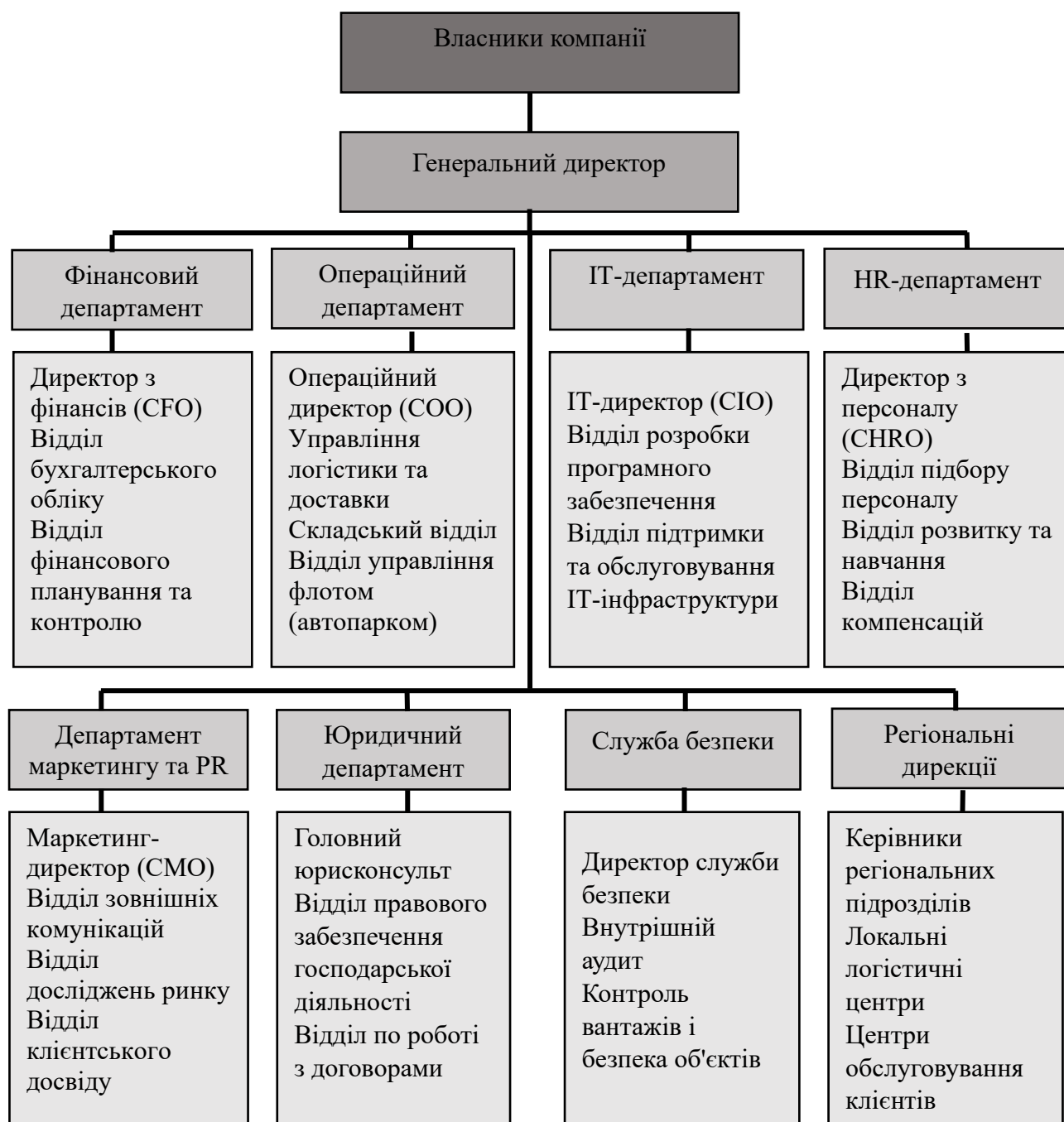


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

До основних управлінських ланок належать центральний офіс, регіональні дирекції, відділи обслуговування клієнтів, логістичні центри, ІТ-відділ та підрозділи, відповідальні за розвиток, маркетинг, безпеку та юридичний супровід. Центральний офіс координує діяльність усіх філій та відділень у межах єдиної корпоративної політики.

На рисунку 2.3 зображено загальну схему організаційної структури ТОВ «Нова Пошта», що демонструє взаємозв'язки між ключовими управлінськими рівнями та функціональними підрозділами.

З метою кращого розуміння розподілу повноважень, у таблиці 2.4 наведено основні функції відповідних підрозділів, що дозволяє оцінити роль кожної управлінської одиниці у загальному процесі функціонування підприємства.

Таблиця 2.4.

Основні структурні підрозділи ТОВ «Нова Пошта» та їх функціональне призначення

Назва підрозділу	Основні функції
Генеральний директор	Загальне керівництво компанією, стратегічне планування, координація діяльності всіх департаментів.
Фінансовий департамент	Фінансове планування, облік та звітність, контроль витрат, аналіз прибутковості.
Операційний департамент	Організація логістичних процесів, контроль доставки та обслуговування клієнтів, управління складськими операціями.
ІТ-департамент	Розробка та підтримка інформаційних систем, автоматизація процесів, забезпечення кібербезпеки.
HR-департамент	Підбір, навчання та розвиток персоналу, мотивація працівників, формування корпоративної культури.
Департамент маркетингу та PR	Просування бренду, розробка маркетингових стратегій, комунікація з клієнтами, аналіз ринку.
Юридичний департамент	Правове забезпечення діяльності компанії, розробка договорів, представництво в судових інстанціях.
Служба безпеки	Контроль за збереженням вантажів і матеріальних цінностей, внутрішній аудит, протидія шахрайству.
Регіональні дирекції	Управління діяльністю підрозділів у регіонах, координація логістики на місцях, взаємодія з локальними клієнтами та партнерами.

Кожен відділ виконує специфічні завдання, які сприяють досягненню загальних цілей підприємства, а також забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. Ця структура дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку та потреби споживачів, оптимізуючи внутрішні процеси і підвищуючи конкурентоспроможність. Завдяки чітко визначеним функціям і обов'язкам, співробітники можуть зосередитися на своїх задачах, що, в свою чергу, сприяє розвитку команди та підвищує ефективність роботи.

Завершивши розгляд організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» та основних функцій його підрозділів, варто перейти до дослідження фінансової звітності та ключових економічних показників підприємства. Саме фінансово-економічні аспекти діяльності дозволяють не лише оцінити ефективність управлінських рішень і результативність функціонування структурних підрозділів, а й сформулювати цілісне уявлення про реальний фінансовий стан компанії, її ринкову позицію, динаміку розвитку та рівень стабільності. Застосування відповідних аналітичних методів дає змогу простежити основні тенденції зміни доходів, витрат, прибутковості, а також виявити внутрішні резерви підвищення ефективності. Зібрані статистичні та аналітичні дані стануть основою для подальшого діагностування інноваційно-інвестиційної активності підприємства, обґрунтування фінансових рішень та виявлення потенційних напрямків зростання в умовах динамічного конкурентного середовища.

Використовуючи дані з офіційного сайту ТОВ «Нова пошта», розділ інвесторам, фінансова звітність за 2022-2024 роки [52,53,54], можна дослідити основні фінансові показники компанії, що наведено у таблиці 2.5. Усі дані у таблиці, крім відсотків, вказані у одиниці тисячі гривень. Для розрахунку відхилення було використано програму MS Excel та її формули.

Таблиця 2.5.

Основні виробничо-фінансові показники ТОВ "Нова Пошта"
за 2022-2024 рр

Показник компанії	2022	2023	2024	Відхилення (порівняно з 2022)	Відхилення у %
Чистий дохід	23 687 034	36 468 879	44 779 857	21092823	89,05%
Інші операційні доходи	696 168	581 274	785 654	89486	12,85%
Інші фінансові доходи	1 138 698	2 706 514	2 953 039	1814341	159,33%
Витрати:	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції	19 276 532	28 625 037	35 284 709	16008177	83,04%
Адміністративні витрати	1 673 172	2 985 829	4 209 338	2536166	151,58%
Вибрати на збут	439 130	856 282	908 227	469097	106,82%
Інші операційні витрати	463 951	774 662	755 247	291296	62,79%
Фінансові витрати	887 690	1 248 217	2 034 444	1146754	129,18%

Продовження табл. 2.5.

Інші витрати	391 073	857 468	2 489 948	2098875	536,70%
Прибуток до оподаткування	2 390 352	4 438 175	2 836 637	446285	18,67%
Податок	254 392	471 019	336 306	81914	32,20%
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 331	364371	17,06%

Отже, в таблиці видно, що у 2024 році порівняно з 2022 роком абсолютно всі показники зросли, як доходи, так і витрати.

- чистий прибуток компанії зріс на 58%, що свідчить про стрімкий розвиток за останні роки;

- інші витрати зросли на 536% - на це число неможливо не звернути увагу. Значне зростання інших витрат може пояснюватися збільшенням обсягів списання безнадійної дебіторської заборгованості, знеціненням активів або витратами, пов'язаними з впливом зовнішніх економічних чинників та воєнного стану;

- особливо зросли витрати на оплату праці, автопослуги, амортизацію та винагороду партнерам;

- варто також визначити зміни у доходах та прибутку у відсотках за 2024 рік порівняно з 2023. Хоч дохід збільшився на 23%, чистий прибуток знизився на 37%, що не є гарним показником. На таблиці 2.5 також видно, що у 2024 році дуже збільшились витрати, а доходи показують незначний ріст. Тож з цього можна зробити висновок, що компанія потребує змін.

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства [45], оскільки вона відображає здатність отримувати прибуток від вкладених ресурсів (табл.2.6).

Таблиця 2.6.

Рентабельність ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр

Рік	Чистий прибуток	Дохід від реалізації продукції	Рентабельність
2022	2 135 960	23 687 034	9,02%
2023	3 967 156	36 468 879	10,88%
2024	2 500 331	44 779 857	5,58%

Аналіз рівня рентабельності дозволяє оцінити доцільність використання капіталу, виявити внутрішні резерви зростання прибутковості та зробити обґрунтовані управлінські рішення. Зважаючи на її важливе значення для оцінки фінансового стану ТОВ «Нова Пошта», доцільно здійснити розрахунок рентабельності підприємства.

Показники рентабельності, що ми отримали у таблиці 2.6 досить малі, особливо якщо порівнювати з середніми значеннями у сфері логістики та доставки.

- у 2022 та 2023 роках показники рентабельності показують помірний, але прийнятний рівень прибутковості – близько 9–11%. Це свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, хоча з огляду на значні обсяги доходу, доцільним було б очікувати вищих значень;

- у 2024 році спостерігається суттєве зниження рівня рентабельності до 5,58%, що вже є підставою для занепокоєння. Такий показник означає, що на кожну гривню отриманого доходу припадає лише 5,5 копійок чистого прибутку, що може свідчити про зростання витратної складової діяльності або зниження ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

ТОВ «Нова Пошта» є потужним учасником ринку логістичних послуг із чітко вибудованою організаційною структурою, широкою мережею та стабільною динамікою розвитку. Компанія активно впроваджує сучасні управлінські та технологічні рішення, розширює спектр послуг і зберігає провідні позиції в галузі [29]. Водночас аналіз фінансових показників свідчить про окремі тенденції, що потребують уваги з боку управлінського персоналу, зокрема зниження рівня прибутковості у 2024 році. Це може свідчити про зростання навантаження на витратну частину або зниження ефективності використання ресурсів, а отже, компанії доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, пошуку додаткових джерел прибутку та підвищенні рентабельності в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища.

2.2 Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ "Нова Пошта" та оцінка її ефективності

Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства є ключовим елементом його стратегічного розвитку, оскільки саме інвестиції створюють матеріальну основу для зростання, модернізації та підвищення конкурентоспроможності а інновації забезпечують якісне оновлення продукції, технологій і управлінських процесів, відкриваючи нові можливості для розвитку та адаптації до змін ринку [4]. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та зростаючої конкуренції ефективне управління інвестиційними ресурсами набуває особливого значення, адже дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, а й реалізовувати довгострокові цілі.

Для компаній, що працюють у сфері логістики, інвестиції є необхідною передумовою розширення інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, оновлення технічного парку та вдосконалення сервісів [32]. Рациональний розподіл інноваційно-інвестиційних ресурсів та оцінка їх результативності дають змогу забезпечити сталий розвиток підприємства, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури й ефективно використовувати наявні можливості.

У межах даного підрозділу буде здійснено аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, визначено основні напрями капіталовкладень та проаналізовано динаміку їх обсягів. Це дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо доцільності та результативності реалізованих заходів, а також виявити потенціал для подальшого розвитку.

Основні завдання ТОВ «Нова пошта» у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності:

- визначення ключових напрямів вкладення капіталу для цифрової трансформації, оновлення інфраструктури та підвищення ефективності логістичних процесів;

- формування та впровадження стратегії залучення фінансування для реалізації інноваційних рішень з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел;
- аналіз перспективності інноваційно-інвестиційних проєктів і обґрунтування їхньої економічної та технологічної доцільності;
- розподіл інвестицій між інноваційними ініціативами для зниження ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства;
- впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів і результатів R&D для зміцнення конкурентних позицій;
- нарощування вартості інноваційних активів із високим потенціалом рентабельності з подальшою капіталізацією;
- підтримка відкритості інноваційно-інвестиційної діяльності, інтеграція принципів сталого розвитку й соціальної відповідальності;
- системне відстеження технологічних трендів та змін на інвестиційному ринку з коригуванням стратегічного курсу відповідно до нових умов.

Інноваційно-інвестиційна діяльність ТОВ «Нова Пошта» спрямована насамперед на підтримку та розвиток власної інфраструктури, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження цифрових технологій. Основну частину капіталовкладень становлять інвестиції в основні засоби — будівлі, транспортні засоби, сортувальні центри, логістичне обладнання та інфраструктурні об'єкти. Значні ресурси спрямовуються також на нематеріальні активи, зокрема впровадження програмного забезпечення, ERP-систем, ліцензій і технічної підтримки. Основні напрями інвестування ТОВ «Нова пошта» вказано у таблиці 2.7.

Окрему увагу компанія приділяє міжнародному розширенню: у 2023 році були здійснені інвестиції в створення філій у Чехії та Німеччині. Крім того, «Нова Пошта» регулярно інвестує в ІТ-системи, інноваційні рішення для оптимізації логістичних процесів, а також у благоустрій об'єктів інфраструктури. За рахунок капітальних вкладень компанія не лише розширює масштаби діяльності, а й підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Дана таблиця дозволяє побачити, що інвестиції компанії носять комплексний характер і охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні аспекти розвитку, зокрема — у напрямках інновацій та розширення географії послуг.

Таблиця 2.7.

Основні напрями інвестування ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок інвестування	Приклади об'єктів / уточнення
Основні засоби	Будівництво та ремонт відділень, хабів, складських приміщень, автопарк
Логістичне обладнання	Сортувальні системи, конвеєри, вантажна техніка
ІТ-інфраструктура	Сервери, комп'ютери, внутрішні системи, безпека
Програмне забезпечення	ERP-системи, платформи керування відправленнями, ліцензії
Міжнародна експансія	Інвестиції в філії NOVA Global (Чехія, Німеччина)
Нематеріальні активи	Брендінг, права користування, науково-технічні розробки
Соціальні та благодійні проєкти	Благоустрій об'єктів, підтримка громад, допомога армії та цивільним

Інноваційно-інвестиційну активність підприємства доцільно аналізувати не лише з позиції напрямків вкладень, а й у розрізі динаміки змін обсягів фінансування за останні роки. Цей підхід дозволяє виявити тенденції у розвитку підприємства, ступінь активності реалізації капіталоемних проєктів та оцінити стабільність інноваційно-інвестиційної політики [5]. Особливу увагу при цьому слід звернути на надходження коштів у незавершені капітальні інвестиції, а також на співвідношення між інвестиціями в основні засоби та нематеріальні активи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Динаміка капітальних інвестицій ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр (за надходженням у незавершені капітальні інвестиції)

Рік	В основні засоби (тис. грн)	У нематеріальні активи (тис. грн)	Загальна сума (тис. грн)
2022	828 448	3 061	831 509
2023	2 042 591	52 259	2 094 850
2024	1 180 560	7 332	1 187 892

На основі даних таблиці 2.8, побудуємо графік через Python для кращого розуміння ситуації (рис. 2.3).

Аналізуючи таблицю, можна виділити основні моменти:

- у 2022 році обсяг капітальних інвестицій становив близько 831,5 млн грн, із них майже вся сума припала на придбання та модернізацію основних засобів.

- наступного року спостерігається різке зростання інноваційно-інвестиційної активності — загальна сума надходжень зросла майже в 2,5 рази і перевищила 2 млрд грн. Це може свідчити про активну фазу реалізації нових інфраструктурних проєктів, оновлення техніки та цифрових рішень, а також — про підвищену готовність компанії до масштабування бізнесу, зокрема в умовах міжнародної експансії. Також варто зауважити, що немалою кількістю коштів ТОВ «Нова пошта» вкладала у зруйновані Росією під час повномасштабного вторгнення відділення та поштомати. У 2023 році ситуація з безпекою на багатьох звільнених територіях стабілізувалася, що могло сприяти більш активному відновленню пошкоджених відділень. Крім того, компанія активно розширювала свою мережу, відкриваючи нові відділення та поштомати. Частина з цих нових відкриттів могла відбуватися на місці зруйнованих об'єктів.

- у 2024 році інвестиційна динаміка сповільнилася: обсяги вкладень знизилися до 1,19 млрд грн. Таке зменшення може бути пов'язане як із завершенням основних етапів реалізованих проєктів, так і з переглядом інноваційно-інвестиційної стратегії з огляду на загальну економічну ситуацію в країні, підвищення вартості фінансових ресурсів або обережнішу політику витрат.

Оцінюючи зміну обсягів капітальних інвестицій ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022–2024 років, доцільно звернути увагу на загальну інвестиційну ситуацію та акценти у розподілі ресурсів. На підставі наведених у таблиці даних можна відзначити, що основний вектор інвестування компанії залишався стабільним — переважна частина коштів спрямовувалась у інноваційні рішення: придбання, модернізацію та розвиток матеріально-технічної бази. Така тенденція є цілком закономірною з огляду на специфіку діяльності підприємства, що

здійснює логістичні та кур'єрські послуги й потребує постійного оновлення транспорту, обладнання, логістичної інфраструктури, а також побудови нових сортувальних хабів і відділень.

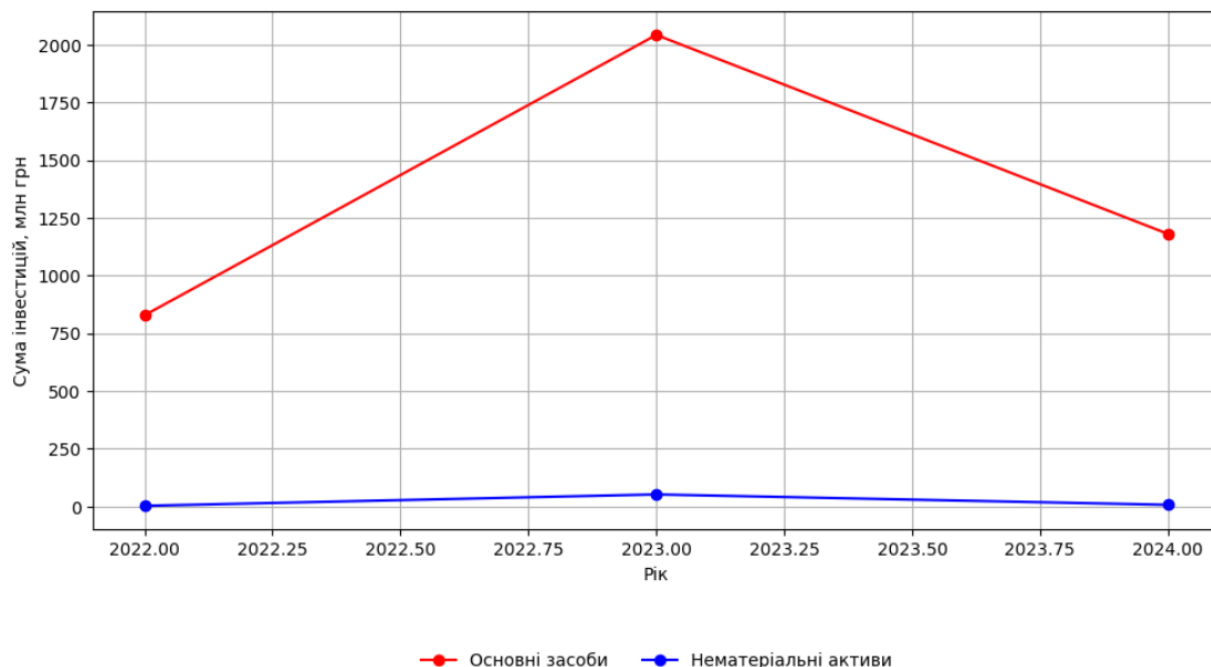


Рис. 2.3. Динаміка капітальних інвестицій ТОВ «Нова пошта»

Особливо помітним є значне зростання обсягу інвестицій у 2023 році — він більш ніж удвічі перевищив показник попереднього періоду. Це може бути наслідком реалізації масштабних інфраструктурних і технологічних проєктів, які підприємство планувало ще у попередні роки. Зокрема, у цей період компанія активно модернізувала сортувальні термінали, розширювала мережу поштоматів, посилювала технічне оснащення логістичних вузлів та впроваджувала автоматизацію ряду бізнес-процесів. Такий стрибок обсягів інвестування свідчить про перехід підприємства до етапу активного технологічного оновлення та адаптації до змін ринкового попиту [49], зокрема через збільшення обсягів онлайн-торгівлі та зростання очікувань клієнтів щодо швидкості й зручності доставки.

Із іншого боку, 2024 рік демонструє певне зменшення інноваційно-інвестиційної активності порівняно з попереднім періодом. Попри те, що обсяг

капітальних вкладень залишився суттєвим у абсолютному вираженні, їх рівень знизився майже на 43% у порівнянні з 2023 роком. Зниження могло бути зумовлене низкою чинників, серед яких — завершення фінансування масштабних інфраструктурних об'єктів, коригування інвестиційного портфеля, вплив зовнішньоекономічних умов або стратегічне рішення зменшити інвестиційне навантаження в умовах нестабільного ринку. Така динаміка може вказувати на перехід компанії до етапу консолідації після активної фази розширення [37], що характерно для підприємств, які здійснюють довгострокове планування розвитку.

Варто також звернути увагу на динаміку вкладень у нематеріальні активи. У 2023 році обсяг таких інвестицій суттєво зріс — понад 52 млн грн проти лише 3 млн грн у 2022 році. Це може свідчити про активне впровадження цифрових рішень, розвиток внутрішніх інформаційних систем, підписання нових ліцензійних договорів, а також посилення інтелектуального ресурсу компанії.

Проте у 2024 році витрати на нематеріальні активи суттєво скоротилися, що може бути пов'язано з завершенням впровадження раніше запланованих програмних продуктів або обмеженням фінансування цієї сфери у межах загального зниження інвестиційного навантаження.

Одним із ключових етапів контролю за результативністю прийнятих рішень у сфері капіталовкладень є оцінка ефективності інвестицій [28], що дає змогу не лише простежити фактичну віддачу від вкладених ресурсів, а й виявити сильні та слабкі сторони інноваційно-інвестиційної політики. Така оцінка ґрунтується на системі аналітичних показників, серед яких найбільш поширеним і наочним є показник рентабельності інвестицій (ROI).

Рентабельність інвестицій (англ. Return on Investment, ROI) відображає рівень прибутку, який підприємство отримує на кожну одиницю вкладених інноваційно-інвестиційних ресурсів. Цей показник дозволяє визначити, наскільки ефективним є використання капіталу в межах реалізованих проєктів або в масштабах загальної інноваційно-інвестиційної активності компанії. ROI є базовим інструментом у процесі прийняття інноваційно-інвестиційних рішень,

оскільки дозволяє порівнювати альтернативні варіанти інвестування, а також оцінювати успішність уже реалізованих ініціатив. Нижче наведено формулу розрахунку рентабельності інвестицій.

$$ROI = \frac{ЧП}{ОбІ_{\text{Інв}}} \times 100\%$$

де: ЧП – чистий прибуток;

ОбІ_{Інв} – обсяг інвестицій.

Для проведення обчислень рентабельності інвестицій використаємо значення чистого прибутку підприємства за кожен звітний рік та обсяг капітальних інвестицій, згідно з фінансовою звітністю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Розрахунок рентабельності інвестицій ТОВ «Нова пошта»

Рік	Чистий прибуток	Обсяг інвестицій	Рентабельність інвестицій (%)
2022	2 135 960	831 509	256,8
2023	3 967 156	2 094 850	189,4
2024	2 500 331	1 187 892	210,4

Згідно з розрахунками, рентабельність інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» протягом досліджуваного періоду перебувала на досить високому рівні. Найвищий показник ROI спостерігався у 2022 році — понад 256%, що може свідчити про високу ефективність реалізованих на той час інноваційно-інвестиційних проєктів. У 2023 році, попри зростання обсягу інвестицій, рентабельність дещо знизилась, проте залишалася на високому рівні — близько 189%. Такий результат цілком відповідає логіці інвестиційного циклу: збільшення вкладень може вимагати часу для повної реалізації ефекту.

У 2024 році спостерігається позитивна динаміка — ROI знову зростає до рівня понад 210%, що свідчить про більш ефективне використання інноваційно-інвестиційних ресурсів. Це може бути пов'язано як із завершенням реалізації певних проєктів, так і з підвищенням прибутковості внаслідок технологічних і

організаційних покращень. Загалом, такі значення ROI свідчать про високий рівень фінансової доцільності інноваційно-інвестиційної діяльності компанії.

Окрім показника рентабельності, для оцінки ефективності доцільно також використовувати методику визначення періоду окупності інвестицій. Цей показник дає змогу оцінити, скільки часу потрібно підприємству, щоб повністю компенсувати витрати на реалізацію інвестиційного проєкту за рахунок отриманого прибутку.

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Обсяг інвестицій}}{\text{Чистий прибуток}}$$

Розрахуємо даний показник, використовуючи фінансову звітність ТОВ «Нова пошта», у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Період окупності інвестицій за 2022-2024 рр

Рік	Чистий прибуток	Обсяг інвестицій	Період окупності інвестицій (роки)
2022	2 135 960	831 509	0,39
2023	3 967 156	2 094 850	0,53
2024	2 500 331	1 187 892	0,48

Аналіз періоду окупності демонструє, що інвестиції ТОВ «Нова Пошта» окупаються в межах одного року, що є дуже позитивною характеристикою для компанії, яка здійснює масштабні вкладення у власний розвиток. Найкоротший період спостерігається у 2022 році — менше 5 місяців. У 2023 році тривалість окупності дещо зросла, що пов'язано із різким збільшенням обсягу капіталовкладень. Проте вже у 2024 році спостерігається покращення цього показника, що свідчить про раціоналізацію інноваційно-інвестиційних витрат і збереження високої прибутковості діяльності.

Таким чином, результати розрахунків свідчать про ефективне функціонування інноваційно-інвестиційної моделі ТОВ «Нова Пошта» та виважений підхід до управління інвестиційними ресурсами. Отримані значення

ROI і періоду окупності підтверджують, що підприємство в змозі забезпечити швидке повернення вкладених коштів та досягнення фінансового результату, що створює передумови для стійкого подальшого зростання [18].

Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності є необхідним етапом комплексного фінансово-економічного аналізу підприємства, адже саме вона дає змогу не лише з'ясувати рівень доцільності капіталовкладень, а й зробити висновки щодо раціональності управлінських рішень у цій сфері [9]. Проведені розрахунки рентабельності інвестицій та періоду їх окупності підтвердили високу результативність інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Нова Пошта» впродовж аналізованого періоду, зокрема завдяки збереженню високої віддачі від вкладених ресурсів та швидкому поверненню інвестицій. Водночас, для повноти дослідження доцільно розглянути сукупність факторів, що безпосередньо впливають на ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, оскільки саме вони формують умови реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів та визначають потенціал їх успішності.

Одним із головних факторів, що сформував сучасний контекст інноваційно-інвестиційної діяльності компанії, стала повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, яка розпочалась у лютому 2022 року. Цей чинник справив безпосередній і глибокий вплив на логістичну галузь загалом і на діяльність ТОВ «Нова Пошта» зокрема. Війна спричинила часткове або повне знищення інфраструктурних об'єктів, пошкодження обладнання, транспортних засобів, поштоматів, а також втрату доступу до активів, розташованих на тимчасово окупованих територіях. Відповідно, у фінансовій звітності за 2022–2024 роки компанія неодноразово визначала знецінення основних засобів та інших необоротних активів. Динаміка обсягу резервів під знецінення активів, що зазнали впливу бойових дій, відображена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Динаміка резервів під знецінення активів ТОВ «Нова Пошта»

Стаття активів	2022	2023	2024
Основні засоби (тис. грн)	131 050	103 766	108 724

Продовження табл. 2.11.

Актив з права користування (тис. грн)	13 984	11 263	8 991
Нематеріальні активи (тис. грн)	131	12	38
Незавершені капітальні інвестиції (тис. грн)	1 347	3 807	3 882
Товарно-матеріальні цінності (тис. грн)	5 357	4 018	3 588
Разом (тис. грн)	151 869	122 866	125 223

Як видно з наведених даних, у 2023 році спостерігалось зменшення загального обсягу резервів на 19,1% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про певну стабілізацію обстановки та відновлення контролю над окремими активами. Проте у 2024 році загальний обсяг резервів знову дещо зріс (на 1,9%), що вказує на постійно високий рівень ризиків, зумовлених триваючими бойовими діями.

Разом із тим, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало високу здатність до адаптації в умовах зовнішніх загроз, що стало важливим внутрішнім фактором, який пом'якшив негативні наслідки інноваційно-інвестиційної нестабільності. Зокрема, вже у 2023 році компанії вдалося не лише відновити обсяги послуг до довоєнного рівня, але й продовжити активне масштабування бізнесу. Відкриття нових відділень, модернізація автопарку, розвиток IT-сервісів та оптимізація логістичних маршрутів стали прикладами виважених стратегічних інвестицій, які мали позитивний ефект на фінансові результати.

Окрему увагу слід приділити впливу макроекономічної ситуації, яка також модифікувала інвестиційні рішення підприємства. Зростання інфляції, девальвація національної валюти, підвищення цін на енергоносії та імпортне обладнання призвели до збільшення вартості реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів [11]. Водночас ТОВ «Нова Пошта» обрала консервативну модель фінансування, відмовившись від залучення додаткового кредитного ресурсу. Це обмежило інноваційно-інвестиційні можливості у короткостроковій перспективі, але позитивно вплинуло на фінансову стійкість підприємства.

Крім того, важливим чинником підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності стало активне впровадження цифрових технологій. Інвестування у вдосконалення IT-інфраструктури дозволило зменшити витрати на обробку інформації, підвищити точність обліку, автоматизувати логістичні операції. Таким чином, незважаючи на відсутність прямої миттєвої фінансової віддачі, ці вкладення заклали основу для підвищення операційної ефективності у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для узагальнення проаналізованих факторів, що впливають на ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», доцільно подати їх у вигляді структурованого переліку (рис. 2.4), що наочно ілюструє взаємозв'язок зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

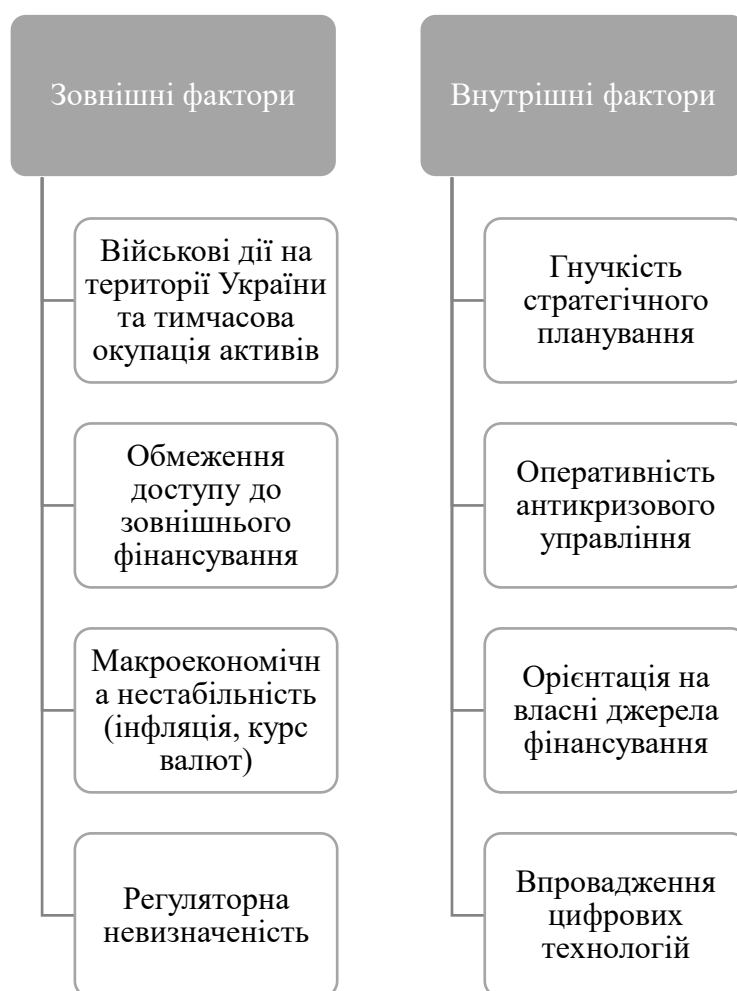


Рис. 2.4. Основні фактори, що впливають на ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Отже, підсумовуючи викладене, можна констатувати, що ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» формується під комплексним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Незважаючи на значний вплив форс-мажорних обставин, підприємству вдалося забезпечити відносно високу віддачу від капіталовкладень завдяки виваженій стратегії, гнучкому управлінню та технологічній модернізації.

Проведене дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про наявність системного підходу до формування та реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії, що виявляється у високих показниках рентабельності вкладень і швидкому поверненні інвестованих ресурсів. Компанія активно інвестує в інфраструктуру, цифровізацію та розширення географії присутності, що, безперечно, сприяє її розвитку та посиленню конкурентних позицій. Водночас аналіз показав і певні виклики: зокрема, нерівномірність інноваційно-інвестиційної активності за роками, різкі коливання обсягів фінансування, а також зниження прибутку в 2024 році, попри суттєві капіталовкладення. Це свідчить про необхідність більш глибокої оцінки ризиків при плануванні інвестицій та посилення контролю за результативністю окремих напрямів фінансування.

2.3 Функціонування ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності функціонування підприємств набуває нових викликів, пов'язаних не лише з коливаннями ринку, а й з масштабними зовнішніми потрясіннями, такими як війна, енергетична криза, порушення логістичних ланцюгів та інші чинники, що суттєво змінюють середовище ведення бізнесу [26]. Відтак, здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, оперативно реагувати на зміни та забезпечувати безперервність основних процесів стає критично важливим показником

життєздатності організації та ефективності її управлінської системи [35]. Особливої актуальності ці питання набувають для компаній, які працюють у сфері логістики, адже саме ця галузь однією з перших стикається з ускладненнями, пов'язаними з переміщенням товарів, обмеженням мобільності, пошкодженням інфраструктури та підвищенням вартості ресурсів.

У цьому контексті дослідження функціонування ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи має особливе значення, адже компанія є одним із лідерів логістичного ринку України, а тому її досвід адаптації до складних обставин є показовим з огляду на стратегічне планування, організацію безперервної діяльності та збереження стійкості в системі управління. У межах цього підрозділу буде проаналізовано, яким чином зовнішня криза вплинула на господарську діяльність підприємства, які обмеження та проблеми довелося подолати, а також які кроки були здійснені для збереження операційної ефективності та підтримки клієнтського сервісу.

Також буде розглянуто фінансові та соціальні аспекти впливу кризи на діяльність компанії, що дозволить більш комплексно оцінити ефективність її антикризової стратегії. Такий підхід дає змогу не лише описати окремі епізоди реагування на виклики, а й сформуванати цілісне уявлення про здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у періоди невизначеності та високих ризиків [39].

У контексті повномасштабної війни, що триває на території України з 2022 року, підприємства опинилися в умовах безпрецедентної невизначеності та багаторівневих викликів, які вплинули на всі аспекти господарської діяльності. У даний період логістичні компанії, зокрема ТОВ «Нова Пошта», зазнали значних втрат через фізичні руйнування інфраструктури та вимушене скорочення потужностей. Ці обставини суттєво вплинули на операційну діяльність підприємства, змусивши його адаптуватися до нових умов та переглянути стратегічні підходи до ведення бізнесу.

Одним із найбільш відчутних наслідків кризи, спричиненої широкомасштабною військовою агресією, стали прямі фізичні втрати, яких

зазнали підприємства по всій території України. Особливо значними ці втрати були для суб'єктів логістичної галузі, серед яких і ТОВ «Нова Пошта». Як компанія, чия діяльність базується на розгалуженій інфраструктурі — мережі відділень, сортувальних терміналів, автопарку, технічних і офісних приміщень, — вона опинилася в зоні підвищеного ризику від бойових дій та супутніх небезпек.

Згідно з публічними заявами представників компанії, на початку воєнних дій у 2022 році «Нова Пошта» зазнала суттєвих руйнувань низки об'єктів інфраструктури, зокрема повністю знищено один із ключових логістичних терміналів у місті Маріуполь, яке опинилося під тривалими обстрілами та фактично було зруйноване внаслідок бойових дій. Крім того, серйозних пошкоджень зазнали об'єкти компанії в Чернігові та Миколаєві (рис. 2.5) — містах, що також перебували під масованими атаками на початковому етапі війни. Ці втрати включають не лише пошкодження будівель, але й знищення обладнання, вантажного транспорту, відправлень клієнтів, що зберігалися на об'єктах, і навіть інформаційних систем, які були прив'язані до фізичних серверів та офісної інфраструктури.



Рис. 2.5. Знищений термінал ТОВ «Нова пошта» у Миколаєві

Загальна вартість втрат, за попередніми оцінками самої компанії, сягнула близько **500 млн грн**, що свідчить про масштабність збитків та глибину впливу воєнного чинника на господарську діяльність підприємства. Варто також зазначити, що руйнування об'єктів часто супроводжувалося повною втратою доступу до локацій, що унеможливлювало навіть часткове відновлення роботи на цих територіях.

Такі обставини змусили підприємство не лише оперативно переглядати логістику національного рівня, а й вносити зміни у планування розміщення ресурсів, структуру доставок, формат роботи відділень [52]. Крім безпосередніх матеріальних втрат, слід враховувати і непрямі збитки, пов'язані з втратою довіри з боку клієнтів у регіонах, де послуги тимчасово були недоступними, або зниженням обсягів перевезень через руйнування житлових кварталів і об'єктів бізнесу.

У контексті функціонування підприємства в умовах зовнішньої кризи доцільно проаналізувати основні загрози, з якими стикається компанія в процесі своєї діяльності. Такий розгляд дозволяє краще зрозуміти характер впливу дестабілізуючих чинників на ключові аспекти бізнесу та виявити найбільш уразливі напрями функціонування (табл. 2.12).

Проведений розгляд основних ризиків, з якими стикається ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану, засвідчує, що найбільшу загрозу для стабільної діяльності компанії становлять саме ті чинники, які пов'язані з фізичним знищенням або пошкодженням інфраструктури. Враховуючи географічну присутність підприємства по всій території України, навіть локальні руйнування окремих об'єктів здатні суттєво ускладнити функціонування логістичних ланцюгів, порушити графіки доставки та призвести до вимушених фінансових витрат на відновлення. Це створює постійну потребу у гнучкому плануванні та готовності до оперативної ротації ресурсів.

Водночас ризики, пов'язані з операційною діяльністю, також мають високий ступінь імовірності. Компанія функціонує в умовах частих змін

безпекової ситуації, що змушує її адаптувати логістику під нові маршрути, закривати чи переміщувати відділення, а також зберігати гнучкість у розподілі персоналу. Усе це не лише ускладнює управлінські процеси, але й потребує додаткових фінансових і часових ресурсів, що, у свою чергу, впливає на рентабельність і якість обслуговування.

Таблиця 2.12.

Ключові ризики для ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного стану

Тип ризику	Джерело виникнення	Наслідки
Фізичний (інфраструктурний)	Руйнування терміналів, складів, офісів, пошкодження транспорту	Втрата майна, призупинення роботи в регіонах
Операційний	Тимчасове припинення діяльності у зонах бойових дій	Зниження доходу, падіння обсягів перевезень
Логістичний	Порушення транспортних маршрутів, ускладнення доставки	Подовження термінів доставки, зростання витрат
Фінансовий	Зростання витрат на відновлення, оренду, пальне	Зниження рентабельності, збільшення фінансових витрат
Кадровий	Відтік персоналу через мобілізацію, переміщення	Нестача кваліфікованих працівників
Репутаційний	Ненадання послуг у певних регіонах, затримки	Невдоволення клієнтів, зниження лояльності
Технологічний	Втрата техніки, серверів, ІТ-інфраструктури	Тимчасові збої в системах, ризик втрати даних

Фінансовий тиск, спричинений збільшенням витрат на безпеку, пальне, страхування та відновлення об'єктів, також залишається суттєвим бар'єром для підтримання стабільної прибутковості. Особливо це актуально в умовах загального зростання вартості ресурсів та зниження платоспроможності частини клієнтів. Хоча компанія демонструє здатність утримувати фінансову стійкість, наявність таких ризиків вимагає постійного контролю над витратами та пошуку додаткових джерел оптимізації.

У структурі ризиків також важливо відзначити фактори, пов'язані з персоналом. З огляду на мобілізацію, внутрішнє переміщення та еміграцію, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами виявилось нетривіальним завданням. Тому компанія вимушено переглядає політику управління людськими

ресурсами, зокрема в частині гнучкого графіка, дистанційної роботи та територіального перерозподілу навантаження.

Внаслідок активних бойових дій та тимчасової окупації окремих територій України, ТОВ «Нова Пошта» була змушена тимчасово призупинити роботу в низці регіонів. Це призвело до значного скорочення операційної мережі компанії. Як зазначено у звіті за 2023 рік, на початку повномасштабного вторгнення вдалося реалізувати завчасно розроблений план, за допомогою якого здійснене часткове переміщення основних засобів та відправлень.

В умовах масштабної зовнішньої кризи, спричиненої воєнними діями, ТОВ «Нова Пошта» була змушена оперативно адаптувати свою діяльність до кардинальних змін у логістичному середовищі, системі безпеки та економічному просторі. Компанія продемонструвала здатність до швидкої перебудови операційної моделі, що забезпечило не лише безперервність основних процесів, а й збереження конкурентних переваг у сфері експрес-доставки.

Одним із ключових напрямів адаптації стало стратегічне реагування на порушення логістичних маршрутів та фізичні втрати інфраструктури. На початковому етапі повномасштабного вторгнення було створено оперативний антикризовий штаб, завданням якого стало переміщення матеріально-технічної бази з небезпечних регіонів, організація альтернативних каналів перевезення та оперативна переорієнтація маршрутів. Так, частина вантажопотоків, що раніше обслуговувались із хабів у східних областях, була перенаправлена через західні термінали. Окремі регіональні сортувальні центри тимчасово змінили географію обслуговування, що дозволило мінімізувати затримки доставки навіть в умовах воєнного стану.

Компанія також інтенсивно розвивала власну інфраструктуру, зокрема мережу поштоматів. Згідно з офіційними звітами, лише у 2022 році кількість нових поштоматів зросла на понад 8 000 одиниць, що дало змогу забезпечити доступність послуг у населених пунктах із обмеженим функціонуванням відділень. Такий крок не лише покращив клієнтський досвід, а й дозволив

частково компенсувати втрати в логістиці у традиційних форматах обслуговування.

Варто відзначити й запуск міжнародного підрозділу NOVA Global, який став відповіддю на зміну ринкової ситуації та часткову втрату доступу до певних регіонів України. У 2023 році компанія відкрила представництва у Польщі, Чехії, Німеччині, а згодом — у Литві та Молдові. Така стратегія не лише сприяє диверсифікації ризиків, але й створює нові канали доходу, що особливо важливо в умовах внутрішньої невизначеності.

Для систематизації впроваджених рішень нижче подано узагальнену таблицю адаптивних заходів, що були реалізовані компанією впродовж 2022–2023 років (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

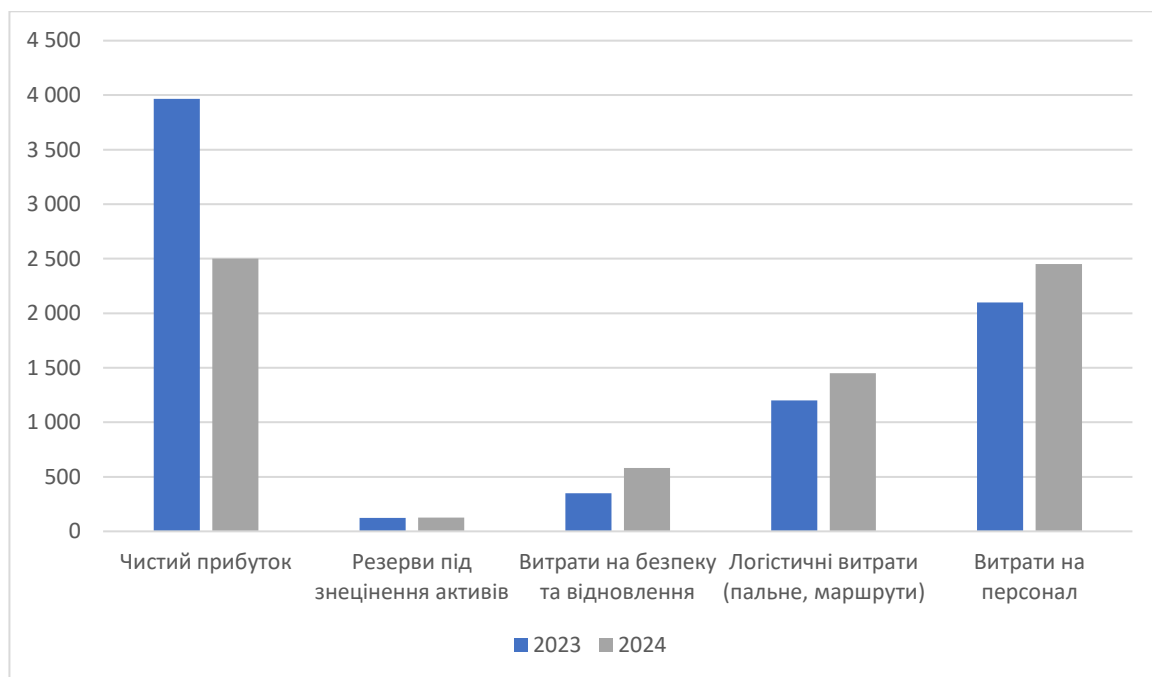
Ключові адаптивні заходи ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи

Напрямок адаптації	Зміст заходів
Перебудова логістичних маршрутів	Перенесення вантажопотоків, зміна хабів, гнучке планування маршрутів
Розширення інфраструктури	Встановлення понад 8 000 нових поштоматів, відкриття нових відділень
Запуск міжнародного підрозділу	Вихід на ринки Польщі, Чехії, Німеччини, Литви та Молдови
Захист клієнтського сервісу	Гнучкі умови доставки, інформування клієнтів, збереження обслуговування
Адаптація внутрішніх процесів	Впровадження віддалених робочих форматів, бронювання персоналу, автоматизація

Загальний аналіз здійснених заходів свідчить про системний підхід компанії до управління в умовах нестабільності. Стратегічна гнучкість, високий рівень мобільності ресурсів, інвестиції в технології та орієнтація на клієнта дозволили ТОВ «Нова Пошта» не лише зберегти працездатність у критичні періоди, а й створити основу для подальшого розвитку у нових геоекономічних умовах.

Насамперед, варто відзначити зростання загального доходу компанії. За період 2022–2024 років ТОВ «Нова Пошта» зберігала позитивну динаміку чистого доходу. Це свідчить про стабільний попит на послуги доставки навіть в

умовах війни, що зумовлено зростанням внутрішнього споживання, розвитком електронної комерції, а також необхідністю доставки гуманітарної допомоги та критичних вантажів. Проте, з аналізу фінансових звітів видно, що зростання доходу не завжди супроводжувалося відповідним приростом прибутковості (рис. 2.6).



*Рис. 2.6. Порівняння прибутку та ключових витрат
ТОВ «Нова Пошта» у 2023–2024 роках (млн. грн)*

Так, у 2023 році компанія досягла рекордного чистого прибутку в розмірі 3 967 156 тис. грн при чистому грошовому потоці від операційної діяльності в обсязі 5 694 003 тис. грн. Однак уже в 2024 році, попри подальше зростання доходів, зафіксовано зниження чистого прибутку до 2 500 331 тис. грн, що свідчить про зменшення маржинальності бізнесу. Така тенденція є характерною для періодів криз, коли стрімке зростання витрат переважає темпи приросту виручки (рис. 2.7).

Головними чинниками цього зниження стали значні операційні витрати, які підприємство було змушене понести задля збереження безперервності діяльності та безпеки персоналу і вантажів. Зокрема, в умовах війни суттєво зросли витрати на:

- забезпечення фізичної безпеки відділень та логістичних хабів (інвестиції у захисні споруди, системи відеоспостереження, охоронні послуги);
- відновлення пошкоджених або знищених об'єктів, зокрема логістичних терміналів та складів на звільнених територіях;
- формування резервів під знецінення активів на тимчасово окупованих територіях, які у 2024 році склали 125 223 тис. грн, що на 2,0% більше порівняно з 2023 роком;
- збільшення логістичних витрат, зумовлене зміною маршрутів, нестачею пального та необхідністю залучення альтернативного транспорту.

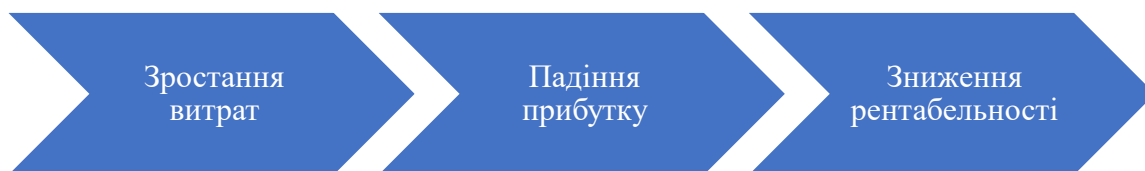


Рис. 2.7. Фінансові наслідки кризи

Додатково слід враховувати підвищення витрат на персонал, оскільки у 2024 році кількість штатних працівників збільшилась до 27 509 осіб, порівняно з 26 327 у 2023 році, що призвело до зростання фонду оплати праці та супутніх відрахувань.

Усі ці чинники призвели до зменшення рентабельності діяльності компанії, попри стабільне зростання попиту. Це відображає загальну логіку кризового менеджменту: пріоритет на збереження ринку, клієнтської довіри та функціональної стабільності навіть ціною зниження короткострокового прибутку.

У період кризи, спричиненої повномасштабною війною в Україні, ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало високий рівень соціальної відповідальності, реалізуючи низку ініціатив, спрямованих на підтримку суспільства, працівників та клієнтів.

Однією з ключових соціальних ініціатив компанії стала програма «Гуманітарна пошта України», яка забезпечує безкоштовну доставку гуманітарних вантажів для благодійних фондів та волонтерських організацій. Станом на липень 2024 року до програми долучилися 2 581 благодійний фонд, що свідчить про масштабність та ефективність цієї ініціативи. За 2023 рік компанія переказала у різні фонди сумарно 2 млрд гривень (рис. 2.8). На офіційному сайті ТОВ «Нова пошта» це позначено як «інвестиції у перемогу»



Рис. 2.8. Інвестиції ТОВ «Нова пошта» у перемогу

Крім реалізації системних гуманітарних ініціатив, ТОВ «Нова Пошта» здійснює активну підтримку сектору національної безпеки та оборони, що є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану [21]. Зокрема, у липні 2024 року компанія здійснила цільове постачання 100 комплектів антитепловізійних пончо для військової бригади Національної гвардії України з позивним «Лють». Ці спеціалізовані засоби маскуванню були закуплені для підвищення рівня безпеки військовослужбовців на лінії бойового зіткнення, особливо в умовах активного застосування противником дронів з тепловізійною навігацією. Такі дії свідчать про глибоке

розуміння компанією оборонних потреб держави, її готовність оперативно реагувати на запити армії та брати безпосередню участь у підтримці національного спротиву.

Не менш промовистим прикладом соціальної відповідальності став фінансовий внесок компанії на підтримку медичної сфери, зокрема дитячої лікарні «Охматдит», яка зазнала руйнівного удару внаслідок ракетної атаки в липні 2024 року. У відповідь на трагедію ТОВ «Нова Пошта» перерахувала 1 000 000 гривень на рахунок лікарні з метою допомоги у відновленні зруйнованих корпусів та закупівлі критично необхідного медичного обладнання. Такий вчинок засвідчує не лише фінансову спроможність компанії надавати оперативну допомогу, а й ціннісну орієнтацію на підтримку найвразливіших верств населення — дітей, що постраждали внаслідок воєнних дій [23].

Попри економічну нестабільність, логістичні виклики та часткову деструкцію інфраструктури в окремих регіонах, компанії вдалося зберегти стабільність виплат заробітної плати працівникам. Більше того, для співробітників, які виконують свої обов'язки у прифронтових та високоризикових зонах, були запроваджені спеціальні надбавки до заробітної плати в розмірі від 60 до 80%. Це рішення не лише компенсувало ризики, пов'язані з небезпекою на місцях, але й стало проявом корпоративної поваги до самовідданості працівників. Такий підхід свідчить про орієнтацію компанії на довгострокове збереження людського капіталу, що є однією з ключових засад сучасного соціально відповідального бізнесу.

Паралельно з внутрішніми програмами підтримки, ТОВ «Нова Пошта» активно працює над збереженням високого рівня довіри серед своїх клієнтів. У воєнних умовах, коли оперативність та надійність логістичних послуг мають критичне значення, ефективна комунікація з клієнтами набуває особливої ваги. Компанія послідовно використовує соціальні мережі, офіційний сайт, мобільні додатки та інші цифрові канали для інформування клієнтів щодо змін у графіках роботи, потенційних затримок, тимчасових закриттів відділень або змін у маршрутах. Такий рівень відкритості та прозорості у взаємодії з клієнтами не

лише знижує напруженість у кризовий період, а й сприяє збереженню лояльності споживачів.

Аналіз функціонування ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнної кризи 2022–2024 років дає підстави стверджувати, що компанія змогла адаптуватися до складної зовнішньої ситуації завдяки системному управлінню, соціально відповідальному підходу до ведення бізнесу та високому рівню цифрової зрілості.

Особливо варто підкреслити готовність компанії брати участь у відбудові країни: допомога армії, підтримка медичних закладів, забезпечення безкоштовної доставки гуманітарних вантажів стали вагомими елементами соціального внеску підприємства.

Втім, крім здобутків, у діяльності компанії в умовах кризи виявлено й низку проблемних моментів. Зокрема, у 2024 році зафіксовано суттєве зниження чистого прибутку попри зростання доходів, що свідчить про зниження загальної маржинальності. Основними причинами стали зростання витрат на безпеку, логістику та відновлення інфраструктури. Це, в свою чергу, вказує на певну вразливість компанії до екстремальних зовнішніх обставин, особливо у частині фінансового планування та витратного контролю.

Окрім цього, компанія покладається переважно на власні фінансові ресурси, що, з одного боку, свідчить про обережність, а з іншого — може обмежувати масштаб інноваційно-інвестиційних ініціатив у довгостроковій перспективі [24]. Також потребує вдосконалення механізм оперативного реагування на локальні руйнування інфраструктури в зоні бойових дій, оскільки в окремих випадках відновлення логістичних потужностей відбувається із затримками.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності, проте ефективність її функціонування у кризовий період вимагає подальшого посилення внутрішніх антикризових механізмів, зокрема в частині управління витратами, ризиками та фінансовим прогнозуванням.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Рекомендації щодо розробки інноваційно-інвестиційної стратегії ТОВ «Нова Пошта»

В умовах глибокої трансформації економічного середовища, спричиненої воєнною агресією, питання ефективного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств набуває особливої ваги. Для компаній, що функціонують у динамічних секторах економіки, таких як логістика, формування гнучкої, обґрунтованої та адаптивної інноваційно-інвестиційної стратегії є визначальним чинником не лише збереження позицій на ринку, а й досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [23]. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю у кризових умовах передбачає не лише концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках технологічного оновлення, а й урахування підвищеного рівня ризиків, невизначеності зовнішнього середовища, фінансових обмежень і необхідності оперативного впровадження адаптивних рішень.

Результати аналітичного дослідження, викладені у другому розділі роботи, дозволили виявити низку ключових проблем у реалізації інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Нова Пошта». Незважаючи на позитивні тенденції у динаміці обсягів інвестицій та загальну здатність компанії зберігати високий рівень рентабельності вкладених коштів, окремі аспекти діяльності свідчать про наявність дисбалансів у розподілі ресурсів, недостатню структурну диверсифікацію інвестиційного портфеля, а також слабкі місця в системі управління ризиками. Водночас, хоча компанія демонструє активність у впровадженні цифрових рішень, розвитку внутрішніх інформаційних систем,

підписанні ліцензійних угод та зміцненні інтелектуального потенціалу, ці інноваційні ініціативи все ще потребують системного узгодження з довгостроковими цілями розвитку. Крім того, спостерігається обмежена інтеграція інновацій у стратегічне планування, що знижує ефективність загальної інноваційно-інвестиційної політики.

У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба у розробці вдосконаленого підходу до формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства, яка враховувала б не лише поточний стан фінансово-економічної діяльності, а й специфіку зовнішніх викликів, динаміку ринку, рівень ризику та наявні внутрішні резерви. Базуючись на аналізі, проведеному у попередньому розділі, можемо виділити низку проблем та недоліків у інноваційно-інвестиційній стратегії ТОВ «Нова пошта», що наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Виявлені проблеми / недоліки поточної інноваційно-інвестиційної
політики ТОВ «Нова Пошта»

Проблема/Недолік	Пояснення
Нерівномірність інноваційно-інвестиційної активності	Сплеск вкладень у 2023 р., різке скорочення в 2024 р. — це свідчить про відсутність стабільного інвестиційного планування.
Зниження прибутковості попри інвестиції	ROI у 2024 знижується — деякі вкладення не дають очікуваного ефекту або ще не окупились.
Вузька спеціалізація інвестицій	Майже всі інвестиції — у фізичну інфраструктуру. Мінімальні вкладення в інновації, R&D або цифрові активи.
Обмежена система управління ризиками	Висока залежність від зовнішніх умов, відсутність резервного дублювання ресурсів, даних і маршрутів.
Фрагментарність впровадження інновацій	Окремі цифрові рішення та технології впроваджуються ізольовано, без належної інтеграції в загальну бізнес-стратегію, що ускладнює досягнення синергії між підрозділами.
Низький рівень інноваційної культури	Відсутність чітко сформованої внутрішньої мотивації до постійного вдосконалення та експериментування з боку персоналу зменшує здатність компанії до самооновлення.

Нижче буде запропоновано рекомендації щодо формування (або оновлення) інноваційно-інвестиційної стратегії ТОВ «Нова Пошта», які ґрунтуються на результатах проведеного аналізу, враховують виявлені проблемні аспекти у функціонуванні інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, а також адаптовані до умов невизначеності, в яких опинився український бізнес (рис. 3.1). Одним із першочергових завдань у цьому напрямку є розробка системного, поетапного, довгострокового плану впровадження інновацій, який базується на збалансованому поєднанні тактичних і стратегічних цілей.

По-перше, доцільним є розроблення цілісної системи управління інноваціями, яка б передбачала інтеграцію інноваційної діяльності в усі стратегічні та операційні процеси ТОВ «Нова Пошта». Така система має охоплювати не лише етапи генерування й відбору ідей, а й процедури їхньої реалізації, моніторингу результатів та подальшого масштабування. З метою централізації інноваційної роботи варто створити спеціалізовану внутрішню платформу або відділ, відповідальний за координацію інноваційних ініціатив, оцінку їхньої доцільності, відповідності стратегічним цілям підприємства, а також узгодження з інвестиційними пріоритетами компанії.

Більше того, одним із ключових напрямів оновлення стратегії має стати активне посилення інвестицій у внутрішні цифрові рішення, які забезпечують технологічну модернізацію операційної діяльності. До таких інструментів варто віднести розвиток сучасних логістичних платформ, автоматизованих систем управління складськими запасами, а також впровадження аналітичних інструментів для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і підвищення продуктивності. Застосування Big Data, машинного навчання та інших цифрових технологій сприятиме не лише зниженню витрат, а й забезпечить конкурентну перевагу завдяки гнучкості, точності й швидкості обробки великого обсягу інформації.

Не менш важливим є зміцнення кадрового потенціалу інноваційно-інвестиційної діяльності, що передбачає підвищення рівня професійної підготовки працівників, створення умов для розвитку внутрішнього

підприємництва, а також залучення фахівців з ІТ, аналітики та управління проєктами. Водночас варто запровадити систему стимулювання персоналу до участі в інноваціях, зокрема через конкурсні програми, внутрішні гранти, публічне визнання та кар'єрне зростання. Такий підхід сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у впровадженні змін, формуванню середовища відкритості до нових рішень і розвитку корпоративної культури інновацій.



Рис. 3.1. Рекомендації щодо формування (або оновлення) інноваційно-інвестиційної стратегії

Також актуальним є запровадження адаптивної моделі оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів, яка дозволить оперативно коригувати напрямки діяльності компанії в умовах змін ринку та зовнішнього середовища. Традиційні фінансові показники – як-от чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PP) – мають доповнюватися нефінансовими індикаторами. До останніх належать рівень цифровізації процесів, задоволеність клієнтів, ефективність логістичних

інновацій, екологічна сталість тощо. Такий підхід забезпечить комплексну оцінку результативності проєктів і надасть можливість врахувати не лише прибутковість, а й стратегічний вплив інновацій на розвиток компанії.

Ще одним вектором, на який доцільно спрямувати зусилля у рамках інноваційно-інвестиційної стратегії, є диверсифікація джерел фінансування. У сучасних реаліях опора виключно на власні кошти підприємства може обмежувати масштаби реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів та створювати додаткові фінансові ризики. Тому стратегічно важливим завданням є залучення зовнішніх ресурсів, зокрема — партнерських програм, державних і міжнародних грантів, банківських кредитів на пільгових умовах, а також інструментів фінансового лізингу для оновлення технічного обладнання. Це дозволить розширити інвестиційні можливості компанії без надмірного навантаження на її власний капітал і водночас знизити залежність від нестабільних прибутків у період кризи. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансової стійкості та створенню гнучкої основи для реалізації як оперативних, так і стратегічних цілей.

Окремої уваги в процесі формування інноваційно-інвестиційної стратегії заслуговує формування інноваційно-інвестиційної стратегії з урахуванням принципів сценарного планування, яке дає змогу підготуватися до кількох варіантів розвитку подій. У контексті сучасної нестабільності в економіці, політиці та технологічному середовищі, здатність компанії гнучко адаптуватися до змін є критично важливою. Розробка альтернативних стратегічних сценаріїв (оптимістичного, базового та песимістичного) дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише мінімізувати ризики, а й оперативно переорієнтовувати ресурси відповідно до актуальних викликів. Це підвищить життєздатність компанії в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Також важливим складником сучасної інноваційно-інвестиційної політики є регулярний моніторинг ефективності реалізації проєктів, що передбачає запровадження чітких, вимірюваних показників (KPI) для кожного напрямку інвестування. Такий підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти відхилення від

запланованих результатів, а й коригувати інвестиційні рішення ще на етапі реалізації проєкту. Зокрема, варто розробити систему оцінки, що включає фінансові (рівень ROI, період окупності), операційні (дотримання графіків, витрат, навантаження на інфраструктуру) та якісні індикатори (задоволеність клієнтів, зниження кількості скарг тощо). Постійне оновлення даних, їх аналітична обробка та візуалізація результатів через дашборди дає змогу керівництву оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. У підсумку це сприяє більш раціональному використанню ресурсів, посиленню внутрішнього контролю та підвищенню ефективності всієї інноваційно-інвестиційної діяльності.

Запропоновані напрями вдосконалення інноваційно-інвестиційної стратегії ТОВ «Нова Пошта» відображають потребу у переході від реагування на виклики до системного управління розвитком в умовах невизначеності. Формування стратегічно гнучкої, технологічно орієнтованої та фінансово збалансованої моделі інвестування дозволить підприємству не лише зміцнити свою позицію в кризовий період, а й сформувати основу для стабільного зростання в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2 Напрями підвищення інвестиційної привабливості шляхом впровадження інновацій на ТОВ «Нова Пошта» в умовах невизначеності

Забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зовнішньої нестабільності неможливе без підвищення рівня його інвестиційної привабливості. У випадку ТОВ «Нова Пошта», яке зберігає провідні позиції на ринку, але водночас стикається з масштабними викликами воєнного часу, особливої актуальності набуває формування таких підходів до управління, що дозволяють підтримувати довіру з боку потенційних інвесторів та фінансових партнерів.

Цей підрозділ присвячено визначенню основних напрямів підвищення інвестиційної привабливості компанії в умовах невизначеності. Вони сформовані на основі виявлених у попередньому підрозділі проблем та недоліків чинної інноваційно-інвестиційної політики ТОВ «Нова Пошта» й спираються на потребу в її стратегічному оновленні.

У сучасних умовах підвищеної економічної та політичної нестабільності особливого значення набуває формування привабливого інвестиційного іміджу підприємств, які працюють у сфері логістики. Ця галузь за своєю природою є чутливою до зовнішніх ризиків, оскільки залежить від збереження транспортної інфраструктури, оперативності комунікацій, географічної мобільності та передбачуваності ринку [12]. Саме тому підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості логістичних компаній в умовах невизначеності має відбуватись за комплексом напрямів (табл. 3.2), які охоплюють як внутрішні процеси, так і зовнішню взаємодію з партнерами та потенційними інвесторами. Напрями підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Нова пошта» шляхом впровадження інновацій можуть охоплювати як технологічну, так і організаційну та соціальну сфери діяльності підприємства.

Варто почати з ключового напрямку – забезпечення прозорості фінансової та операційної діяльності. Відкритість у наданні інформації, публікація фінансових звітів, незалежний аудит, чітко структуровані бізнес-плани та звітність щодо реалізованих інноваційно-інвестиційних проєктів значною мірою знижують інформаційну асиметрію між підприємством та інвестором. Це дозволяє підвищити довіру, зменшити ризики оцінювання та сприяє формуванню позитивного інституційного іміджу.

Розвиток інноваційних сервісів і продуктів є одним із ключових напрямів підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Нова пошта» в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку логістичних послуг. По-перше, впровадження нових форматів обслуговування клієнтів — зокрема, розширення функціоналу мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту для персоналізації сервісу, використання чат-ботів і віртуальних асистентів —

дозволяє підвищити якість взаємодії з клієнтами. Більше того, запуск інноваційних форм доставки, таких як дрони, автономні роботизовані платформи або розумні поштомати, засвідчує готовність компанії інвестувати у перспективні технології, які здатні змінити саму логіку логістичних операцій. Такі ініціативи не лише оптимізують витрати, а й підвищують технологічний імідж компанії, що позитивно сприймається потенційними інвесторами та формує довіру до стійкості її бізнес-моделі в майбутньому.

Таблиця 3.2.

Напрями підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості
логістичного підприємства

Напрямок	Опис доцільності застосування
Прозорість фінансової та операційної діяльності	Сприяє формуванню довіри з боку інвесторів, зменшує інформаційні бар'єри, підвищує репутаційну стійкість компанії.
Розвиток інноваційних сервісів і продуктів	Запуск нових послуг (наприклад, дрони-доставки, поштомати нового покоління, мобільні додатки з розширеною функціональністю, персоналізовані послуги доставки) демонструє готовність компанії інвестувати в майбутнє.
Розвиток інноваційних та цифрових технологій	Формує конкурентні переваги, демонструє стратегічну орієнтацію на майбутнє, підвищує операційну ефективність та привабливість для високотехнологічних партнерів.
Побудова системи управління ризиками	Зменшує вразливість бізнесу до зовнішніх шоків, захищає інвестиції та активи, забезпечує надійність і прогнозованість діяльності.
Диверсифікація джерел фінансування	Знижує фінансове навантаження на підприємство, відкриває доступ до додаткових ресурсів, підвищує фінансову гнучкість.
Екологічні інновації (Green Innovation)	Переорієнтація на екологічно сталу логістику (електромобілі, сортування відходів, екологічна упаковка) не лише відповідає світовим ESG-трендам, а й приваблює інвесторів, орієнтованих на соціально відповідальні проекти. Це також дає змогу залучати фінансування з міжнародних фондів та програм підтримки «зеленого» бізнесу.

Третім напрямом слід вважати активне впровадження інноваційних технологій. Підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості логістичного підприємства неможливе без цифрової трансформації: автоматизації процесів обробки вантажів, використання big data для планування маршрутів, застосування систем управління складськими запасами та трекінгу в режимі реального часу. Інноваційна діяльність сигналізує інвесторам про високу адаптивність компанії та її готовність до довгострокового розвитку.

Четвертим важливим чинником є створення ефективної системи управління ризиками. У сфері логістики це передбачає не лише страхування активів і вантажів, а й розробку сценарного планування, наявність резервних логістичних маршрутів і альтернативних каналів обслуговування. Усе це мінімізує наслідки потенційних збоїв і підвищує надійність компанії як партнера.

Не менш важливою є стратегія роботи з капіталом, а саме диверсифікація джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності. Для логістичних підприємств доцільним є поєднання власних коштів із зовнішнім залученням ресурсів — міжнародними грантами, пільговими кредитами, лізингом, участю в державних програмах підтримки. Такий підхід дозволяє підвищити масштабність інвестицій без надмірного фінансового навантаження.

Екологічні інновації (green innovations) відіграють дедалі важливішу роль у формуванні конкурентних переваг і підвищенні інвестиційної привабливості підприємства. Не менш важливим за економічну ефективність є прагнення компанії до екологічної відповідальності, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та вимогам ESG-інвесторів [15]. У цьому контексті ТОВ «Нова пошта» може активно впроваджувати рішення, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, зокрема електрифікацію транспортного парку, використання енергоефективного обладнання в логістичних центрах, перехід на екологічну упаковку та цифровізацію документообігу. Більше того, реалізація програм утилізації відходів, створення «зелених» складів і партнерство з екоініціативами сприяє формуванню позитивного соціального іміджу. Це відкриває можливості для залучення міжнародних інвестицій з фондів, орієнтованих на екологічно

відповідальні проєкти, і забезпечує стабільне зростання в умовах глобальних змін інституційного інвестування.

У сукупності ці напрями створюють комплексну модель формування інвестиційної привабливості логістичної компанії, що дозволяє не лише успішно функціонувати в умовах невизначеності, а й залучати ресурси для довгострокового розвитку, модернізації та впровадження інноваційних ідей.

Аналіз практики інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», здійснений у попередніх розділах, дозволяє здійснити співвіднесення загальногалузевих напрямів підвищення інвестиційної привабливості із реальними управлінськими діями компанії в умовах кризової невизначеності (табл. 3.3). Такий підхід дає змогу визначити, які інструменти вже були впроваджені в межах стратегії підприємства, а які залишаються нереалізованими або потребують подальшого удосконалення.

Насамперед слід відзначити, що ТОВ «Нова Пошта» демонструє достатній рівень прозорості фінансової та операційної діяльності. Компанія регулярно публікує фінансову звітність, інформує про основні бізнес-показники, обсяги інвестицій, а також результати роботи підрозділів. Публічність та наявність комунікаційної відкритості створюють підґрунтя для формування довіри з боку партнерів і потенційних інвесторів, що повністю відповідає першому напрямку підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.3.

Застосування запропонованих напрямків на ТОВ «Нова пошта»

Напрямок	+/-
Прозорість фінансової та операційної діяльності	+
Розвиток інноваційних сервісів і продуктів	+/-
Розвиток інноваційних та цифрових технологій	+
Побудова системи управління ризиками	+
Диверсифікація джерел фінансування	-
Екологічні інновації (Green Innovation)	+/-

Разом з тим, компанія системно інвестує в інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів та покращення клієнтського досвіду. Зокрема, створено платформу Nova Tech, яка об'єднує зусилля R&D-підрозділу та стартапів для розробки нових технологій. Серед впроваджених інновацій — роботизовані системи сортування, автоматизовані поштомати з вбудованими екранами та вагами, а також мобільні відділення на базі BDF-контейнерів. Проте даний напрям ніколи себе не вичерпає – інноваційні рішення є завжди.

У сфері цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» демонструє прогресивний підхід, впроваджуючи автоматизовані системи обробки вантажів, поштовий трекінг, мобільні додатки для клієнтів, а також окремі елементи big data-аналітики. Це свідчить про орієнтацію на інновації, проте потенціал розвитку в цьому напрямі залишається значним, особливо в частині інтеграції сучасних технологій прогнозування, машинного навчання, аналітики клієнтської поведінки тощо.

Що стосується системи управління ризиками, то вона також реалізується, однак у формі реактивного, а не проактивного управління. Компанія продемонструвала здатність до мобілізації ресурсів, оперативного відновлення пошкоджених об'єктів, перенесення операційних потужностей у безпечніші регіони. Водночас наявність формалізованого сценарного планування, системи страхування інноваційно-інвестиційних активів, резервних логістичних хабів залишається питанням для подальшої розробки та впровадження.

Питання диверсифікації джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності на даний момент не набуло достатньої реалізації. Компанія в основному фінансує розвиток за рахунок власних коштів, без залучення грантів, кредитних ліній, програм державно-приватного партнерства або зовнішніх інвесторів. Така стратегія обмежує масштаби зростання та підвищує фінансове навантаження на внутрішній капітал.

У сфері екологічної відповідальності «Нова пошта» впроваджує низку ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля. Компанія

інвестує в енергоефективні технології, зокрема, встановлює сонячні батареї на терміналах та використовує енергозберігаюче обладнання. Але тут також ще є багато місця для розвитку.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» вже впроваджує низку напрямів, що відповідають сучасним вимогам до підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості, однак низка важливих стратегічних рішень залишається перспективною для реалізації. Окрім зазначених у попередніх пунктах напрямів підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості, доцільно звернути увагу на впровадження сучасних підходів, які набувають все більшого поширення у міжнародній практиці ведення бізнесу. Зокрема, мова йде про розвиток екологічної складової діяльності підприємства та формування внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив.

Зростання вимог до екологічної відповідальності компаній з боку інвесторів, партнерів, клієнтів і міжнародних організацій зумовлює необхідність інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію підприємства. У цьому контексті підвищення екологічності логістичних процесів може стати бонусним фактором зміцнення позицій ТОВ «Нова Пошта» на інвестиційному ринку. Йдеться, зокрема, про поступову електрифікацію автопарку, впровадження енергоощадних технологій у логістичних центрах, зменшення викидів CO₂, перехід на багаторазову упаковку, цифровізацію документообігу тощо. Такі дії не лише позитивно впливають на імідж підприємства, а й відкривають доступ до інструментів "зеленого фінансування" та спеціалізованих міжнародних грантів, що безпосередньо сприяє зростанню його інноваційно-інвестиційної привабливості.

Не менш актуальним є питання внутрішньої венчурної підтримки інновацій. В умовах високої динаміки розвитку цифрових технологій логістичні компанії потребують гнучких інструментів генерації нових ідей та їхньої швидкої реалізації. Запровадження внутрішніх механізмів підтримки стартапів, пілотних проєктів або інноваційних ініціатив співробітників сприятиме активізації креативного потенціалу персоналу, підвищенню внутрішньої мотивації, а також

формуванню додаткової вартості для бізнесу за рахунок нематеріальних активів. Відтак, створення внутрішнього венчурного підрозділу або фонду може стати ефективним кроком до посилення інноваційної спроможності компанії та її здатності до саморозвитку навіть у кризових умовах.

Упровадження таких підходів забезпечить багатофакторне зміцнення інвестиційного профілю підприємства, зробить його більш привабливим для широкого кола зацікавлених сторін, включно з соціально відповідальними та венчурними інвесторами.

3.3 Обґрунтування доцільності заходів підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства

У сучасних умовах, коли підприємства функціонують у контексті глибоких економічних, соціальних та безпекових трансформацій, підвищення їхньої інноваційно-інвестиційної привабливості стає не просто бажаним стратегічним орієнтиром, а об'єктивною необхідністю для виживання та розвитку. Однак у практиці управління нерідко спостерігається ситуація, коли окремі заходи декларуються або навіть впроваджуються фрагментарно, без належної оцінки їхньої реальної цінності та ефекту в конкретному контексті підприємства. Саме тому ефективна інвестиційна політика має базуватись не лише на загальних теоретичних положеннях, а й на зваженому аналізі доцільності конкретних рішень — з урахуванням особливостей компанії, її ресурсного потенціалу, ринкового середовища та внутрішньої динаміки.

На основі аналізу у попередніх підрозділах даного розділу було обрано наступні заходи для підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості ТОВ «Нова пошта»:

- розвиток екологічної складової діяльності підприємства;

- формування внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив.

- диверсифікація джерел фінансування;
- впровадження системи моніторингу ефективності інвестицій.

Зниження чистого прибутку ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році, за офіційними даними, при збереженні загальної позитивної динаміки доходів, виявляє характерну тенденцію до збільшення витратної складової діяльності компанії. Так, за інформацією, оприлюдненою на сайті агентства «Інтерфакс-Україна», консолідований дохід компанії у 2024 році сягнув 24,45 млрд грн, що на 22,6% більше порівняно з попереднім періодом. Водночас консолідований чистий прибуток скоротився на 36,9% і становив лише 1,48 млрд грн. Це зниження відбулося на фоні зростання операційних витрат, що, ймовірно, включає витрати на логістичну адаптацію до умов війни, підтримку мережі в умовах безпекових загроз, а також подорожчання енергоресурсів і транспорту.

Враховуючи наявну структуру фінансової діяльності, можна зробити висновок про високу залежність підприємства від власних ресурсів, зокрема від прибутку, як основного джерела фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності. Така залежність є типовою для українського бізнесу, проте в умовах високої нестабільності вона стає потенційно ризикованою. В умовах коливань прибутковості, інфляційного тиску та неможливості прогнозування витрат, використання виключно внутрішніх джерел може суттєво обмежити масштаби інноваційно-інвестиційної активності. Саме тому особливої актуальності набуває завдання диверсифікації джерел фінансування — як одного з інструментів підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.

Диверсифікація джерел фінансування передбачає оптимальне поєднання власних і залучених коштів із урахуванням вартості капіталу, рівня ризику, гнучкості використання ресурсів та стратегічних цілей компанії. Серед перспективних джерел фінансування, які можуть бути застосовані ТОВ «Нова Пошта», варто відзначити міжнародні грантові програми, фінансовий лізинг,

факторинг, банківське кредитування на пільгових умовах, а також партнерські інвестиційні моделі (співфінансування, консорціуми, державно-приватне партнерство) (табл 3.4).

Таблиця 3.4.

Характеристика потенційних джерел фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності

Джерело фінансування	Переваги	Можливі обмеження
Власні кошти	Повний контроль над використанням, відсутність зобов'язань	Обмежений обсяг, залежність від прибутковості
Міжнародні гранти	Безповоротність, спрямованість на інновації чи сталість	Необхідність відповідати вимогам донора, тривалий відбір
Лізинг	Швидке оновлення основних засобів без значних початкових витрат	Вартість лізингу, фінансові зобов'язання
Факторинг	Покращення ліквідності, пришвидшення обігу коштів	Зниження маржі через комісію, залежність від платоспроможності дебіторів
Банківські кредити	Широка доступність у разі високого кредитного рейтингу	Висока вартість позики, залежність від коливань ставок
Партнерські інвестиції	Можливість реалізації великих проєктів, розподіл ризиків	Зменшення контролю, необхідність узгодження рішень з партнерами

Упровадження комплексної системи диверсифікації джерел фінансування дозволить ТОВ «Нова Пошта» підвищити фінансову стійкість у кризових обставинах, зменшити навантаження на власний капітал, а також залучити кошти до реалізації інноваційних, енергозберігаючих та технологічних проєктів без відволікання оборотних ресурсів. Окрім того, наявність широкого спектра джерел інноваційно-інвестиційної підтримки є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів, що формує довіру до компанії як до надійного об'єкта вкладення капіталу. Водночас, реалізація такого підходу вимагає зміцнення фінансової аналітики на підприємстві, удосконалення кредитної політики та формування чіткої стратегії роботи із зовнішніми

контрагентами. У сукупності це сприятиме побудові гнучкої, стабільної та конкурентоздатної моделі фінансування стратегічного розвитку компанії.

В умовах посилення екологічної відповідальності бізнесу, трансформації законодавчих вимог та зростання суспільного запиту на сталий розвиток, екологічний вектор діяльності підприємств логістичного сектору набуває особливої актуальності [9]. ТОВ «Нова Пошта», як один із провідних операторів ринку експрес-доставки в Україні, здійснює низку заходів, спрямованих на зменшення шкідливого впливу своєї діяльності на довкілля. Разом з тим, стратегічна цінність розвитку екологічної складової потребує системного аналізу та подальшого вдосконалення.

На сьогодні підприємство декларує орієнтацію на екологічні стандарти, зокрема, впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до вимог ISO 14001:2015, оптимізацію логістичних маршрутів з метою зниження викидів парникових газів, використання енергоефективного обладнання, а також відмову від пінопластової тари на користь вторинної сировини. Відповідно до офіційних даних, частина відділень компанії вже працює на основі енергозберігаючих технологій, а нові логістичні термінали обладнані сонячними електростанціями (наприклад, Термінал у Броварах потужністю 1,2 МВт [2]).

Проте, в умовах поглиблення кліматичної кризи та адаптації до вимог ESG-комплаєнсу (Environmental, Social, Governance), вбачається доцільним подальше вдосконалення системи екологічного управління ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, перспективним є розширення практик «зеленої логістики» через електрифікацію автопарку, масштабне впровадження відновлюваних джерел енергії, розвиток інфраструктури збору та сортування відходів у відділеннях, а також підвищення рівня екологічної обізнаності персоналу та клієнтів.

З метою ілюстрації потенціалу екологічних інвестицій, у таблиці 3.5 подано приклад можливих напрямів екологічних ініціатив та їхнього прогнозованого впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3.5.

Прогнозований ефект від реалізації екологічних заходів

ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок екологічних заходів	Очікуваний ефект	Потенційний період окупності	Стратегічні переваги
Встановлення сонячних електростанцій	Зменшення витрат на електроенергію до 30%	5–7 років	Енергонезалежність, ESG-привабливість
Електрифікація автопарку (10% авто до 2027 року)	Зниження викидів CO ₂ на 2 000 тонн/рік	6–8 років	Позиціонування як «зелена компанія»
Запровадження системи екологічного моніторингу	Оптимізація ресурсів, виявлення екозагроз	1–2 років	Підвищення управлінської ефективності
Екологічна освіта персоналу	Зростання внутрішньої відповідальності, зменшення кількості відходів	-	Формування корпоративної культури сталості

Зазначені заходи мають довгостроковий позитивний ефект як для екосистеми, так і для репутаційної капіталізації компанії. До того ж, в умовах інтеграції України до європейських стандартів, виконання екологічних зобов'язань стане обов'язковим фактором для збереження конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Не менш важливим є формування внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив, що є фундаментальним чинником забезпечення динамічного розвитку компанії в умовах високої конкуренції та швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Нова Пошта» як інноваційно активного підприємства логістичної сфери, створення сприятливого клімату для ініціювання та впровадження нововведень виступає ключовим завданням у забезпеченні довгострокової ефективності.

Інноваційна діяльність підприємства неможлива без відповідного організаційно-культурного середовища, яке стимулює творчість, заохочує ініціативність працівників і забезпечує високий рівень залученості персоналу до процесів стратегічного розвитку. Формування такого середовища передбачає

низку послідовних дій, зокрема удосконалення системи мотивації з акцентом на визнання інноваційної активності, запровадження ефективних каналів внутрішньої комунікації, розвиток системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері інноваційного менеджменту.

Окрему увагу слід приділити практиці делегування повноважень, яка сприяє розвитку відповідальності та самостійності працівників, а також створенню умов для горизонтальної взаємодії між підрозділами. Запровадження внутрішніх акселераційних програм, брейнстормінгів, хакатонів і відкритих конкурсів інноваційних ідей дозволяє компанії не лише генерувати нові рішення, а й підвищувати рівень залученості персоналу до процесів трансформації.

ТОВ «Нова Пошта» вже має позитивний досвід впровадження внутрішніх інновацій, зокрема — цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію логістичних операцій, використання чат-ботів для обслуговування клієнтів та розробку власних ІТ-рішень. Проте задля забезпечення системності цього процесу доцільним є створення внутрішньої платформи інноваційного розвитку, яка б поєднувала в собі функції управління ідеями, оцінки ризиків, ресурсного забезпечення та моніторингу ефективності впроваджених ініціатив.

З огляду на розгалуженість інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта», що охоплює як розвиток матеріально-технічної бази, так і впровадження технологічних інновацій, постає об'єктивна потреба у впровадженні системного підходу до контролю за досягненням цільових результатів. Моніторинг ефективності інвестицій є не лише інструментом контролю, а складовою сучасного стратегічного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість між витраченими ресурсами та отриманими економічними ефектами, а також вчасно виявляти відхилення від планових показників і приймати управлінські рішення щодо їх корекції.

Станом на сьогодні в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю компанії простежується домінування кількісного аналізу результатів на рівні загальних фінансових показників, як-от доходи, прибуток або рентабельність. Проте це не дає можливості здійснювати якісну оцінку ефективності кожного

окремого інвестиційного проєкту, особливо у випадках, коли результати мають відстрочений або опосередкований ефект. У такому разі відсутність системного моніторингу створює ризики нераціонального використання інвестиційного капіталу, а також унеможлиблює своєчасне реагування на зміни в ринковому середовищі.

Запровадження системи моніторингу ефективності інвестицій має базуватись на формалізованому підході до визначення цільових показників (KPI) для кожного напрямку інвестування. До ключових індикаторів доцільно включити такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), період окупності (Payback Period), рівень рентабельності інвестицій (ROI), а також нефінансові метрики — зокрема ступінь досягнення операційних цілей, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання ресурсів.

З урахуванням структури інноваційно-інвестиційних проєктів ТОВ «Нова Пошта» доцільним є побудова багаторівневої системи контролю, яка передбачає регулярний збір фактичних даних, порівняння з плановими показниками, аналіз відхилень та їх причин, формулювання висновків і коригуючих дій. Узагальнена структура такої системи наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Базові елементи системи моніторингу ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів

Етап інвестиційного циклу	Основні показники (KPI)	Частота аналізу	Відповідальні підрозділи
Планування	NPV, IRR, планові витрати	Перед затвердженням	Фінансово-аналітичний відділ
Реалізація	ROI, відхилення витрат/доходів	Щомісячно	Проектна команда, фінанси
Завершення	Фактичні NPV, IRR, оцінка результатів	По завершенні	Керівництво проєкту, аудит
Постпроєктний аналіз	Порівняння план/факт, рекомендації	Одноразово	Аналітичний центр/контролінг

Систематичне застосування такого підходу дозволяє не лише підвищити ефективність управління ресурсами, а й закласти підґрунтя для підвищення

інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства. Прозора система оцінки, яка дозволяє обґрунтовано демонструвати результати реалізації інноваційно-інвестиційних ініціатив, формує довіру з боку зовнішніх інвесторів та партнерів. Крім того, внутрішнє використання даних моніторингу підвищує якість ухвалення управлінських рішень, стимулює відповідальність за виконання цілей і забезпечує своєчасну адаптацію до змінних умов господарювання.

Проаналізувавши кожен із запропонованих заходів окремо, доцільно здійснити інтегровану оцінку їх впливу на інвестиційну привабливість ТОВ «Нова Пошта». Для оцінки було використано такі критерії: вплив на фінансову стійкість, рівень інноваційно-інвестиційної прозорості, репутаційна привабливість, а також потенціал довгострокового розвитку. Кожен захід було оцінено за 10-бальною шкалою, де 10 – максимальний позитивний вплив. Результати зведено у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7.

Оцінка впливу заходів на інвестиційну привабливість ТОВ «Нова Пошта»
(за 10-бальною шкалою)

Заходи	Фінансова стійкість	Інвестиційна прозорість	Репутаційна привабливість	Потенціал довгострокового зростання
Диверсифікація джерел фінансування	9	9	7	8
Впровадження системи моніторингу ефективності інвестицій	7	7	6	8
Розвиток екологічної складової діяльності підприємства	7	6	9	10
Формування внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив	8	8	9	9

Такий аналіз дозволяє виявити пріоритетність впровадження заходів з огляду на їхню ефективність за ключовими критеріями, що формують загальну інвестиційну привабливість підприємства.

Тепер у таблиці 3.8 вирахуємо середній бал, що отримав кожен підхід окремо за оцінюванням вище.

Таблиця 3.8.

Середня оцінка впливу запропонованих заходів на інвестиційну привабливість ТОВ «Нова Пошта» (за 10-бальною шкалою)

Заходи	Середній бал
Диверсифікація джерел фінансування	8,25
Впровадження системи моніторингу ефективності інвестицій	7
Розвиток екологічної складової діяльності підприємства	8
Формування внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив	8,5

Отримані результати свідчать про найбільший узагальнений вплив на інвестиційну привабливість заходу, спрямованого на підтримку інноваційної діяльності, що зумовлено його стабільними високими оцінками за всіма критеріями. Дещо нижчий, але також значний ефект має диверсифікація джерел фінансування, яка особливо позитивно позначається на фінансовій стабільності підприємства. Екологічна складова демонструє високі значення у контексті репутації та сталого розвитку, що актуально в умовах глобальних ESG-трендів. Натомість запровадження системи моніторингу інвестицій має порівняно нижчі оцінки, однак залишається необхідним елементом ефективного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю. Таке порівняння дозволяє сформулювати логіку поетапного впровадження заходів з урахуванням їх стратегічного значення.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства потребує системного та багатовекторного підходу. Запропоновані заходи охоплюють

ключові аспекти функціонування ТОВ «Нова Пошта» – від фінансової гнучкості до внутрішньої культури інновацій і сталого розвитку. Комплексна оцінка дозволила не лише виявити їх потенціал, а й визначити оптимальну послідовність реалізації з огляду на стратегічні пріоритети підприємства. Варто підкреслити, що ефективне поєднання цих підходів сприятиме формуванню привабливого інвестиційного іміджу компанії, зміцненню довіри з боку потенційних інвесторів, а також забезпечить стабільні умови для її подальшого зростання у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства в умовах зовнішньої нестабільності, а також запропоновано конкретні напрями її вдосконалення на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

У першому розділі роботи було узагальнено наукові підходи до визначення інвестицій, інновацій, інноваційно-інвестиційної діяльності, проєктів та інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств. З'ясовано, що ефективне управління інвестиціями забезпечує реалізацію довгострокових цілей бізнесу, а впровадження інновацій формує основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено методам оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів, серед яких визначальну роль відіграють такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс рентабельності (PI) та період окупності.

Другий розділ присвячено аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Встановлено, що компанія демонструє високий рівень інноваційно-інвестиційної активності та здатність до адаптації у кризовий період. Проте дослідження також виявило низку проблем, серед яких: нерівномірність інвестиційного навантаження, недостатня диверсифікація портфеля, обмежене фінансування інноваційних і цифрових проєктів, а також недосконалість системи управління ризиками. Аналіз фінансових показників свідчить про загальну ефективність інноваційно-інвестиційної політики підприємства, однак є необхідність у її подальшому стратегічному вдосконаленні з урахуванням сучасних викликів.

У третьому розділі сформульовано та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю ТОВ

«Нова Пошта». Запропоновано перехід до стратегічно гнучкої моделі інвестування, що передбачає:

- розробку довгострокового інвестиційного плану, узгодженого з тактичними завданнями підприємства;
- диверсифікацію джерел фінансування, у тому числі залучення зовнішнього капіталу;
- впровадження сучасних цифрових рішень для моніторингу та контролю за інвестиційними процесами;
- посилення внутрішніх механізмів ризик-менеджменту;
- розширення інвестицій у нематеріальні активи, зокрема в інновації та IT-інфраструктуру.

Особливе значення має побудова ефективної системи оцінки результативності інноваційно-інвестиційної діяльності на основі інтеграції кількісних (NPV, ROI, IRR) та якісних індикаторів (рівень задоволеності клієнтів, рівень цифровізації процесів, інституційна довіра). Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості управлінських рішень, забезпеченню підзвітності та зміцненню інноваційно-інвестиційної привабливості компанії в очах потенційних партнерів.

Результати проведеного дослідження відповідають поставленій меті та завданням, визначеним у вступі. У роботі запропоновано комплекс заходів, що можуть бути практично реалізовані в діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані для стратегічного планування інноваційно-інвестиційної діяльності, зокрема в логістичних компаніях, які функціонують в умовах високої турбулентності.

Таким чином, реалізація розроблених у роботі пропозицій дозволить ТОВ «Нова Пошта» сформувати більш стійку, гнучку й адаптивну інноваційно-інвестиційну політику, що відповідатиме сучасним економічним реаліям та сприятиме збереженню лідерських позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко В. М. Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в умовах нестабільного середовища / В. М. Артеменко // Економіка і організація управління. 2020. С. 35–41.
2. Берест Л. І. Інвестиційна політика підприємства: концептуальні засади та інструменти реалізації / Л. І. Берест // Інвестиції: практика та досвід. 2022. С. 12–16.
3. Бесараб С. О. Комплексна модель управління інвестиційною діяльністю підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2017. С.86 – 92.
4. Бесараб С. О. Управління інвестиційною діяльністю підприємств (за матеріалами металургійних підприємств України): дис. ... канд. екон. наук: «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2018. 295 с.
5. Бланк А. І. Управління використанням капіталу. Особливості форми фінансового інвестування капіталу. URL: <http://library.if.ua/book/157/10282.html>. (дата звернення 25.03.2025.)
6. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент, підручник. Київ, 2020. 768 с.
7. Бондар М. І. Стан та вдосконалення аналізу ефективності інвестицій. Економіка та держава. Львів, 2007. 544с.
8. Вакулова А. М. Управління інвестиційними ризиками інноваційних проєктів підприємства. Київ, 2021. 91 с.
9. Гаврилюк Ю. В. Вплив екологічних інновацій на конкурентоспроможність логістичних компаній / Ю. В. Гаврилюк // Інноваційна економіка. 2023. С. 101–106.
10. Галько, Л. В. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. Львів, 2021. 133 с.

11. Герасимчук В.Г., Демішев І.В. Посилення інвестиційного потенціалу України на основі Індустрії 4.0 в умовах глобалізації, дисертація Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022. 109 с.
12. Грищенко І. М. Цифровізація бізнес-процесів в Україні: стан та перспективи / І. М. Грищенко // Економічний часопис. 2023. С. 23–30.
13. Грінько І. М. Міжнародні фінанси, навчальний посібник КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2019. 109 с.
14. Дейнеко Л. В. Інвестиційна стратегія підприємства в умовах невизначеності / Л. В. Дейнеко // Економіка і прогнозування. 2022. С. 41–47.
15. Децик О. І. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва: дис. ... канд. екон. наук «Львів. ун-т бізнесу та права». Львів, 2018. 226 с.
16. Дзюба П. В., Рогач О. І. Основи міжнародного інвестиційного менеджменту підручник. Київ, 2021. 193 с.
17. Дорошенко І. В. Сценарне планування в системі антикризового управління інвестиціями / І. В. Дорошенко // Фінанси України. 2023. С. 72–79.
18. Журавель І. В. Методичні підходи до оцінювання інноваційно-інвестиційної привабливості підприємств / І. В. Журавель // Інвестиції: практика та досвід. 2021. С. 38–43.
19. Закон України «Про інвестиційну діяльність». (1991). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення 15.03.2025.)
20. Захарченко В. І. Інноваційно-інвестиційний менеджмент навчальний посібник. Одеса, 2019. 134 с.
21. Звіт про інвестиції в перемогу. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua/zvit_pro_investicii_v_peremogu/ (дата звернення: 16.04.2025)
22. Іванова Л. С. Формування внутрішнього середовища підприємства, орієнтованого на підтримку інноваційних ініціатив / Л. С. Іванова // Економічний вісник. 2021. № 2. С. 58–64.

23. Івасюк М. С. Розвиток транспортної інфраструктури в контексті інноваційно-інвестиційної привабливості України / М. С. Івасюк // Наука та інновації. 2021. С. 53–58.

24. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Інвестиційні процеси в умовах трансформаційної економіки : монографія. – Київ : НАН України, 2021. 278 с.

25. Коваленко Р. П. Стратегічне планування інвестиційної діяльності підприємств / Р. П. Коваленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. С. 88–94.

26. Ковальчук Т. В. Управління інноваційно-інвестиційною привабливістю підприємства збірник наукових праць Економіка та держава. 2021. № 6. С. 47–51.

27. Козак Ю. Г. Теорія інноваційного розвитку підприємств : навч. посіб. Київ, 2020. 312 с.

28. Козаченко К. Д. Удосконалення механізму впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів на підприємстві, магістерська дис. Київ, 2022. 129 с.

29. Козел К. Р. Удосконалення транспортування продукції підприємства на засадах логістики. Київ, 2023. 103 с.

30. Косенко М. Ю. Реалізація інвестиційного проєкту на підприємстві : дипломна робота ... бакалавра. Київ, 2023. 100 с.

31. Кравченко О. М. Ризики в інвестиційній діяльності: оцінка та мінімізація / О. М. Кравченко // Бізнес Інформ. 2021. С. 91–97.

32. Кузьменко О. В. Стратегія управління інноваційно-інвестиційною діяльністю логістичних компаній / О. В. Кузьменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. С. 102–110.

33. Лебедева О. В. Екологічна модернізація підприємств: фінансово-економічні механізми реалізації / О. В. Лебедева // Економіка та суспільство. 2023. С. 90–95.

34. Люльков М. М. Моделювання інноваційної діяльності підприємства в умовах невизначеності, Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2021. – Вип. 15. С 1-10.

35. Макалюк І.В. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів, Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. Київ, 2016. С. 63-70.
36. Мельник О. Г. Екологічна складова стратегії розвитку підприємства / О. Г. Мельник // Економіка та прогнозування. 2020. № 3. С. 112–119.
37. Михайлюк Є. С. Інформаційна система ведення інвестиційного портфелю : дипломний проєкт ... бакалавра. Київ, 2023. 117 с.
38. Морозова О. В. Сучасні підходи до стратегічного управління на підприємствах в умовах ризику / О. В. Морозова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. С. 115–120.
39. Новікова Н. А. Ефективність реалізації екологічної політики у логістичних компаніях / Н. А. Новікова // Логістика: теорія і практика. 2023. С. 45–51.
40. Павленко Т. А. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства шляхом впровадження еко-інновації, магістерська дис. Київ, 2022. 115 с.
41. Пархоменко С. В. Організаційно-економічний механізм реалізації інноваційно-інвестиційної політики / С. В. Пархоменко // Актуальні проблеми економіки. 2021. С. 59–66.
42. Петренко І. В. Інноваційна діяльність підприємств: сучасні тенденції та перспективи / І. В. Петренко // Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 35–40.
43. Пічугіна, Т.С., Забродська, Л.Д. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Київ 2013. Ч. 1, 146-154
44. Прокопенко А. А. Фінансове забезпечення інвестиційних процесів у підприємницьких структурах / А. А. Прокопенко // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2020. С. 128–134.
45. Проц О. І. Методика оцінювання рентабельності інвестицій у транспортній галузі / О. І. Проц // Регіональна економіка. 2020. С. 60–66.
46. Серeda Л. А. Диверсифікація джерел фінансування як фактор інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства / Л. А. Серeda //

Науковий вісник Ужгородського нац. університету. Серія: Економіка. 2019. С. 92–96.

47. Сидоренко М. П. Система моніторингу ефективності інвестицій: теоретичні аспекти / М. П. Сидоренко // Фінанси України. 2019. № 9. С. 22–29.

48. Федорчук М. А. Вплив цифрових технологій на інвестиційну стратегію підприємства / М. А. Федорчук // Економічні інновації. 2022. С. 125–131.

49. Фесенко О. П. Маркетингові підходи до управління інноваційно-інвестиційною привабливістю / О. П. Фесенко // Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. С. 75–80.

50. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» 2022 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf> (дата звернення 30.03.2025)

51. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» 2023 рік URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202023.pdf> (дата звернення 30.03.2025)

52. Фінансова звітність ТОВ «Нова пошта» 2024 рік URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf> (дата звернення 30.03.2025)

53. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення: 15.04.2025.)

54. ІТС.ua. Нова пошта запустила сортувальний термінал у Броварах з потужністю 50 тис. посилок за годину URL: <https://itc.ua/news/novaposhta2023> (дата звернення: 2.05.2025.)