

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

„\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 2021 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Виконав студент групи ЕкпМ – 21с (21з)

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

Ластовецький Андрій

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи к.е.н., доц. Дмитрук В.О.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Структура інноваційного потенціалу підприємства.....	9
1.2. Економічна сутність інноваційного потенціалу підприємства.....	14
1.3. Методичні та організаційно-економічні засади формування інноваційного потенціалу.....	19
1.4. Механізм реалізації інноваційного потенціалу.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ І ШЛЯХІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	30
2.2. Особливості діяльності підприємства «Нова Пошта» в умовах пандемії COVID19.....	34
2.3. Аналіз і оцінка факторів формування інноваційного потенціалу в умовах пандемії.....	40
2.4. Оцінка ефективності реалізації інноваційного потенціалу.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>53</b>
3.1. Пропозиції щодо удосконалення структури інноваційного потенціалу.....	53
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>83</b>

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* У ринкових умовах господарювання інноваційні процеси в діяльності підприємств та економіки мають вирішальне значення. Всю сукупність процесів і явищ, що відбуваються в сфері господарювання, умовно поділяють на дві групи – традиційні та інноваційні. Традиційні процеси і явища, що відбуваються в діяльності, характеризують звичайне функціонування підприємств, а інноваційні – розвиток на якісно новому рівні. Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно ведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює їх розв'язання за допомогою нових економічних рішень.

*Стислий огляд публікацій за обраною темою.* Сутність і компоненти інноваційного потенціалу підприємства розглядали Л. М. Бойко, І. А. Василенко, Н. Ващенко, Н. І. Верхоглядова, О. І. Вікарчук, А. А. Глушенкова, В. В. Гурочкіна, О. В. Дикань, Т. Л. Зубко, Н. В. Лохман, І. М. Майорова, О. В. Мацапура, П. Г. Перерва, Л. М. Чеп'юк і ін. Окремі аспекти формування інноваційного потенціалу на підприємстві дослідили: Б. С. Аннаєв, О. В. Бервено, І. В. Гріщенко, О. Є. Гудзь, Г. І. Заднепровська, С. О. Заїка, О. В. Корнух, П. М. Макаренко, О. В. Нижник, С. А. Попель, І. В. Радзівіло, Є. В. Швець та інші. Зокрема, фактори його формування розглянули О. В. Михайленко та В. М. Невмержицький. Особливості його аналізу та оцінки описали О. Д. Богдан, К. А. Галасюк, В. М. Гранатуров, І. Грудзевич, І. Єпіфанова, Д. В. Кабаченко, Л. Л. Калініченко, В. І. Куцик, В. А. Кучинський, О. І. Маслак, В. О. Мясников, П. В. Пузирьова, Н. Т. Рудь, О. В. Скорук, Т. І. Черкасова. Управління і реалізацію інноваційного потенціалу підприємства досліджували К. В. Бугера, О.О. Доронкіна, О. І. Драган, С. А. Єфімова, В. О. Занора, С.М. Ілляшенко, І. О. Каширнікова, І. А. Маркіна, О.О. Микитась, Н.С. Приймак, А.В. Проценко, А.Ю. Туманова, Г.С. Черноіванова,

Аналіз інноваційного потенціалу підприємств поштового зв'язку проводили С. І. Грицуленко, В. А. Запотоцька, К. В. Іванова, В. О. Крупська, Я. В. Ніколаєва,

І. Б. Романич і О. Є. Шандрівська. Інноваційний розвиток охарактеризували В. Ю. Вострякова, Ю. О. Головчук, М. А. Дем'янчук, Л. Й. Кобрин, В. В. Круглякова, О. В. Хмизова, Н. Ю. Хоменко. Проте, формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах пандемії залишаються малодослідженими, що й зумовлює актуальність дослідження обраної теми.

*Мета і завдання дослідження.* Метою магістерської роботи виступає дослідження формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах пандемії на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Виходячи з мети потрібно виділити такі завдання магістерської роботи:

- визначити структуру інноваційного потенціалу підприємства;
- описати економічну сутність інноваційного потенціалу підприємства;
- дослідити методичні та організаційно-економічні засади формування інноваційного потенціалу;
- розкрити механізм реалізації інноваційного потенціалу;
- дати характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- проаналізувати особливості діяльності підприємства «Нова Пошта» в умовах пандемії COVID-19;
- оцінити фактори формування та ефективність реалізації інноваційного потенціалу в умовах пандемії;
- запропонувати удосконалення структури інноваційного потенціалу.

*Об'єкт і предмет дослідження.* Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає формування і реалізація інноваційного потенціалу підприємства в умовах пандемії. Предметом дослідження у магістерській роботі є інноваційна діяльність ТОВ «Нова Пошта».

В процесі дослідження теми роботи використовували *методи дослідження*:

1. Загальні методи:

- аналіз, синтез та системний підхід щодо з'ясування внутрішньої суті та природи об'єкта дослідження, його деталізації та залежності від факторів;
- логічне узагальнення щодо обґрунтування необхідності виділення висновків в результаті проведеного дослідження;

– вимірювання щодо визначення числового значення результатів оцінки формування та реалізації інноваційного потенціалу;

2. Методи економічного аналізу:

– групування, порівняння та класифікації щодо дослідження методики формування та реалізації інноваційного потенціалу;

– метод фінансового моделювання щодо визначення пропозицій щодо удосконалення структури інноваційного потенціалу.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає у формуванні висновків та пропозицій дослідження в даній магістерській роботі, які можуть бути використані в діяльності ТОВ «Нова Пошта». У результаті написання магістерської роботи поглиблено теоретичні та практичні знання зі спеціальності «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність», вироблено уміння їх застосовувати при виконанні конкретних практичних завдань; здійснено пошук сучасних наукових досягнень у підприємницькій сфері та уміння їх самостійно застосовувати при розв’язанні прикладних проблем; визначено ступінь підготовки до самостійної практичної діяльності.

*Інформаційною базою дослідження* стала звітність ТОВ «Нова Пошта», на базі якої проводиться дослідження та періодичні видання: «Актуальні проблеми економіки», «Економіст», «Економіка і держава», «Фінанси України» та інші.

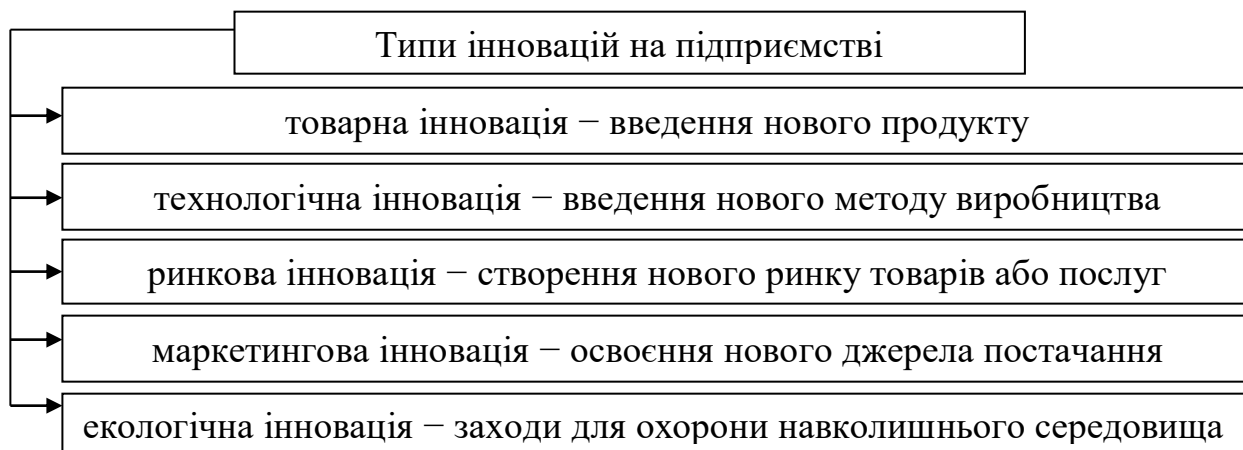
*Структура магістерської роботи* передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади інноваційного потенціалу підприємства (структуру, економічну сутність, методичні та організаційно-економічні засади формування інноваційного потенціалу). У другому розділі проведено оцінку механізмів формування інноваційного потенціалу і шляхів його реалізації (діяльності ТОВ «Нова Пошта», факторів формування і ефективності реалізації інноваційного потенціалу в умовах пандемії COVID19). У третьому розділі запропоновано заходи щодо удосконаленню управління інноваційним потенціалом підприємства. Загальний обсяг магістерської роботи складає 80 сторінок, з них 75 сторінка – основна частина, список використаних джерел – 73 позиції, додатки – 26 позицій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМТВА

### 1.1. Структура інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційні процеси – сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі. Значення терміну «інновація» залежить від конкретної мети дослідження, вимірювання або аналізу об’єкта (рис. 1.1) [37].



**Рис. 1.1. Типи інновацій на підприємстві**

Розглянемо характеристику окремих видів і груп нововведень (рис. 1.1):

1) технічні – виявляються у формі нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів);

2) організаційні – охоплюють нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємства та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки і виробництва, форми організації різних типів виробництва та колективної праці тощо);

3) економічні – методи господарського управління наукою і виробництвом з реалізацією функцій прогнозування та планування, фінансування, ціноутворення, мотивації і оплати праці, оцінки результатів діяльності;

4) соціальні – різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка і підвищення кваліфікації персоналу; поліпшення умов праці; створення комфортних умов життя);

5) юридичні – нові та змінені закони, різні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств;

6) локальні – внутрішньовиробничі чи внутрішньо регіональні новини, які зумовлюють переважно еволюційні перетворення у сфері діяльності і тому не справляють особливо помітного впливу на ефективність функціонування та розвитку підприємств;

7) глобальні – великомасштабні (загальнодержавні, міжнародні) новини, що є у більшості своїй революційними, та які здатні кардинально підвищувати організаційно-технічний рівень виробництва.

Структура інноваційного потенціалу ідентична економічному, як зазначають О. В. Хмизова та О. М. Сисан, проте інноваційний потенціал утворюють і потенціали, які задіяні в реалізації інноваційного проекту або програми. До інноваційного потенціалу підприємства додається частина трудового потенціалу (інтелектуально-креативного) [65, с. 85].



**Рис. 1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємства**

Інноваційний потенціал як частина економічного потенціалу підприємства (рис. 1.2) і відображає реалізовану й нереалізовану можливість здійснення інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результатом інноваційної діяльності може стати або інноваційно новий продукт,

або інноваційно нова технологія виробництва. Можлива декомпозиція структури інноваційного потенціалу на продуктивий і технологічний інноваційні потенціали. Продуктивий і технологічний інноваційні потенціали мають однакову структуру, до якої входять два основні елементи: ресурси (матеріально-технічні, фінансові, організаційно-управлінські) і процеси (виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові, науково-дослідні), які у поєднанні можуть прискорити інноваційний розвиток з можливостями підприємства.

Дослідження О. І. Вікарчука та І. О. Клімової показали, що весь інноваційний потенціал підприємства складається з трьох основних складових:

1) можливості, які має підприємство для здійснення інноваційної діяльності – технічний стан обладнання, започаткування науково-технічних розробок, організація виробництва, випуск дослідної партії, участь у виставках, реалізація продукції, пошук можливостей постановки продукції на виробництво, відповідність структури організації потребам її інноваційної діяльності, враховуючи інформаційне забезпечення, сертифікація продукції, вивчення ринку (маркетинг), пошук інвесторів, інформаційне забезпечення інноваційних розробок, експертиза проектів, вирішення питань щодо захисту інтелектуальної власності в Україні, патентний пошук і патентування за кордоном;

2) зовнішні фактори інноваційного потенціалу – попит на продукцію внутрішнім ринком, податки, відносини з великими фірмами і замовниками, поставки матеріалів і комплектуючих, фінансування, кредит, стандартизація і сертифікація, наявність державного замовлення, авторське супроводження проектів, потреба закордонного ринку, захист інтелектуальної власності, ринок патентів і послуг, діяльність інноваційної інфраструктури за межами підприємства, страхування ризиків;

3) внутрішні фактори інноваційної діяльності – кваліфікація робітників, підготовленість у галузях маркетингу і комерційної діяльності, психологічний клімат на підприємстві, організація навчання спеціалістів, мотивація персоналу, підготовленість в галузі спеціальних науково-технічних знань, зовнішньоекономічних зв'язків, патентно-правових питань [10, с. 7].



Ці основні складові підприємства відіграють провідну роль у формуванні інноваційного потенціалу підприємств за умовами їх реструктуризації та переходу до інтенсивного розвитку. О.В. Дикань виділяє чотири основні рівні (національний, галузевий, підприємницький, суспільний) та сфери формування інноваційного потенціалу (науково-технологічна, регулятивна, економічна, соціальна) (дод. А). Дана структура інноваційного потенціалу дозволяє врахувати дію всіх факторів на основних рівнях та сферах його формування, що надає можливість створення обґрунтованої ефективної стратегії інноваційного розвитку. Конкретизація загального підходу до визначення структури інноваційного потенціалу в подальшому потребує розробки відповідних методичних рекомендацій щодо оцінки інноваційного потенціалу [22, с. 284].

Науковець В.О. Мясников визначив основні складові потенціалу, які можна розділити на дві категорії – здатність і результативність потенціалу (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Складові інноваційного потенціалу підприємства**

Перша категорія характеризує можливість і здатність підприємства здійснювати інноваційну діяльність. Для цього необхідно мати людський капітал, об'єднаний у розвинену організаційно-управлінську структуру при обов'язковій наявності соціальної, інформаційної та науково-технічної складової. Результати наукових розробок є основою впровадження інновацій у виробництво при наявності необхідної кількості матеріально-технічних ресурсів та фінансового забезпечення інноваційного процесу. Результатом процесу є інноваційний

продукт, який повинен успішно просуватися на ринках збуту при дотриманні екологічних норм. Отже, результативність потенціалу характеризують матеріально-технічна, виробничо-технологічна, фінансово-економічна, маркетингова і екологічна складові. Структура ІПП носить умовний характер, тому що складові мають тісний взаємозв'язок [50, с. 169].

Серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, інноваційних, фінансових), як свідчить накопичений досвід у різних за рівнем розвитку країнах світу, найважливішим є саме ресурс управління. Ресурс управління визнає здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири та координувати виконання функцій і завдань, об'єднати колектив людей до спільної творчої праці [ , с. 7].

Найбільш розповсюджені підходи до визначення структури інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта поштового зв'язку та його складові представлені сформував В. О. Крупська: інтелектуальна, освітня, кадрова, наукова, науково-дослідна, науково-технічна, матеріально-технічна, технологічна, техніко-технологічна, інформаційна, інформаційно-методологічна, управлінська, організаційна, організаційно-управлінська, виробнича, маркетингова, комерційна фінансова, патентно-ліцензійна. Таке різноманіття підходів до визначення структури інноваційного потенціалу поштового зв'язку, пояснюється тим, що для кожної конкретної організації необхідний індивідуальний підхід до методики оцінки склад. Детальніше дослідниця охарактеризувала досліджуваний об'єкт за допомогою класифікації, основні підходи до якої наведено в дод. Б [39, с. 69].

Отже, інноваційний потенціал має складну і багаторівневу структуру. Технічні новини зумовлюють відповідні організаційні нововведення, які потребують змін в економічному механізмі діяльності підприємства. Усі локальні і глобальні нововведення забезпечують максимально можливий прогресивний вплив на виробництво, якщо вони використовуються підприємствами постійно і комплексно. Найбільший вплив на результативність господарювання справляють технічні й організаційні нововведення.

## 1.2. Економічна сутність інноваційного потенціалу підприємства

Інноваційний розвиток є визначальним фактором росту ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції, економного використання ресурсів, запобігання екологічним наслідкам індустріалізації. Тільки за умови досягнення високого рівня інноваційної діяльності підприємств економіка країни зможе зайняти гідне місце у світовому процесі економічного розвитку, який сприяє динамічному саморозвитку, забезпечує конкурентоспроможність на всіх ієрархічних рівнях економіки. Інноваційний розвиток підприємств – це визначений безперервний рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які зумовлюють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для його прогресивного розвитку.

Поняття «інноваційний потенціал» стало концептуальним відображенням феномена інноваційної діяльності, яке розгорталось й уточнювалося шляхом методологічних, теоретичних та емпіричних досліджень і отримало розвиток на початку 80-х років ХХ ст. Інноваційний потенціал О. І. Вікарчук та І. О. Клімова визначають як сукупність елементів, необхідних для вирішення певних виробничих проблем, і готовності суб'єкта господарювання до їх вирішення. У більшості джерел інноваційний потенціал характеризується як множина переваг, перспектив і змін, які можуть бути реалізовані за цілковитого задоволення потреб у даній інновації. Досить недавно поняття «інноваційний потенціал» ввійшло до числа термінів економічної науки як економічна категорія. Дослідники вважають, що інноваційний потенціал – це сукупність елементів, які необхідні для вирішення конкретних виробничих завдань і відображають готовність підприємства для їх рішення. В рамках потенціалу підприємства актуальними є питання щодо створення, розвитку і використання інноваційного потенціалу, що дозволить більш ефективними шляхами досягти результатів у терміни [10, с. 4].

Погоджуємось з О.В. Дикань, що інноваційний потенціал є основним джерелом кількісних, структурних і якісних трансформацій підприємства, які у

сукупності визначають процес його сталого соціально-економічного розвитку. Інноваційний потенціал часто ототожнюють з науковим, інтелектуальним, творчим і науково-технічним потенціалом [22, с. 283].

В економічній літературі існує багато думок про визначення економічної сутності інноваційного потенціалу підприємства через концептуальні підходи:

1. Ресурсний підхід характеризує інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, через які підприємство здатне до здійснення інноваційної діяльності.

2. Науково-технологічний підхід тісно пов'язаний з ресурсним та полягає у виділенні видів ресурсів, що обумовлюють можливості виникнення інновацій, свідомого вибору та практичного впровадження найбільш ефективних з них.

3. Фінансово-інвестиційний пов'язаний з інвестиційним і інноваційним потенціалами як сукупність ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних й ін.), які необхідні для здійснення інноваційної діяльності, ознакою здатності підприємства забезпечити інноваційний розвиток власним капіталом вважають наявність відповідних активів та їх вартісну оцінку.

4. Соціально-психологічна і організаційна концепція інновацій, згідно якої інноваційний потенціал містить особистісні і ділові якості керівників, професійну і економічну підготовку, професійні досягнення, матеріально-технічне, фінансове забезпечення [22, с. 284].

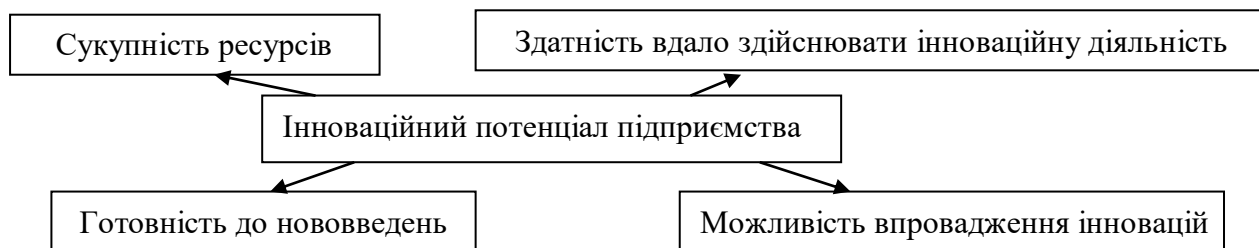
5. Деякі науковці виділяють ще суспільну концепцію інновацій. Пов'язано це з концепцією «економіки знань» – це економіка, де спеціалізовані і повсякденні знання є однаково важливими джерелами росту. У сучасному суспільстві знання є прямим результатом інноваційної діяльності, яка займає домінуюче положення в економічній сфері та повсякденному житті.

Серед підходів до визначення сутності інноваційного потенціалу О. І. Вікарчук та І. О. Клімова виділили: ресурсний; науково-технічний; ринковий; ресурсно-ринковий; з точки зору спроможності і можливості підприємства до інноваційної діяльності; через структуру його складових [10, с. 6].

За дослідженнями О. В. Бервено і А. Ю. Артамонової, виділяють чотири основні підходи, згідно яких інноваційний потенціал підприємства – це:

- заходи готовності до інноваційної діяльності через оцінку можливостей створення та реалізації нововведень, отримання патентів і ліцензій на винаходи;
- сукупність ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства: окрім матеріальних, фінансових, інформаційних, науково-технічних ресурсів, додатково виділяють виробничі й інтелектуальні ресурси, кадрові й інфраструктурні ресурсні складові;
- здатність підприємства розробляти і реалізовувати інноваційні проекти;
- сукупності можливостей підприємства в інноваційній сфері, готовність організації вирішувати інноваційні завдання, реалізовувати інноваційні проекти й управляти змінами [4, с. 172].

Сенс інноваційного потенціалу підприємства умовно О.О. Микитась і М.К. Миронова поділили на такі підходи до трактування (рис. 1.4) [48, с. 55].



**Рис. 1.4. Сутність інноваційного потенціалу**

Інноваційний потенціал Ю.А. Головчук розглядає з позицій ресурсного складника внутрішнього середовища як «сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності» або таких, що можуть бути використані «для досягнення цілей економічних суб'єктів». Поняття «інноваційний потенціал» підприємства за своїм змістом дуже близьке до поняття «потенціал». Однак якщо потенціалом підприємства у широкому розумінні можна вважати його «здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно й адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища», то інноваційний потенціал є тим складником внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує його розвиток як виробничо-господарської системи, інноваційне оновлення й удосконалення тих процесів, що слугують для створення споживчих цінностей [16, с. 129].

На думку Л. М. Бойко, В. Я. Чевганової і С. Ю. Кулакової, інноваційний потенціал підприємства є системою, що складається з сукупності ресурсів, наявних і потенційних можливостей впровадження інновацій, спроможності суб'єкта господарювання їх реалізувати шляхом прояву високої інноваційної активності в процесі досягнення цілей інноваційного розвитку [6, с. 33].

Категорію інноваційного потенціалу підприємства Н. В. Лохман характеризує через його ознаки (рис. 1.5) [43, с. 23].



**Рис. 1.5. Характеристика категорії «інноваційний потенціал підприємства» за ознаками**

Інноваційний потенціал підприємства Б.С. Аннаєв характеризує як міру його готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети за допомогою реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновацій. У сучасних умовах господарювання від стану інноваційного потенціалу залежать вибір і реалізація інноваційної стратегії [2, с. 15]. Науковці О.В. Мацапура, Т.В. Дзюбко, Н.В. Власенко і К.В. Калашник пропонують розглядати інноваційний потенціал

підприємства як сукупний статок внутрішніх потенціалів підприємства, що дає можливість розробляти і успішно реалізовувати інновації всіх сфер діяльності. Інноваційна діяльність є готовністю і спроможністю інноваційного підприємства здійснювати вперше і втілювати в діяльність нововведення [47, с. 36]. Під інноваційним потенціалом С.О. Заїка вважає економічні можливості підприємства ефективного залучення нових технологій до господарського обігу [27, с. 94]. Л. М. Чеп'юк і А.Л. Правдюк описує сутність інноваційного потенціалу підприємства крізь призму його параметрів інноваційності та спроможності підприємства до інноваційної діяльності (табл. 1.1) і вважає, що головна увага має приділятися їх вивченню на рівні підприємства як генератора новаторських процесів [67, с. 438].

Таблиця 1.1

### Комплекс параметрів інноваційності підприємства

Вид параметру	Показники, що характеризують (входять у) параметр
Наукомісткості виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність науково-технічних кадрів у загальній кількості зайнятих (не менш як 15%);</li> <li>- річний приріст витрат на НДДКР;</li> <li>- обсяг фактично проведених і нормативних витрат на НДДКР (не менш як 5% обсягу продукції);</li> <li>- обсяг витрат на оплату праці, послуг суб'єктів інноваційної інфраструктури щодо маркетингу, реклами, підготовки кадрів;</li> <li>- частка прибутку, спрямована на НДДКР (не менш як 5%)</li> </ul>
Якості й конкурентоспроможності продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість і диференціація продукту;</li> <li>- чисельність каналів постачання й збуту готової продукції;</li> <li>- частка ринку, його структура;</li> <li>- обсяг витрат на проведення випробувань, сертифікацію продукції, строк чинності дії сертифікатів</li> </ul>
Техніко-економічного рівня продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідність товарів національним і світовим стандартам;</li> <li>- фондоозбросність;</li> <li>- середній життєвий цикл інновацій (не більш як 3 роки);</li> <li>- наявність у складі промислової продукції принципово нових товарів, які не випускаються іншими підприємствами</li> </ul>
Оновлення продукції (технології)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка принципово нової продукції у загальному обсязі виробництва (не менш як 10%);</li> <li>- частка науково-технічних витрат у собівартості виробів (не менш як 30%);</li> <li>- коефіцієнт оновлення продукції (не менш як 5% на рік);</li> <li>- наявність технологічних інновацій (нових технологічних процесів);</li> <li>- співвідношення інновацій-продуктів та інновацій-процесів (не менш ніж 2:1)</li> </ul>
Експортоспроможності продукції, виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- питома вага виробів, що знаходять збут за кордоном;</li> <li>- обсяги зарубіжних ринків, їх сегментація;</li> <li>- частка виробів, реалізованих за вільноконвертовану валюту</li> </ul>

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року №40-IV, інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери [1].

Узагальнюючи трактування науковцями сутності інноваційного потенціалу, Н. Ващенко відмічає суттєву наукову проблему: у жодному не вказується на те, що реалізація інноваційного потенціалу має забезпечити інтенсивний розвиток підприємства [8, с. 20], а Н. І. Верхоглядова та І. О. Каширнікова виділили такі, згідно яких інноваційний потенціал є: сукупністю різних видів ресурсів, що можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності; спроможністю (здатністю) підприємства до розробки та впровадження інновацій; ступенем готовності до здійснення інноваційної діяльності і досягнення інноваційної мети; сукупністю можливостей в інноваційній діяльності підприємства; системою дій, заходів до розробки освоєння і впровадження інновацій; комплексним підходом до визначення інноваційного потенціалу підприємства (дод. В). Дослідниці навели результати порівняльного аналізу поняття «інноваційний потенціал» приборчників комплексного підходу [9, с. 3].

Отже, в наукових джерелах виділяються основні підходи до трактування сутності інноваційного потенціалу: ресурсний; поєднання наявності ресурсів і спроможності суб'єкта їх використати; аспектний; цільовий; структурний – кожен частково має право на визнання за об'єктом-носієм інноваційного потенціалу і на пряму дослідження. Найдоцільнішим є застосування системного, інтегрованого підходу до визначення сутності інноваційного потенціалу, який охоплює можливості і спроможності підприємства їх реалізувати через прояв високої інноваційної активності в процесі досягнення інноваційних цілей.

### **1.3. Методичні та організаційно-економічні засади формування інноваційного потенціалу**

Інноваційний потенціал формується протягом усього життєвого циклу підприємства, забезпечує раціональну взаємодію структурних елементів, проектування і реалізацію інновацій для зміцнення конкурентних позицій на обраному сегменті ринку чи виходу на нові ринки. Від величини інноваційного потенціалу залежить здатність підприємства здійснювати інноваційний процес у



всій повноті його стадій чи тільки входити в нього на стадії розвитку продуктів або процесів [46, с. 130]. Враховуючи суттєвий вплив стадії життєвого циклу підприємства на його інноваційні ресурси та можливості, на погляд О. І. Маслак та О. О. Безручка, у процесі управління інноваційним потенціалом необхідним є врахування фактору циклічності у розвитку ринкової кон'юнктури загалом та підприємства зокрема (дод. Г) [46]. Погоджуємось з В.В. Кругляковою, що для того, щоб впровадити інновацію (виробничу, маркетингову чи організаційну), підприємство має володіти відповідними можливостями на кожному етапі інноваційного циклу – від НДДКР до впровадження інноваційного товару чи послуги на ринку [38, с. 105].

Формування інноваційного потенціалу з огляду теорії систем цілеспрямованої активності, на погляд А. Б. Ніколаєва, викликаний чинниками:

- відсутністю такого підходу в науковій економічній літературі;
- тільки представлення інноваційного потенціалу у вигляді системи дозволяє поглиблено виявити його сутність, структуру, а також взаємодію і взаємообумовленість структурних елементів, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу та можливостей підприємства у інноваційній діяльності для задоволення зростаючих потреб ринку [54, с. 13].

Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства є досить складною системою, яка об'єднує основні елементи інноваційної системи підприємства, що працює відповідно до певних принципів, має конкретну мету і завдання, які досягаються завдяки використанню притаманних йому методів і інструментів, передбачає аналіз і прогноз майбутнього рівня інноваційного потенціалу. С.А. Попель пропонує механізм формування інноваційного потенціалу, який має трирівневу структуру (дод. Д). Об'єктом управління є складна організаційна система механізму формування інноваційного потенціалу, чітко зорієнтована на виконання завдань інноваційної діяльності з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. Завдань, які висуваються перед механізмом інноваційного потенціалу, формуються залежно від чинників: наявності ресурсів, стану ринку, конкурентного середовища, технологічного рівня підприємства [56,

с. 348]. Взаємозв'язок і вплив ринкових умов на формування інноваційного потенціалу Б.С. Аннаєв описує за складовими інноваційного потенціалу (дод. Е), на які найбільший вплив має кадровий потенціал, від якого залежать фінансово-інвестиційний та науково-технічний потенціали (мають знаходитися під строгим контролем висококваліфікованих управлінців). Кадровий потенціал залежить від організаційно-управлінського потенціалу та рівня освіти, якість якої гарантує держава. Матеріально-виробничий потенціал залежить в основному від фінансів підприємства [2, с. 19]. Так, В.М. Невмержицький описує детальніше за ознаками зовнішні і внутрішні чинники впливу на формування інновацій (дод. Є) [51, с. 55].

Механізм формування інноваційного потенціалу підприємства дослідниця С.А. Попель визначає як комплексну систему з сукупністю організаційних і економічних важелів, методів, інструментів та принципів, через які система управління забезпечує інноваційний розвиток підприємства. Його основним завданням є підвищити конкурентоспроможність і сприяти інноваційному розвитку підприємства, а ефективне використання допомагає активізувати фундаментальні й прикладні дослідження згідно потреб виробництва; налагодити системи управління і регулювання інноваційною діяльністю підприємства; пришвидшити розвиток інноваційної системи підприємства та системи сертифікації і стандартизації; створити дієвий мотиваційний механізм стимулювання інноваційної діяльності, наукової та інтелектуальної праці; модернізувати систему професійної підготовки працівників у відповідності до потреб підприємства [56, с. 348].

Завдання механізму формування інноваційного потенціалу підприємства визначаються на довгострокову короткострокову перспективу, де встановлюються критерії та параметри управління інноваційними процесами на підприємстві за факторами впливу на рівень інноваційного потенціалу і взаємодією таких елементів: методи, принципи, функції, інструменти, фактори внутрішнього і зовнішнього впливу, заходи реалізації, а також внутрішньої підсистеми інноваційного потенціалу (складається з: технічного, кадрового, фінансового, інтелектуального та інформаційного капіталів) [56, с. 348].

В якості методів формування інноваційного потенціалу Н.Ю. Хоменко пропонує застосувати: мотивацію інноваційної праці; проведення наукових розробок (створювати промислові зразки, креслення, раціоналізаторські рішення, новітні ідеї для створення нових продуктів, обладнання, або які дозволяють їх модернізувати чи вдосконалити); професійний розвиток персоналу; технологічне переозброєння виробництва (оновлення, модернізацію технологічної бази підприємства); активізацію інтелектуального капіталу (наукових і професійно-технічних знань працівників, інтелектуальну працю і інтелектуальну власність, накопичений досвід, спілкування) [66, с. 51]. Зокрема, І.О. Каширнікова описує методичний підхід управління інноваційним потенціалом: блоки теоретичного, нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного, організаційно-практичного забезпечення, практичної реалізації управління (дод. Ж) [34, с.93].

При формуванні інноваційного потенціалу підприємства поштового зв'язку (далі – ПП) обов'язковим В. О. Крупська вважає планування та оптимізацію набору ресурсів, можливостей їх ефективного використання в короткостроковому та довгостроковому періодах. Формування ПП визначається територіальним розміщенням, специфікою діяльності, галузі, розмірами підприємств [39, с. 69]. Галузеві особливості формування ПП визначаються специфічністю кінцевих результатів інноваційної діяльності, особливостями матеріального, проектно-конструкторського, техніко-технологічного забезпечення інноваційної діяльності, специфікою ринків збуту інновацій, наприклад специфічністю технологічних процесів, організації виробництва, характеристиками кінцевого продукту й ресурсів для його виробництва, ринків збуту. В. О. Крупська вважає, що поштовий зв'язок є найзначнішим і доступнішим видом зв'язку, що стимулює економічний, соціальний, технологічний розвиток кожної держави і забезпечує функціонування і погоджену роботу всіх державних і господарських систем [40, с. 58]. Ринок поштового зв'язку України за останні десять років докорінно змінився через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток зв'язку. Підприємства поштового зв'язку розвиваються територіально (розповсюджуються всією територією України), збільшується сфера їх послуг (види). Особливість

потенціалу підприємств поштового зв'язку полягає у пропозиції сферою зв'язку на ринку унікального продукту, що поєднує матеріальне виробництво, сферу послуг і технології; технічних характеристиках продукції підприємств зв'язку. Ці особливості підприємств зв'язку універсальні, розглянемо їх за складовими:

1. Політико-правова складова потенціалу підприємства поштового зв'язку полягає у відмінній від інших галузей економіки законодавчій базі, структурі надходження інвестицій.

2. Управлінська складова полягає у контролі держави за соціально-значущими послугами та тарифами на них, за якістю послуг тощо.

3. Економічна складова потенціалу полягає у наявності доволі складної системи взаєморозрахунків між підприємствами зв'язку (в наданні послуг задіяно декілька підприємств, оплата здійснюється лише одному підприємству на вихідному етапі). Отримані гроші необхідно розподілити між усіма учасниками технологічного процесу відповідно до внеску кожного.

4. Інформаційна складова полягає у ринку збуту послуг зв'язку, тому що даними послугами користується майже все населення країни, послуги зв'язку проникають в усі інші сфери економічної діяльності. Підприємства зв'язку є активними учасниками міжнародного співробітництва [39, с. 70].

5. Соціально-екологічна складова потенціалу підприємств зв'язку полягає у специфічності співвідношень керівництва з персоналом підприємства через різні види власності і негативний вплив на довкілля. Наприклад, підприємства поштового зв'язку забруднюють середовище через численний автотранспорт, що застосовується для перевезення пошти [39, с. 70].

6. Дослідники Є.В. Швець та О.А. Шамота виділяють ще маркетинговий ресурс, який характеризується можливістю підприємства до систематизованого та планомірного спрямування всіх його функцій на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту [72, с. 115].

7. Науково-технічний складник характеризує сукупність науково-технічних, науково-дослідних, науково-технологічних розробок, необхідних для практичного використання в інноваційній діяльності підприємства.

Інноваційний потенціал формується значно ефективніше під час проведення заходів в зонах організаційної системи з найзначнішими нововведеннями, запланованими проектом реструктуризації, як дослідив С. М. Ілляшенко. Зміни в організаціях у процесі реструктуризації в одних випадках здійснюють на засадах розроблених концепцій удосконалення, а в інших мають неформальний і адаптивний характер, коли організація оперативно пристосовується до зовнішнього середовища через модифікацію поведінки [31, с. 32].

Складність процесу формування інноваційного потенціалу підприємства, на думку О. В. Хмизової та О. М. Сисан, зумовлює істотні методологічні труднощі стосовно оцінювання, механізм і результати якого мають задовольняти вимоги:

1) оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства проводити з урахуванням усіх факторів формування, або заздалегідь визначити головні фактори, без урахування яких важко отримати обґрунтовану оцінку потенціалу;

2) результат проведення кількісного оцінювання повинен бути однозначним і характеризуватися припустимим рівнем точності, не заперечуючи можливість та необхідність якісного оцінювання рівня інноваційного потенціалу;

3) для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства потрібно заздалегідь створити потужну інформаційну базу з усіма аспектами діяльності підприємства та зовнішнє середовище;

4) оцінюючи інноваційний потенціал підприємства уникати суб'єктивних думок, а орієнтуватися на застосування формалізованих оцінок [65, с. 84].

Отже, процес формування ІПП передбачає його структуризацію та ідентифікацію потенціалоутворюючих елементів, визначення обґрунтованих пропорцій та зв'язків міжскладовими системи з метою забезпечення стабільної інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства.

#### **1.4. Механізм реалізації інноваційного потенціалу**

Реалізація інноваційних можливостей, на думку О. В. Хмизової та О. М. Сисан, дозволяє підприємству забезпечити планомірний і поступальний розвиток

підприємства за допомогою цілеспрямованого перетворення ідей у нововведення. Процес реалізації ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства – його можливості в досягненні поставлених інноваційних цілей, які у глобальних масштабах виступають засобом отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, зміцнення і підвищення конкурентних можливостей на ринку, рішення кризової проблеми і проблеми виживання підприємства. Чим вищий рівень інноваційного потенціалу підприємства, тим успішніше воно уникає кризових ситуацій [65, с. 84].

При реалізації політики інноваційного розвитку підприємствами, на погляд І. В. Гріщенко, необхідним є забезпечення технологічної інфраструктури, елементної й технічної бази, науково-технічної політики, комерційної інфраструктури ринку, нормативно-правової бази, зокрема правил функціонування оптового і роздрібного ринку [18, с. 129]. Г.І. Заднепроваська переконана, що реалізація великих інноваційних проектів можлива лише на основі комплексного підходу з поєднанням комплексу і використанням механізму державно-приватного партнерства [26, с. 111].

Реалізація механізму формування інноваційного потенціалу, як вважає С.А. Попель, передбачає чітку відповідність принципам:

1. Чутливості (швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища).
2. Ризиковості (ймовірності відхилення результатів впроваджень від плану).
3. Саморегуляції (швидкості реакції на фактори і пристосування до вимог).
4. Саморозвитку (забезпечення на підприємстві постійного процесу).
5. Економічності (ефективного використання обмежених ресурсів).
6. Взаємоузгодженості і комплексності (тісного взаємозв'язку елементів інноваційної інфраструктури для синергічного ефекту в їхній діяльності).
7. Дохідності (метою інновацій підприємства є прибуток) [56, с. 350].

Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства О.Є. Гудзь визначає як обмежену сукупність взаємозалежних елементів, взаємодія яких забезпечує перебіг інноваційного процесу відповідно до визначених характеристик і отримання бажаних результатів; окреслення векторів руху

інформаційних потоків у заданому форматі за комунікаційними ланцюгами і каналами з урахуванням ресурсних і просторово-часових обмежень, структурних і функціональних взаємозалежностей взаємозв'язків між підсистемами, елементами і суб'єктами [20, с. 7]. Елементи організаційного механізму управління впливають на інноваційний потенціал підприємства, через які досягається високий інноваційний потенціал підприємства, на погляд О. І. Вікарчука і І. О. Клімової:

- організаційна структура – лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матрична структура, творча команда;
- технології – гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою;
- організація праці – бригадна, з високим рівнем поєднання операцій і професій, вільному вибору часу;
- оплата праці – почасово-преміальна, бригадна з особистим внеском;
- переміщення персоналу – можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно із вирішуваними завданнями, створення тимчасових бригад;
- стиль управління – делегування повноважень, залучення персоналу до розроблення рішень, подання ідей;
- дослідно-конструкторні приміщенні, лабораторії, відділи – універсальний тип, наявність резервних площ, можливість змін лабораторій, відділів;
- система інформування персоналу – докладне інформування про діяльність підприємства в цілому, проблеми та завдання у сфері інновацій;
- психологічний клімат – пошук рішень оперативних і довгострокових у рамках робочого місця, і поза ним, інноваційний клімат, активність [10, с. 256].

Для досягнення поставлених інноваційних цілей потрібні інструменти (фінансові, організаційні маркетингові, кадрові, управлінські, інформаційні, правові), методи (організаційні; адміністративні; економічні; психологічні; переконувальні) і функції (організація; планування і прогнозування; контролю і регулювання; стимулювання; інформації). Як слушно зауважує А.А. Глушенкова, структура інноваційного потенціалу підприємства слугує основою для побудови ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємства і

дозволяє провести об'єктивну оцінку елементів і їх груп, містить оптимальну кількість елементів, перспективні напрями інноваційного розвитку [13, с. 104].

Найперспективнішими заходами реалізації інноваційного потенціалу є: впровадження новітніх стандартів якості, використання нових форм мотивації інноваційної діяльності, проведення наукових розробок, заходів з професійного розвитку персоналу, нарощення інтелектуального капіталу і нематеріальних активів підприємств, технологічне переозброєння виробництва, венчурне фінансування інновацій. Усі джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства І. Грудзевич систематизував на власні та залучені (дод. З) [19, с. 66].

Для оцінки взаємозв'язку між результативними показниками ефективності діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної) підприємства і відповідними показниками ефективності інноваційної діяльності, як вважають О. В. Хмизова та О. М. Сисан, доцільно сформуванати таку систему показників:

- показники виробничої ефективності науково-технічних заходів: темп приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

- показники фінансової ефективності науково-технічних заходів: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості з амортизацією від реалізації науково-технічних заходів, (інтенсивні, екстенсивні фактори); приріст доходу від реалізації науково-технічних заходів;

- показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів: кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку [65, с. 86].

Систему показників інноваційного потенціалу Н. С. Краснокутська трактує як інтегральну сукупність наявних і прихованих ресурсів, запасів, можливостей, що можуть виявлятися за умов взаємодії і взаємообумовленості збалансованих



підсистем і елементів системи для задоволення вимог ринку в інноваційних продуктах (внутрішні сили, здійсненність і здатність у вигляді спроможності діяти і відображати інноваційну активність менеджменту підприємства) [37, с.29].

Для аналізу інноваційного потенціалу О. В. Хмизова та О. М. Сисан розробили алгоритм дослідження інноваційного потенціалу підприємства:

Етап 1. Розрахунок показника інноваційного потенціалу.

Етап 2. Оцінка використання інноваційного потенціалу.

Етап 3. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства: аналіз структури інноваційного потенціалу; ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства; рівня інноваційної активності підприємства [65, с.85].

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства Т.І. Черкасова та Я.В. Богаченко запропонували систему показників (дод. И): використання спеціальної системи економічних показників кожного компоненту інноваційного потенціалу підприємства; виявлення взаємозв'язків між показниками, побудова причинно-наслідкових зв'язків взаємозалежності показників, що передбачає необхідність логічного відокремлення в процесі проведення розрахунків [68, с. 16]. Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності передбачає вирішення комплексу питань: вибір і обґрунтування стратегічного напрямку досліджень; визначення критеріїв і показників її економічної ефективності; оцінку її впливу на ефективність діяльності підприємства, вибір ефективного методу її здійснення. Враховуючи, що витрати на інноваційну діяльність надзвичайно великі та ризикові, важливою є розробка такої методики, яка б давала приймати рішення про доцільність інноваційної діяльності, почин; ранніх її етапів. За кожною складовою визначаються основні показники, які можуть включати одну або декілька характеристик. Н.Т. Рудь розробив методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства, відобразимо її у дод. І [63, с. 327], а К.А. Галасюк описав модель, за допомогою якої можна оцінити інноваційний потенціал підприємства (дод. Й) [12, с. 58].

Інноваційну діяльність підприємства оцінюють коефіцієнтом використання власних розробок (рівня власного наукового забезпечення інновацій):

$$K_{в.р.} = \frac{N_{в.в.л.}}{N_{заг.в.л.}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{в.р.}$  – коефіцієнт використання власних розробок;

$N_{в.в.л.}$  – кількість упроваджених власних розробок, од.;

$N_{заг.в.л.}$  – загальна кількість власних розробок, од.

Головну увагу керівники повинні звертати на якнайшвидшу активізацію винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві.

Технічний рівень забезпеченості інноваціями (спроможність підприємства випускати якісну продукцію з використанням передової техніки, технологій) оцінюють коефіцієнтом оновлення технологій:

$$K_{он.тп.} = \frac{N_{н.тп.}}{N_{заг.тп.}}, \quad (1.2)$$

де  $K_{он.тп.}$  – коефіцієнт оновлення технологій;

$N_{н.тп.}$  – кількість впроваджених нових технологічних процесів;

$N_{заг.тп.}$  – загальна кількість технологічних процесів.

При оцінці економічної ефективності інноваційних процесів показники розраховуються як порівняльні величини. Оцінку техніко-економічного рівня новинок доцільно проводити у такій послідовності: вибір бази порівняння – аналога; проведення порівняльної оцінки; формування висновків про техніко-економічний рівень новинки; оцінка конкурентоспроможності продукції. Їх величина залежатиме від того, з чим порівнювати, тобто, який виріб вибрано за базу порівняння – аналог з метою здійснення порівняння: виявлення технічного рівня нової техніки, наближений розрахунок собівартості на ранніх етапах проектування, розрахунок економічної ефективності у виробництві і експлуатації.

Отже, інноваційна діяльність зумовлює організаційні нововведення, які потребують змін в діяльності підприємства. Зростання їх техніко-економічного рівня впливає на конкурентоспроможність. Методику вибору варіанта реалізації інноваційного процесу будують, щоб встановити прямий зв'язок між технічними і економічними параметрами новинки, врахувати зворотний зв'язок, забезпечити розробку оптимальної конструкції виробу, соціальний і економічний ефекти.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТОНЦАЛУ І ШЛЯХІВ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

1. **Повна назва підприємства:** Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
2. **Скорочена назва підприємства:** ТОВ «Нова Пошта»
3. **Юридична адреса:** Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9
4. **Фактичне місцезнаходження:** Україна, 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9
5. **Телефон:** 0-800-500-609
6. **Код ЄДРПОУ (колишній ЗКПО):** 31316718
7. **Дата заснування, фактичний термін діяльності, років:** 19 років 9 місяців від 19.01.2001 р.
8. **Форма власності:** приватна
9. **Організаційно-правова форма:** товариство з обмеженою відповідальністю
10. **Розмір статутного капіталу:** 4 654 075,00 грн.
11. **Кількість відділень:** понад 3000 відділень, з яких 2000 власних і більш 1000 франчайзингових

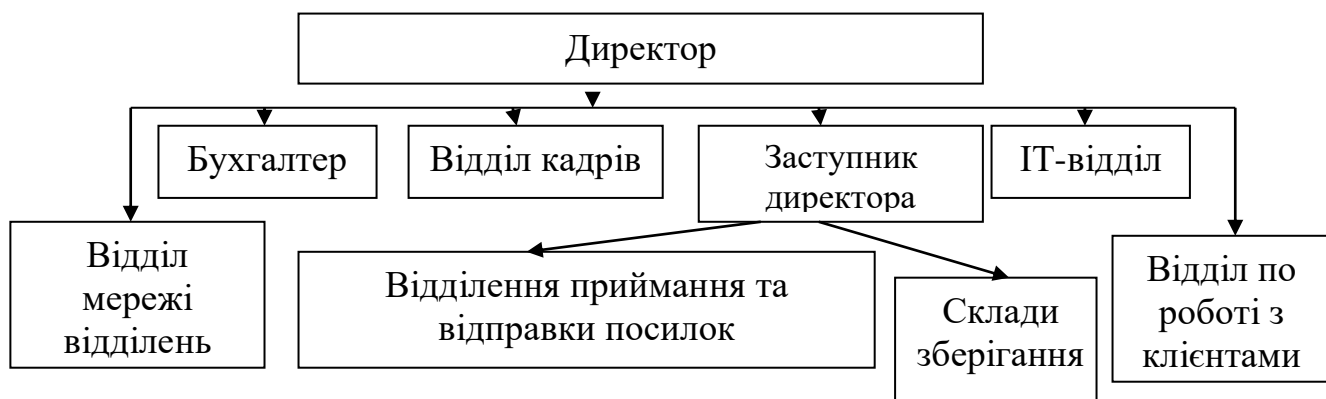
ТОВ «Нова Пошта» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Підприємство має печатку, самостійний баланс, рахунки в банках, знаки для товарів і послуг, бланки і штампи та інше необхідне обладнання для здійснення своєї діяльності. ТОВ «Нова Пошта» діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють її індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. У статуті ТОВ «Нова Пошта» визначається: точне найменування та

місцезнаходження підприємства, засновники (Поперешнюк Володимир Анатолійович, Климов Вячеслав Валерійович та компанія «НП Холдингс Лімітед» - Климов Вячеслав Валерійович); основна місія й цілі діяльності (легкість доставки для життя та бізнесу); органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. У найменуванні відображено конкретну назву, вид (товариство з обмеженою відповідальністю) [73].

Підприємство самостійно здійснює підприємницьку діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самокупності, несе відповідальність за її наслідки.

Підприємство створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства та трудового колективу, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства, отримання акціонерами дивідендів.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з дод. Л. Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», бачимо, що кожен підрозділ самостійний, але взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, правил роботи, охоплюючи всю організацію. Структурна схема організаційної структури ТОВ «Нова Пошта» на рис. 2.1 [73].



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»**



З табл. 2.1 бачимо, що ТОВ «Нова Пошта» здійснює багато видів діяльності, що пов'язані з наданням послуг доставки, проте основним видом діяльності є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Компанія ТОВ «Нова Пошта» пропонує наступні технології доставки [73]:

1. Двері – Двері. Отримання вантажу або пошти за адресою з відправника та його доставку за адресою отримувача.

2. Склад – Двері. Доставка вантажу з відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» за адресою знаходження отримувача.

3. Двері – Склад. Отримання вантажу за адресою відправника та його доставку до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

Додаткові послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» є такі:

1. Доставка та повернення вантажів до роздрібних мереж – передбачає доставку товару клієнта в будь-які торгово-роздрібні мережі (супермаркети, філіали, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-яку точку України. Цей вид партнерства дозволяє оптимізувати і спростити логістичні та організаційні процеси, відповідно до специфіки задоволення клієнтів.

2. Доставка палетованного вантажу – передбачає формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет за зниженими тарифами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків – передбачає перевезення шин і дисків за зниженими цінами.

4. Зворотня доставка – повернення документів за вантаж відправнику.

5. Післяплата за товар – передбачає розрахунок за вантаж, суму вартості якого відправник доручає одержати транспортній компанії. Одержана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини – передбачає надання відправнику відповідного транспорту на обумовлений час під завантаження

7. Переадресація – передбачає зміну типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта відправника.

8. Підйом вантажу на поверх – передбачає підйом вантажу на поверх при доставці за адресою. Маса одного місця вантажу не повинна перевищувати 75 кг.

Замовити послугу може тільки клієнт відправника. Якщо вага відправлення по одній товарно-транспортній накладній менше 30 кг, послуга надається безкоштовно (без попереднього замовлення).

9. Зберігання вантажу – передбачає зберігання вантажу у відділенні ТОВ «Нова Пошта» 1 (один) календарний місяць з дня надходження вантажу. Безкоштовно вантаж може зберігатися протягом 5-ти робочих днів, включаючи день, коли він мав бути одержаний отримувачем. За зберігання вантажу на складі більше 5-ти днів нараховується доплата у розмірі 20% від вартості перевезення вантажу, без урахування суми комісії за кожний наступний робочий день.

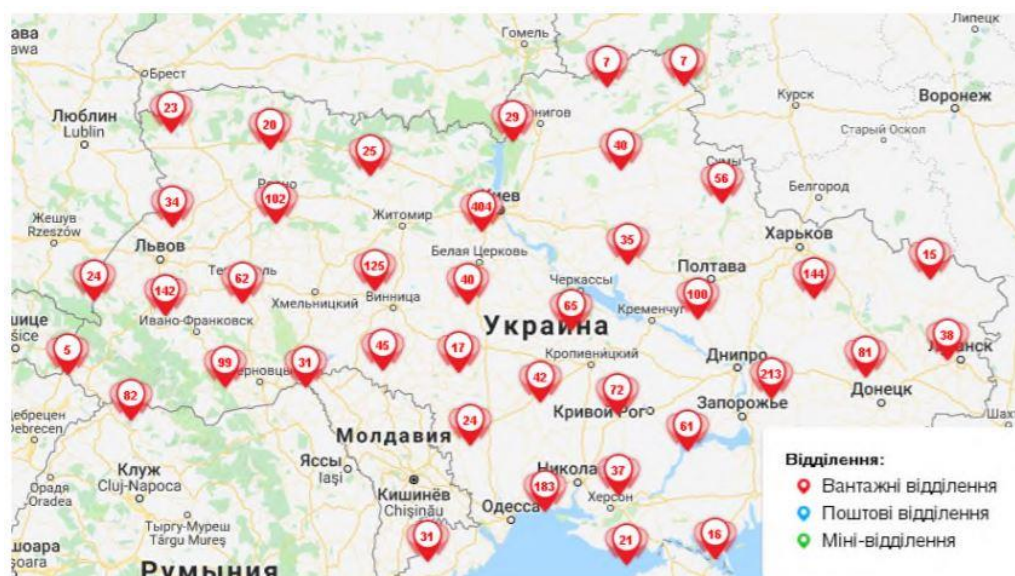
10. Упаковка вантажу – передбачає пакування вантажу у найбільш зручний вид упаковки. Зазначимо, що послуга надається в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Пакування вантажу застосовується для уникнення пошкоджень при транспортуванні, складуванні, зберіганні, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

## **2.2. Особливості діяльності підприємства «Нова пошта» в умовах пандемії COVID19**

У 2001 р. компанія «Нова Пошта» відкрила свій перший відділ, а нині має понад 5900 відділень та 1400 поштоматів по всій Україні й пропонує своїм клієнтам швидку, зручну та доступну доставку в будь-яку точку країни. Однак у 2005 р. у компанії з'явилися великі конкуренти. Щоб адаптуватись до нових умов ринку, власники компанії змушені були змінити стратегію та якість обслуговування. Це допомогло визначити два основних орієнтира компанії: високий рівень клієнтського сервісу та високу якість послуг. Але при щорічному зростанні рівня розвитку компанії приділити увагу кожному клієнтові ставало все складніше. Тому було створено перший сайт «Нова Пошта», де можна було дізнатись адреси існуючих відділень, а згодом набула розвитку Інтернет-торгівля, що збільшило запити клієнтів. У зв'язку з цим у вересні 2013-го року, компанія презентувала свій «мобільний додаток» для мобільних пристроїв, завдання якого

стало поліпшення сфери сервісу. За перший місяць його функціонування понад 37 тис. клієнтів встановили додаток, а нині їх кількість зросла до 1,5 млн користувачів [73].

Як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України [73].



**Рис. 2.2. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»**

З кожним роком оператор збільшує кількість відділень в Україні. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.3 [73].

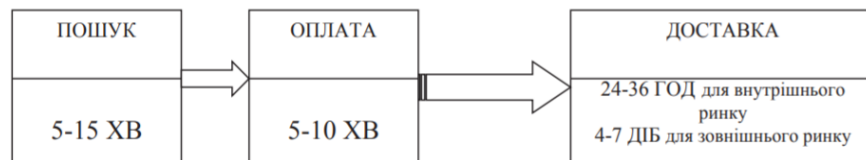


**Рис. 2.3. Динаміка відкриття нових філіалів ТОВ «Нова Пошта» по Україні протягом 2017 -2019 рр.**

Проте, в умовах пандемії COVID-19 відбулися деякі зміни в робочих процесах для безпеки клієнтів та працівників: вхід у відділення в захисних

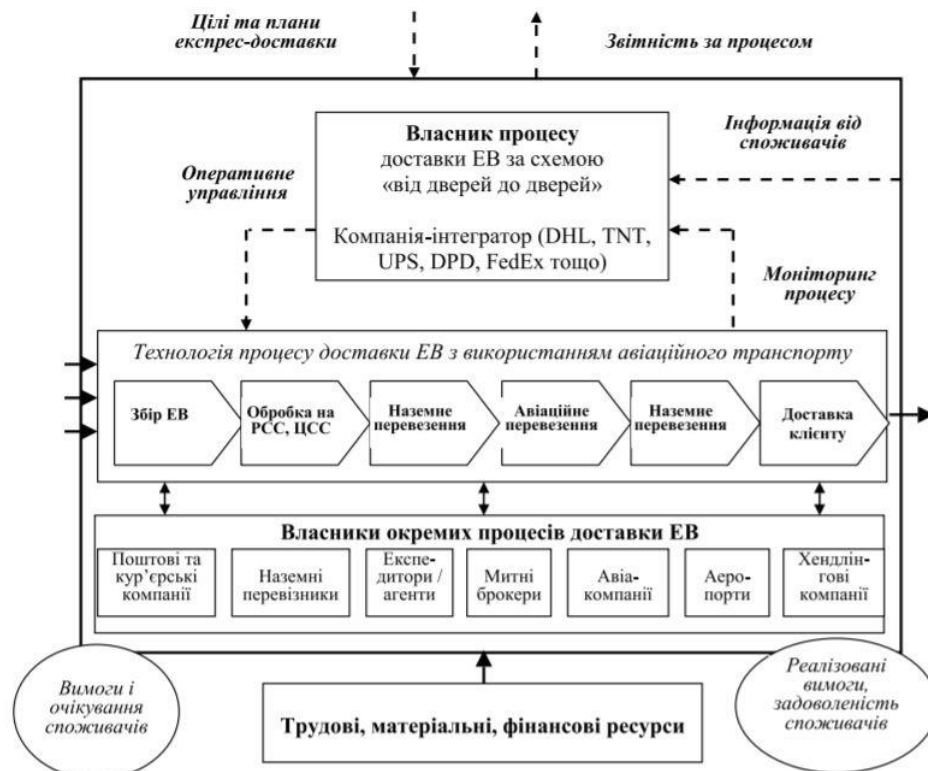


масках; усі відділення обладнані антисептиками; якщо утворюється черга, клієнти очікують на вулиці; у відділеннях нанесена розмітка для дотримання дистанції; створена посада вуличних адміністраторів. Інші види діяльності проводяться без змін. Моніторинг інноваційних концепцій якості послуг ТОВ «Нова Пошта» провів І.Б. Романич, зобразимо специфіку надання поштових послуг ТОВ «Нова Пошта» на рис. 2.4 [62, с. 11].



**Рис.2.4.Точка розриву в ланцюжку «пошук товару - оплата - доставка»**

Для кращого розуміння складності процесу експрес-доставки в умовах пандемії COVID-19 представимо його схематично на рис. 2.4 [73].



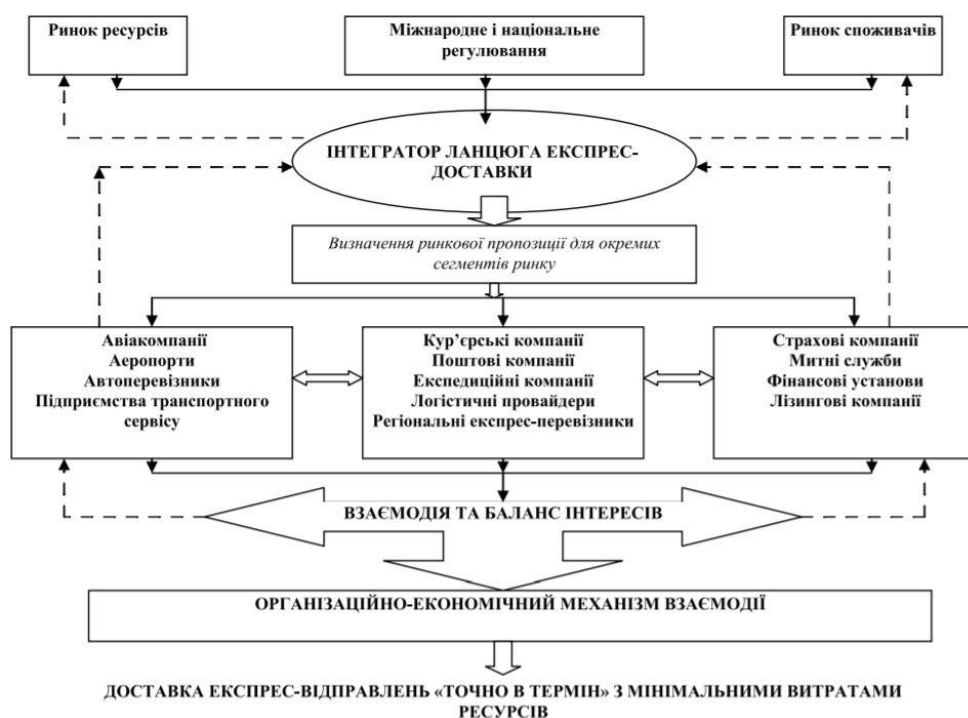
**Рис. 2.4. Схема процесного підходу до управління експрес-доставкою вантажів в умовах пандемії COVID-19**

Розглянемо у табл. 2.2 суб'єктів міжнародного ринку експрес-доставки вантажів та форми їх взаємодії з авіакомпаніями.

### Суб'єкти міжнародного ринку експрес-доставки вантажів та форми їх взаємодії з авіакомпаніями

Типи компаній	Тип відділень	Форма співпраці з авіакомпаніями
Поштові компанії, що використовують авіапошту	Конверти та пакунки до 30 кг	Авіаційне перевезення в основному віддається на аутсортинг авіакомпаніям
Міжнародні кур'єрські компанії	Конверти та пакунки до 75 кг	Авіаційне перевезення в основному віддається на аутсортинг авіакомпаніям
Глобальні експрес-перевізники (інтегратори)	Конверти та пакунки до 75 кг	Зазвичай оперують власними ПС, деякі напрямки віддані на аутсортинг авіакомпаніям, операторам ПС або авіачартерним компаніям
Авіаційні вантажі експедитори	Пакунки та об'єднані відправки понад 75 кг чи все, що вміщується у ПС	Авіаційне перевезення в основному віддається на аутсортинг авіакомпаніям та, іноді, операторам ПС чи авіачартерним компаніям

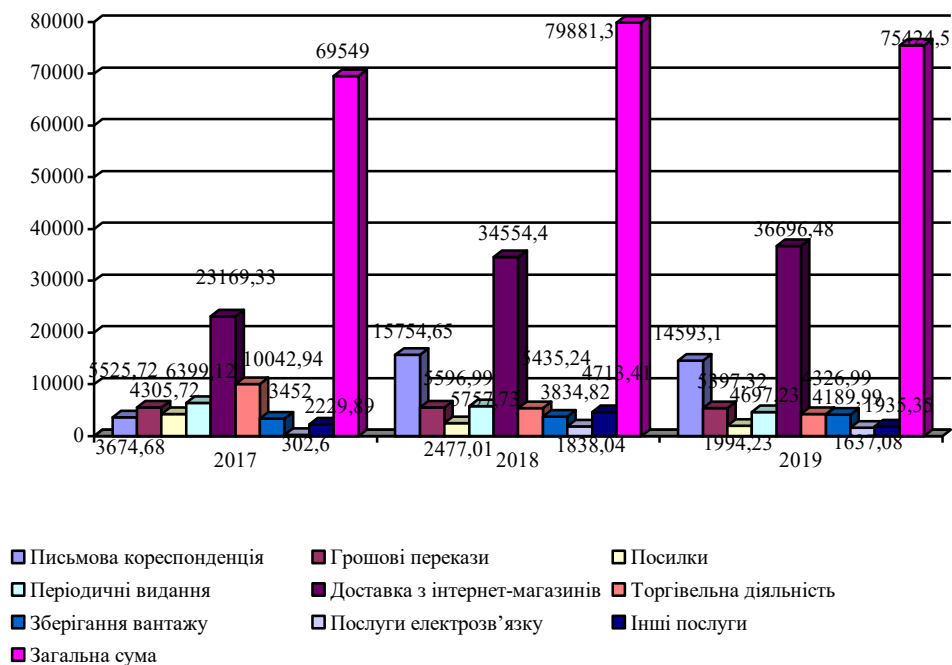
Розглянемо на рис. 2.5 організаційно-економічний механізм взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з клієнтами та партнерами [73].



**Рис. 2.6. Організаційно-економічний механізм взаємодії ТОВ «Нова Пошта» з клієнтами та партнерами у ланцюзі експрес-доставки вантажів**

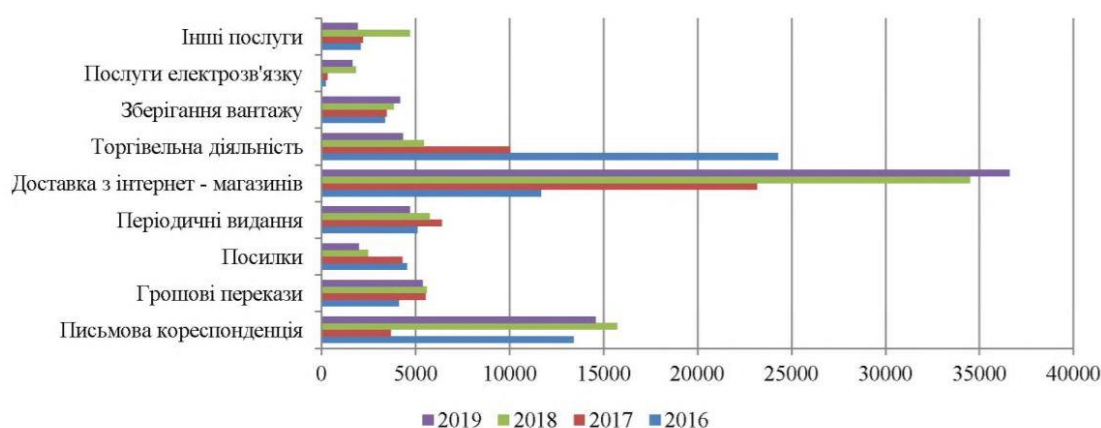
ТОВ «Нова Пошта» розраховує створити ринок інновацій поштової логістики і розглядає можливість трансформації в майбутньому в інжинірингову компанію – такий підрозділ у неї точно буде. Прибутковість компанії показує

результативність діяльності з надання послуг експрес-доставки товарів. Показники дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2019 роки проаналізуємо на рис. 2.6 [73].



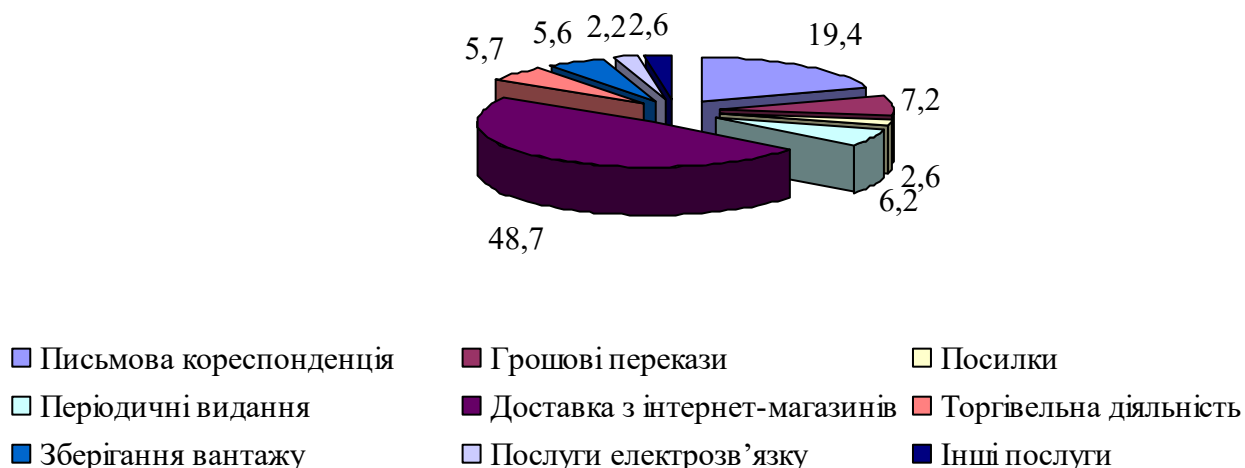
**Рис. 2.6. Показники дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2016-2019 рр.**

Дослідження показало, що з 2016-2019 рр. показники прибутку компанії «Нова Пошта» збільшуються з кожним роком (рис. 2.7) [34].



**Рис.2.7. Динаміка дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2016-2019 рр.**

Розглянемо структуру дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік на рис. 2.8 [73].



**Рис. 2.8. Структура дохідності послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2020 р.**

Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» залежать від обсягу продажу. Аналіз фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Нова Пошта» проводиться на підставі фінансової звітності: Баланс (дод. М.1, М.2), Звіт про фінансові результати (дод. Н.1, Н.2), за даними яких здійснимо оцінку фінансово-економічної діяльності бази практики та провести аналіз ліквідності, платоспроможності та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 року від	
				2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10069	11338	15667	+5598	+4329
Собівартість реалізованої продукції	5726	7590	12545	+6819	+4955
Валовий прибуток, тис. грн.	4343	3748	3122	-1221	-626
Чистий прибуток, тис. грн.	2854	3001	1053	-1801	-1948
Рентабельність продукції, %	49,8	39,5	8,4	-41,4	-31,1
Активи	24385	25657	30334	+5949	+4677

Згідно з даними табл. 2.3 бачимо, що з проаналізованих показників, окрім чистого доходу від реалізації продукції мають тенденцію до погіршення. Зокрема, обсяг реалізації зріс на 4329 тис. грн., а чистий прибуток знизився на 1948 тис.

грн., валовий прибуток на – на 626 тис. грн., собівартість реалізованої продукції зросла на 4955 тис. грн. Значно зросли активи – з 24385 тис. грн. у 2020 році до 30334 тис. грн. Негативним є зменшення рентабельності продукції у 2020 році на 31,1 % порівняно з 2018 роком і становить 8,4%.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» узгоджує показники ефективності управління з показниками ефективності та продуктивності фірми, по-друге, до необхідності обліку багатостороннього впливу управління на фірму, використовує набір додаткових критеріїв.

### **2.3. Аналіз і оцінка факторів формування інноваційного потенціалу в умовах пандемії**

Серед найбільш яскравих інноваційних глобальних трендів і тенденцій, які мають безпосередній вплив на розвиток поштової логістики, співвласник «Нової пошти» В'ячеслав Клімов виділив такі: штучний інтелект; електротранспорт; real time; дрони; автоматизація і роботизація складських процесів; доставка без кур'єра; поштомати; нові види доставки.

На швидкість доставки ТОВ «Нова Пошта» найбільш суттєво впливають внутрішні технологічні процедури і процеси, проте разом із тим можливий також вплив і зовнішніх чинників, на які поштово-логістичний оператор може й не мати безпосереднього впливу. Про форс-мажорні обставини в даному контексті не говоримо. Швидкість доставки для міжнародного складника послуг ТОВ «Нова Пошта» включає:

- 1) «першу милю» – доставка з-за кордону до місця оброблення поштових відправлень в Україні;
- 2) розмитнення, оброблення та сортування поштових відправлень;
- 3) «останню милю» – магістральне сполучення та доставка поштових відправлень у межах країни.

Швидкість доставки для внутрішнього складника послуг ТОВ «Нова Пошта» включає:

- 1) виконання «заборів» (за наявності) – адресний забір вантажів зі складів відправників та їх доставка до місця оброблення та сортування;
- 2) оброблення, стікерування та сортування вантажів;
- 3) «останню милю» – магістральне сполучення та доставка вантажів у межах країни.

Найчастіше використовують два види аналізу швидкості доставки вантажів і поштових відправлень договірних контрагентів ТОВ «Нова Пошта»:

- відсоток вчасно доставлених вантажів та поштових відправлень у підписані з відправником договірні терміни;
- накопичувальний відсоток доставлених вантажів, поштових відправлень в календарних чи робочих днях (з можливим розподілом за регіонами).

Формулу загального розрахунку швидкості доставки вантажів та поштових відправлень можемо записати так:

$$Td = M_1 + \sum_{i=1}^m Ob_i + \sum_{j=1}^n Mg_j + \sum_{k=1}^K tdk,$$

де  $Td$  – загальний показник швидкості доставки по поштово-логістичній компанії (по відправнику);  $M_1$  – швидкість першої милі;  $Ob_i$  – швидкість  $i$  –  $\hat{a}$  етапу обробки вантажів та поштових відправлень;  $Mg_j$  – швидкість  $j$  –  $\hat{a}$  магістрального плеча;  $tdk$  – показник швидкості доставки у  $k$  –  $\hat{o}$  регіоні країни. Ставлення споживачів до швидкості доставки можна описати так, якщо говоримо про сегмент бізнесу B2C: обравши, замовивши й оплативши в Інтернеті потрібний товар протягом 10–20 хвилин, доставку доведеться очікувати 24–36 годин у разі замовлення в межах України та 4–7 діб, якщо йдеться про замовлення з міжнародних магазинів [62, с. 12].

В Україні діють багато операторів поштового зв'язку. Серед найбільших конкурентів ТОВ «Нова Пошта» виділяють: агентство «Саміт», «Фактор», ЗАО «Бліц-Інформ», «ACD-експрес», «TNT-експрес», «EXmoto», банки та ін. Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється з швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг, великою мережею відділень, зручністю автоматизації й інтеграцією різних сервісів. Конкуренція підприємств визначається по різним

видам послуг. Основні українські оператори з доставки: «Нова Пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», «САТ», «Ін-Тайм», «Євро Експрес», «TNT» та «ДПД Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Основні показники ідентифікації операторів на ринку кур'єрських посилок у 2020 р.

Підприємства	Показники							
	Нова пошта	Укрпошта	Нічний експрес	Автолюкс	Ін-Тайм	Євро Експрес	TNT	ДПД Україна
1. Рік заснування в Україні	2001	1994	2001	1997	2002	2003	1993	1993
2. Головний офіс	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Київ	м. Запоріжжя	м. Київ	м. Київ	м. Київ
3. Автомобільний парк, од.	Понад 390	Закрита інформація	Закрита інформація	184 вантажівки (Mitsubishi Man)	Закрита інформація	Закрита інформація	162	Закрита інформація
4. Кількість відділень, од.	Понад 14000	Більше ніж 1465	274	202	492	93	14	22
5. Кількість міст обслуговування, од.	Усі міста України	686	103	136	345	84	Закрита інформація	Закрита інформація

Проте основним конкурентом компанії «Нова Пошта» залишається «Укрпошта» – монополіст, що охоплює 80% ринку і задає високу планку конкурентам [73], про що свідчать показники табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Порівняльна характеристика онлайн-послуг компаній «Нова Пошта» та «Укрпошта»

Показники	«Нова Пошта»	«Укрпошта»
Замовлення кур'єра через мобільний додаток чи сайт компанії	+	-
Автоматизована робота з Інтернет-магазинами	+	-
QR-код в рекламі	+	-
Можливість оплатити доставку онлайн	+	-
Дешевша ціна послуг	-	+
Онлайн стеження за посилкою	+	+
Сплатити через смартфон у відділенні	+	-
Можливість зробити свою власну марку у мобільному додатку	-	+
Знайти потрібне відділення на мапі сайту чи мобільного додатку	+	+
Переказ грошей через додаток	-	+
Розрахувати термін та вартість доставки	+	+
Оформити посилку онлайн	+	+

Хоча «Нова Пошта» має свої переваги в діджиталізації, проте «Укрпошта» пропонує свої продукти «власної марки», які споживач може зробити самостійно.

Дана не пріоритетна можливість ближча для креативних клієнтів. Найважливішим критерієм, що має першочергове значення, залишається швидкість доставки.

ТОВ «Нова Пошта» використовує такі видами упаковки: фірмові пакети, розраховані на 1-2 кг; картонний конверт; картонні коробки різних розмірів; мішок поліпропіленовий; обрешетування дерев'яне; палетування. Для захисту відправлення існують додаткові види пакування: картонні коробки різних розмірів з ущільнювачем; повітрянопухирчаста плівка; стрейч-плівка; поролон; гофро-картон.

Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розроблюють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами. Важливість цього відділу для компанії важко переоцінити, адже його частка перевезень у структурі складає щонайменше 37%, що представлено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2020 рік**

Компанія «Нова Пошта» - надійний партнер для більше ніж 80000 компаній, серед яких національні виробники та роздрібні мережі, мережі автозаправок, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та багато інших. Маркетинговий відділ провів аналіз статистичних даних сайту і на основі на основі отриманих результатів компанія створила функціонал, у додатку якого можна знайти:

- відображення найближчого відділення на мапі;
- контактна інформація всіх відділень;



- трекінг посилок (вистежування, статус відправлення та його місцезнаходження);
- push-повідомлення про зміну статусу посилки;
- розрахунок орієнтованої вартості та терміну доставки;
- оплатити посилку чи її доставку.

Окрім мобільного додатку, ТОВ «Нова Пошта» повідомляє про доставку посилки у відділення та її вартість через соціальні мережі. У повідомленнях все частіше з'являються рекламні плакати та бігборди з QR-кодом, завдяки якому клієнт може перейти на сайт чи на посилання для завантаження мобільного додатку. Увагу клієнтів привернув можливий функціонал, що збільшило їх кількість до 3,7 млн. За період 2020 р. більше 30% експреснакладних було оформлено через мобільні додатки [73]. Зміна технології обробки замовлень операторами у відділенні та онлайн-системі збільшила швидкість роботи з клієнтом та на 5% підвищила середній показник задоволеності клієнтів. Проведені заходи допомогли завоювати прихильність більшості українців, що зробило компанію абсолютним лідером на ринку поштового зв'язку.

Здійснено аналіз джерел фінансування на ТОВ «Нова Пошта» протягом 2018-2019 років у табл. 2.6 (дод. Н). бачимо, що джерелами фінансування є власні кошти, позиковий капітал відсутній.

Таблиця 2.6

### Аналіз джерел фінансування

тис. грн., всього

Показники джерел фінансування	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 року від	
				2017	2018
Капітал підприємства	24385	25657	30334	+5949	+4677
Власний капітал	22362	25363	26416	+4054	+1053
Позикові кошти	308	-	-	-308	-
Короткострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	308	-	-	-308	-

Електронній комерції прогнозують десятикратний ріст, і ТОВ «Нова Пошта» готова купляти технології і співпрацювати з компаніями, які можуть запропонувати рішення щодо роботи з великими обсягами: кур'єрським компаніям доведеться обслуговувати такі потоки, котрі нині їм важко уявити.

## 2.4. Оцінка ефективності реалізації інноваційного потенціалу

Здійснено оцінку ефективності реалізації інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» у табл. 2.7. Використаємо бальну шкалу, де «10» – найвищий, а «1» відповідно – найнижчий бал, ранжуємо показники за «поточним (оцінка наявного стану) і перспективним (оцінка здатності до покращення)» коефіцієнтами.

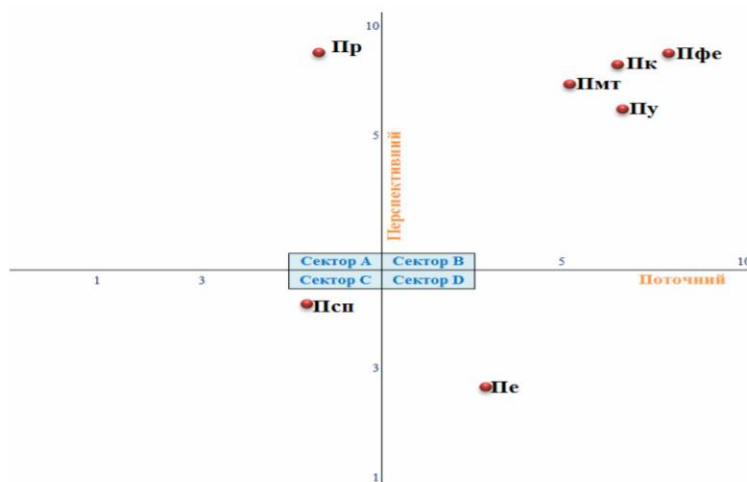
Таблиця 2.7

### Комплексний підхід до оцінки інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»

Умовне позначення	Показник	Значущість показника			Поточна оцінка (min 1 max 10)	Оцінка перспектив (min 1 max 10)
		висока	середня	низька		
П <sub>к</sub>	КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ				7,25	8,75
	Показник зайнятості персоналу				6	9
	Показник наявності кваліфікованих наукових кадрів				8	8
	Показник загального рівня кваліфікації персоналу				7	8
	Показник забезпеченості науковими кадрами				8	10
П <sub>мт</sub>	МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				5,16	8,16
	Показник наявності нематеріальних активів				7	9
	Показник швидкості технологічного оновлення				4	9
	Показник придатності основних фондів				5	10
	Показник співвідношення власних і придбаних розробок				6	8
	Показник інвестування в технічне оснащення виробництва				4	8
	Показник наявної робочої площі				5	5
	Показник забезпеченості власних відділів інноваційної діяльності, конструкторських бюро, лабораторій				6	10
П <sub>сп</sub>	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4	4,75
	Показник сприйняття виробничим колективом інновацій				4	3
	Показник готовності управлінського персоналу до інновацій				4	5
	Показник матеріального заохочення колективу				3	6
П <sub>у</sub>	УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ				6	8,5
	Показник ефективності управлінської діяльності				8	9
	Показник оптимальності організаційної структури				4	8
П <sub>р</sub>	РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4,6	9,3
	Показник відповідності стандартам і технічним умовам в галузі				3	9
	Показник рентабельності інноваційних витрат				6	10
П <sub>фс</sub>	Показник ринкової концентрації інновацій				5	9
	ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				7	9,3
	Показник витрат на НДДКР				8	10
	Показник реалізації інноваційної продукції				8	9
П <sub>е</sub>	Показник фінансування підвищення кваліфікації персоналу				5	9
	ЕКОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ				4,75	2,8
	Показник ресурсозатрат виробництва				5	3
	Показник обсягу шкідливих відходів підприємства				3	2
	Показник рівня екологічної обізнаності				5	4
	Показник провадження				6	5

У розрахунку інноваційного потенціалу підприємства варто зважати на його інноваційну ємність. В оцінюванні рівня інноваційного потенціалу підприємства потрібно враховувати зміну (зростання) витрат на розроблення та виробництво

нових (покращених) видів продукції з підвищенням рівня якості. Для кожного показника розрахуємо середній бал. Пріоритезація за бальними оцінками надасть змоги визначити найбільш та найменш впливові показники на формування інноваційного потенціалу. Для отримання найповнішого уявлення про інноваційний потенціал ТОВ «Нова Пошта» за проведеними розрахунками середніх оцінок виділимо показники з найбільшими та найменшими оцінками і відповідно представити їх за допомогою матриці (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Матриця розподілу показників інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта»**

Як видно з рис. 2.10, ключові показники, які забезпечують економічне зростання та інноваційну платформу Пк, Пмт, Пу, Пфе, відображені у секторі В. Потребують негайного та кардинального перегляду показник Псп, а на показник Пе варто звернути увагу в тому випадку, коли організація здійснить покращення інших значущих показників. Спираючись надані матриці, можна здійснити вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства, посилити можливості в освоєнні нових технологій та виробництві нової чи поліпшеної продукції і мінімізувати ризики.

Проаналізуємо технічні нововведення на ТОВ «Нова Пошта». Оцінимо інноваційну діяльність підприємства за коефіцієнтом використання власних розробок, який визначають за формулою:

$$K_{\text{в.р.}} = \frac{7}{3} = 2,33$$

Бачимо, що за коефіцієнтом використання власних розробок технічні інновації на високому рівні, оскільки на ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році здійснювало власної розробки, і коефіцієнт використання власних розробок становить 2,33. Головну увагу керівники повинні при цьому звертати на якнайшвидшу активізацію винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві, що може забезпечити високий рівень даного коефіцієнта.

Оцінимо технічний рівень забезпеченості інноваційної діяльності, використовуючи коефіцієнт оновлення технології:

$$K_{\text{он.тп.}} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Коефіцієнт оновлення технології використовується для обґрунтування спроможності підприємства випускати продукцію при використанні передової техніки і технології виробництва, що забезпечує такий важливий параметр, як якість. ТОВ «Нова Пошта» намагається використовувати нову технологію при наданні поштових послуг.

Оцінку техніко-економічного рівня новинок ТОВ «Нова Пошта» проводить у такій послідовності:

- вибирає базу порівняння аналога-конкурента;
- проводить порівняльну оцінку;
- формує висновки про техніко-економічний рівень новинки;
- оцінює конкурентоспроможність продукції.

Величина цих показників техніко-економічного рівня ТОВ «Нова Пошта» залежить від того, з чим підприємство порівнює, тобто, який виріб вибрано за базу порівняння – аналог. Вибір аналога на ТОВ «Нова Пошта» залежить від мети здійснення порівняння: виявлення технічного рівня нової техніки, наближений розрахунок собівартості на ранніх етапах проектування чи розрахунок економічної ефективності у виробництві та експлуатації.

При визначенні технічного рівня на ТОВ «Нова Пошта» за аналог підприємство вибирає поштові послуги, котрі з технологічної точки зору найповніше відповідають специфіці вживання, тобто ідентичні за призначенням і

головними технічними параметрами. Аналог є кращим з впроваджених або розроблених поштових послуг, який випускають не більше трьох років. Даний захід забезпечує об'єктивність при оцінці економічної ефективності та дасть змогу уникнути розробки і впровадження у виробництво морально та якісно застарілих новинок рецептів та технологій обробки.

Важливу роль у формуванні інноваційного потенціалу ТОВ «Нова Пошта» відіграє менеджмент, а саме здатність управлінської ланки оперативно ухвалювати рішення, визначати актуальні інноваційні цілі, орієнтири та координувати виконання функцій, завдань, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей.

Ставлення споживачів до швидкості доставки ТОВ «Нова Пошта» можна зобразити за допомогою такої схеми:

- 1) обсяг надання послуги (іншими словами, кількість вантажів та поштових відправлень, які необхідно доставити споживачу послуги);
- 2) ціна надання послуги;
- 3) швидкість доставки – показник, який було розглянуто раніше, – є інтегральним критерієм якості:
- 4) показник загального темпу доручення за період;
- 5) показник темпу доручення відносно кількості відправлень, що увійшли в логістичну систему поштово-логістичної компанії за період;
- 6) показник залишків відправлень у логістичній системі поштово-логістичної компанії на дату;
- 7) показник своєчасності доставки відправлень за період згідно з підписаними договірними умовами;
- 8) цільовий показник своєчасності в розрізі регіонів і сегментів бізнесу;
- 9) кількість утрат відправлень;
- 10) кількість скарг і відгуків (за видами);
- 11) кількість рекламацій;
- 12) кількість звернень отримувачів за комунікаційними каналами.

### Форма обліку й аналізу загальних базових показників

ПЕРІОД _____										
Сегмент бізнесу	С2С		С2В		В2С		В2В		Разом	
Базові показники	штук	%	штук	%	штук	%	штук	%	штук	%
Відправлень на початок періоду										
Надходження за період										
Доставлено всього:										
Доставлено видачею «зі складу»										
Доставлено повернення товару										
Доставлено зворотних документів										
Доставлено «до дверей»										
Втрачено										
Повернуто замовнику										
Отримано рекламацій										
Відправлень на кінець періоду										

Побудуємо деякі форми розрахунку й обліку показників якості надання послуги поштово-логістичною компанією:

1) форма, що містить баланс фізичного руху відправлень у логістичній системі компанії за принципом «було → прихід → розхід → стало». Висновки щодо якості діяльності робляться на основі порівняння початкових і кінцевих абсолютних і відносних показників за період;

2) форма, що містить кількість доставлених відправлень за період у відсотковому вираженні в розрізі базових послуг поштово-логістичної компанії. Висновки щодо якості діяльності робляться на базі порівняння даних показників із key performance indicators, прописаними у договорах з ключовими клієнтами;

3) форма, що містить кількість доставлених відправлень поштово-логістичною компанією з розбиттям за економічними регіонами країни з подальшою декомпозицією щодо своєчасності доставки в кожному регіоні. Висновки щодо якості діяльності робляться на основі порівняння цільових значень цього показника з фактичними за сегментами бізнесу;

4) форма, що містить кількість скарг і відгуків, що надходять у компанію різними комунікаційними каналами по кожному з економічних регіонів країни в

розрізі класифікаційних одиниць таких скарг і відгуків. Висновки щодо якості діяльності робляться шляхом аналізу абсолютної кількості даних звернень;

5) форма що містить кількість отриманих рекламаций відповідними підрозділами поштово-логістичної компанії в розрізі класифікаційних одиниць таких рекламаций за сегментами бізнесу. Висновки щодо якості діяльності робляться на основі аналізу відсоткових показників видів рекламаций у загальній їх структурі за сегментами бізнесу.

Таблиця 2.9

### Форма обліку своєчасності доставки в розрізі індикативних клієнтів

ПЕРІОД _____									
Індикативні клієнти	A2	B1	E1	F2	K1	M1	R2	TT	W2
Базові показники	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Доставлено «до дверей»	100	100	100	100	100	100	100	100	100
у т. ч. рахунків клієнтам за послуги підприємства	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Доставлено «до дверей», у договірний термін	20	67	72						
Доставлено «до дверей», у термін, узгоджений з одержувачем, але не в договірний	80	31	22						
у т. ч. з опцією «доставка до супермаркету»	0	3,3	0						
у т. ч. після вияснень/переадресацій	0	3,3	0						
у т. ч. на основі звернення отримувача в колл-центр	0	0	0						
Доставлено «до дверей», з протермінуванням	0	2	6						
у т. ч. за проблемними напрямками	0	0	0						
у т. ч. за іншими напрямками	0	2	5						

Одним з основних критеріїв якості послуг ТОВ «Нова Пошта» є швидкість доставки – це певний проміжок часу, який можна виміряти математично, з одного боку, і який інтуїтивно відчуває клієнт, з іншого боку, – від моменту оформлення «бажання» щодо перевезення вантажу відправником до моменту отримання цього вантажу одержувачем. Замовивши й оплативши потрібний товар протягом 10–20 хвилин, доставку доведеться очікувати 2–7 діб, що вимагає змін і вдосконалення передусім у технологіях починаючи від навчання персоналу і закінчуючи сучасною інженерією. Тому ТОВ «Нова Пошта» використовує форму обліку своєчасності доставки в розрізі сегментів бізнесу та регіонів (табл. 2.10).





Непостійність якості у виконанні роботи працівниками, які надають послуги, а також різниця в сприйнятті послуги споживачами створюють значні проблеми для менеджерів та аналітиків, що працюють у сфері послуг, наслідком чого є те, що більшість послуг, а особливо поштових, украї важко стандартизувати, тому поштово-логістичним компаніям слід шукати наукові методи та економіко-математичні моделі аналізу якості та стандартизації поштової послуги для щоденного підвищення якісного рівня діяльності. Тому ТОВ «Нова Пошта» використовує форму обліку структури отриманих рекламаций (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Форма обліку структури отриманих рекламаций

ПЕРІОД _____	Нестача вкладення	Неякісний сервіс	Пошкодження	Протермінування	Часткова втрата	Втрата	Всього
Сегмент бізнесу							
B2C							
C2C							
B2B							
C2B							
Разом							
%	4	10	30	30	13	13	100%

Отже, методика вибору технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» побудована таким чином, щоб вона дала змогу встановлювати не тільки прямий зв'язок між технічними та економічними параметрами новинки, а враховувала і зворотний зв'язок, тобто забезпечувала розробку оптимальної інновації.

На ТОВ «Нова Пошта» нововведення забезпечують поліпшення лише одного з техніко-експлуатаційних параметрів, котрий забезпечує виробничий і соціальний ефект, наприклад, поліпшуються умови праці і збільшується її безпека, що покращує рівень відтворення робочої сили. Це також супроводжується економічним ефектом: за рахунок зростання продуктивності праці, що призводить до зниження собівартості продукції збільшуються обсяги продажу, що веде до зростання кількості прибутку. Зростання техніко-економічного рівня нововведення значною мірою впливає на його конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Пропозиції щодо удосконалення структури інноваційного потенціалу**

Про низьку інноваційну активність підприємств свідчать показники обсягів реалізованої інноваційної продукції в Україні за 2020 рік. У загальному обсязі продукції лише 3,8 % мають ознаки інновацій (в Євросоюзі – 75 %). Основні фактори, які стримують розвиток інноваційної діяльності підприємств, насамперед, були вартісні: нестача власних коштів (80,1% обстежених підприємств). Заважали впроваджувати передові технології такі чинники, як великі витрати на нововведення (55,5 %), недостатня фінансова підтримка держави (53,7 %), високий економічний ризик (41 %), тривалий термін окупності нововведень (38,7 %). Розвиток інноваційної діяльності стримували недосконалість законодавчої бази (40,4 %), відсутність попиту на продукції (16 %) та кваліфікованого персоналу (20 %). О. В. Корнух класифікував проблеми впровадження інновацій на підприємстві і шляхи їх вирішення (дод. П) [36, с. 71].

Серед основних проблем, які стримують інноваційну діяльність на підприємствах України, можна виділити декілька:

1. Недосконала система нормативно-методологічного забезпечення та державної підтримки. Тривалий період інноваційному законодавству України була властива певна фрагментарність та непослідовність. Нині в Україні діє 14 законів, понад 50 підзаконних актів, виданих Кабінетом Міністрів України, а також понад 100 правових актів відомчого характеру, які регулюють питання інноваційної діяльності підприємств. Більшість механізмів державної фінансової підтримки та податкового стимулювання, передбаченого цими актами, не можуть бути застосовані в повному обсязі.

2. Реалізація проектів з модернізації і реконструкції виробництва потребує чіткого уявлення про стан підприємства та ринку в цілому, фінансової та маркетингової організації інноваційної діяльності. Впливає інша проблема, що гальмує розвиток інноваційної діяльності: недостатнє інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, яке б охоплювало сукупність первинних і зведених даних, організацію збереження накопиченої інформації, способи її подання та методи перетворень, правила організації банку даних, методики кодування і пошуку інформації. Правильні управлінські рішення та відповідні висновки можна зробити лише на основі обстежень за принципом суцільного безперервного обліку. При розробці інформаційного забезпечення, потрібно враховувати систему показників для визначення економічної ефективності інновацій, показники бізнес-планів і внутрішні інформаційні потреби.

3. Відсутність системного підходу та єдиної науково-технологічної та інноваційної політики не компенсується збільшенням кількості і законодавчих і нормативно-правових актів, численними змінами та доповненнями до них. Чим частіше змінюються правові норми, тим гірше вони виконуються.

4. Відсутнє ефективне забезпечення державної підтримки інноваційного підприємництва, необхідно створити привабливий інвестиційний клімат і механізми і стимули для підвищення зацікавленості у впровадженні нововведень:

- забезпечити стабільне правове регулювання і стимулювання інноваційного розвитку сфер економіки, захисту інтересів учасників інновацій;
- стимулювати створення ефективних форм кооперації і формування організаційно-економічних структур, які б забезпечили інтеграцію освіти, науки і виробництва при здійсненні інноваційної діяльності (технопарків); – відновити кредитування основних галузей економіки України;
- розробити систему мотивацій для національного та іноземного інвестора, в тому числі за рахунок податкових пільг. Проблема конкурентоспроможності підприємств повинна вирішуватися на всіх рівнях управління економікою, тому передумовою вирішення проблем інноваційного розвитку є формування інвестиційної привабливості самого підприємства.

Н.С. Приймак звертає увагу, що для ефективного управління інноваційним потенціалом підприємств України необхідно впровадити систему інноваційного моніторингу, організувати тренінгові навчання для лінійних керівників і наукових працівників, вдосконалити професійний розвиток і навчити персонал [57, с. 114].

Слабкою ланкою в розвитку інноваційного потенціалу підприємств України, на думку О. В. Хмизової та О. М. Сисан, є:

1. Відсутність ефективного організаційно-економічного механізму управління.

2. Нестача фінансових коштів, що зумовлює пошук джерел фінансування та раціонального використання наявних за рахунок обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності підприємств.

3. Відсутність методики комплексного оцінювання інноваційного потенціалу підприємств.

4. Необхідність систематичного технологічного переоснащення виробництва сучасним обладнанням.

5. Підвищена ризикованість, зумовлена високо невизначеним результатом.

6. Неефективна робота маркетингової служби.

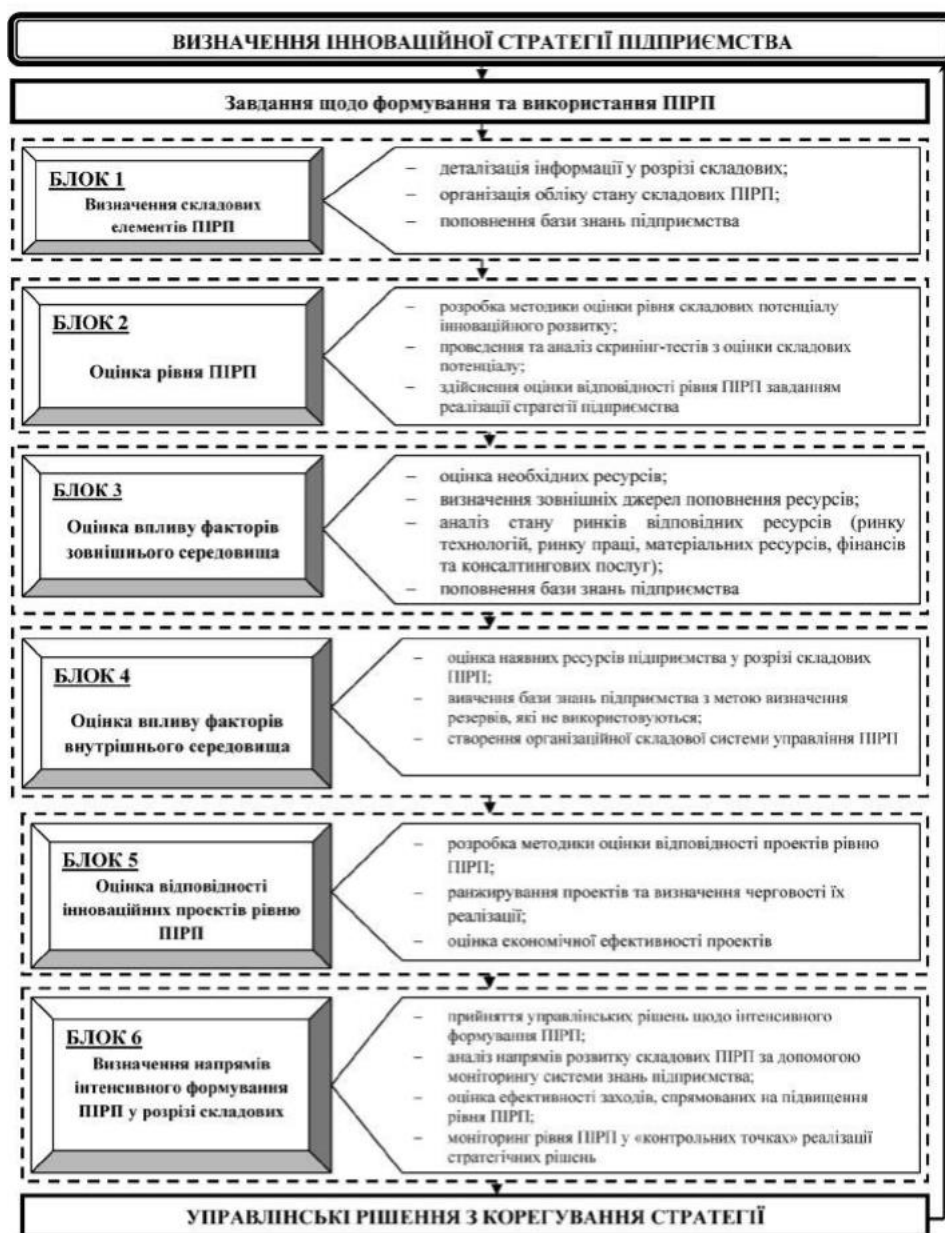
7. Недосконалість мотивації персоналу, враховуючи підвищену значущість окремих фахівців [65, с. 85].

Найбільш значущі фактори, що гальмують та стимулюють інноваційну активність підприємств наводять О.В. Михайленко, С.М. Ніколаєнко та О.В. Король, представимо їх в дод. Р [49, с. 87]. А.А. Глушенкова згрупувала зовнішні чинники, які впливають на розвиток інноваційної діяльності підприємств в 7 груп: політико-правові, фінансово-економічні, науково-освітні, інформаційно-комунікативні, соціально-культурні, інфраструктурні, ринкові [14, с. 48]. У зв'язку з тим, що рівень інноваційного потенціалу на багатьох українських підприємствах дуже низький, виникає велика кількість проблем, що потребують вирішення. Основні проблеми, пов'язані з оцінюванням інноваційного потенціалу Д. В. Кабаченко відобразив на карті проблем підприємства (рис. 3.1) [32, с. 138].



**Рис. 3.1. Карта проблем підприємства**

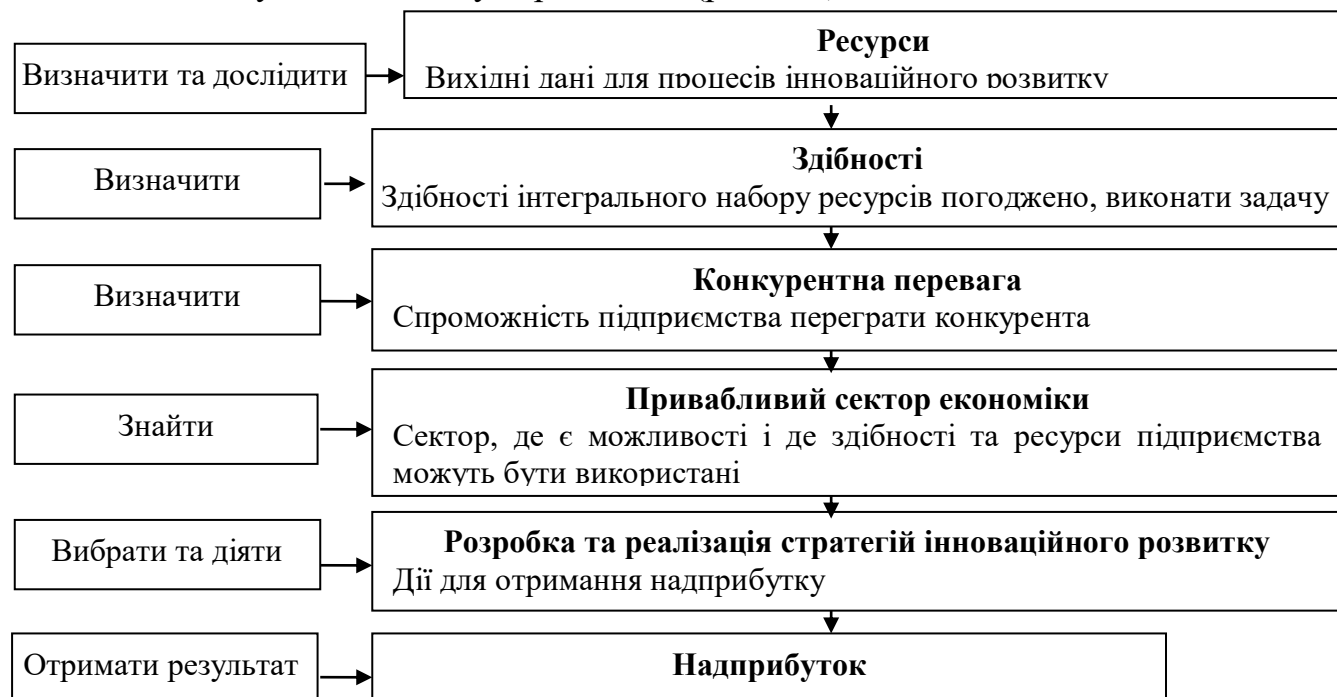
Дослідники Є. Бельтюков та І. Черкесова зауважують, що процесу реалізації моделі інноваційного розвитку притаманні як позитивні, так і негативні риси, що деякою мірою є наслідком недостатньої уваги і недостатнього рівня обґрунтованості управлінських рішень формування потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ПІРП) окремого підприємства. Розробка механізму формування потенціалу інноваційного розвитку підприємства ставить питання з аналітико-інструментального забезпечення обґрунтування управлінських рішень щодо вибору пріоритетних проектів, вибору та співвідношення джерел фінансування інноваційного портфеля, оцінки відповідності рівня потенціалу завданням реалізації стратегії підприємства, а отже, реалістичності розробленої стратегії. Без наявності достовірної та релевантної інформації стає неможливим застосування стратегії постійних нововведень. Формування такої інформаційної бази безпосередньо залежить від формування системи знань організації. Важливим є визначення шляхів відтворення потенціалу інноваційного розвитку підприємства, які забезпечать ефективне (з позиції часу, вартості і економічної безпеки) нарощення окремих складових ПІРП [3, с. 27]. Так, Л. Й. Кобрин пропонує в розробку стратегії включати наступні складові розвитку інноваційного потенціалу: прогнозування і планування інноваційного розвитку; організаційно-інформаційне забезпечення інноваційних процесів; мотивацію та стимулювання інноваційних процесів; фінансування інноваційної діяльності [35, с. 231].



**Рис. 3.1. Логіко-структурна модель реалізації комплексного підходу щодо формування потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ПІРП)**

Інноваційний потенціал, на погляд О. В. Бервено і А. Ю. Артамонової, виступає матеріально-технічною, інформаційною та творчою основою інноваційної діяльності, тому процес його планування вимагає чіткого визначення тих ресурсів, що є в розпорядженні підприємства та можуть бути залучені ззовні без виходу за межі можливостей підприємства. На цій основі має бути розроблена стратегія оновлення і розвитку ресурсної бази підприємства, що враховуватиме планові масштаби інноваційної діяльності [4, с. 174]. Погоджуємось із О. В.

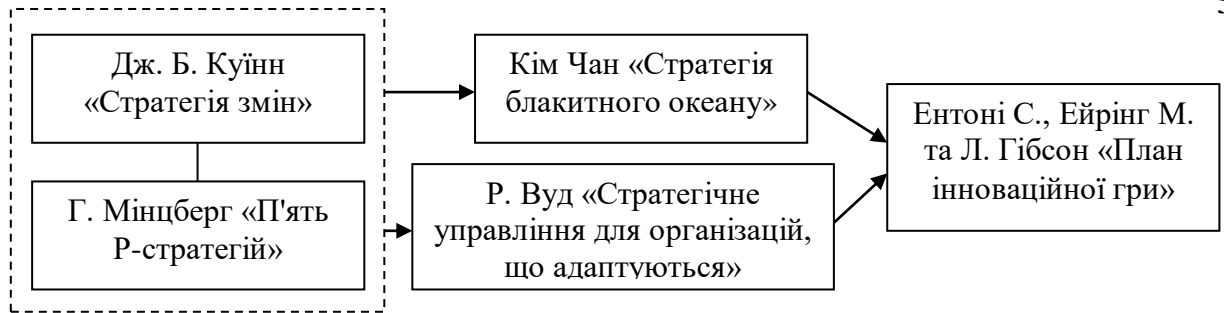
Нижник, що вибрана стратегія повинна дозволити підприємству ефективніше використовувати свої основні здатності і переваги для застосування можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі (рис. 3.2) [52, с. 144].



**Рис. 3.2. Ресурсна модель отримання надприбутку підприємства**

Під час формування конкурентної стратегії, керівництво в сучасних умовах, передусім, звертає увагу на такі чинники, як джерела майбутніх прибутків, постійно зростаюча невизначеність бізнес-середовища та інтенсивність конкуренції, популяризація інформаційних та комунікаційних бізнес-процесів, вимоги суспільства. У зв'язку з цим, варто акцентувати увагу на зміну поглядів на новітні моделі лідерства, які проявляються в тому, що топ-менеджери підприємств зараз потребують зовсім інших компетенцій, ніж раніше вони повинні моделювати процеси інноваційного розвитку підприємств [52, с. 145].

Серед формування стратегій розвитку інноваційного ресурсного потенціалу ключовими О. В. Нижник виділяє джерела, які стосуються зовнішнього оточення підприємства. Головним для підприємств є вміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, наявність гнучкої організаційної структури та створення нових ринків для споживачів інноваційної продукції (рис. 3.3) [52, с. 145].



**Рис. 3.3. Взаємозв'язок концепцій формування стратегій інноваційного розвитку підприємства**

Таким чином, у майбутньому успішно конкурувати зможе те підприємство, яке надаватиме споживачам справді унікальний товар, або саме створюватиме ринки за рахунок формування нових потреб у споживачів. Підприємство повинне мати гнучку організаційну структуру та вміння швидкої адаптації до інноваційних змін зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба за підвищення рівня інноваційного ресурсного потенціалу зміститься у мережу Інтернет [52, с. 145].

Ефективним засобом підвищення підприємницької діяльності виступає саме інноваційний менеджмент. А.Ю. Туманова та Н.О. Задорожнюк переконані, що безграмотне планування і здійснення інноваційної стратегічної діяльності може збільшити витрати підприємця і понизити ефект від її застосування. Тому на кожному підприємстві доцільно проводити обґрунтоване планування, розробку і контроль стратегічних інновацій [64, с. 15].

Управління інноваційним потенціалом, як вірно зазначають О. В. Бервено і А. Ю. Артамонова, є складовою частиною інноваційного менеджменту, спрямовані на розробку і реалізацію інноваційних стратегій через які забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства. Основою інноваційних стратегій підприємства виступають ті потенційні можливості, що в подальшому трансформуються в його інноваційні конкурентні переваги. Дослідники систематизувати стратегічні рішення й сформувавши їх логічну послідовність:

– вибір доцільного для підприємства напряму формування і розвитку інноваційного потенціалу та планування його змістовної складової: оцінка можливостей задоволення нових суспільних потреб за рахунок впровадження



відповідних інновацій; можливостей диверсифікації господарського портфеля; очікуваних фінансових результатів (ефективності, рентабельності);

- обґрунтування адекватної організації інноваційного потенціалу з урахуванням можливостей його адаптації до змін: мінімум змін у всіх аспектах діяльності господарюючого суб'єкта при збереженні його місії, проголошених цілей і загальної стратегії;

- реалізація мотиваційних установок до інноваційної діяльності підприємства: отримання достатніх додаткових фінансових ресурсів з будь-яких джерел є істотним мотивом для розгортання та активізації інноваційної діяльності на підприємстві;

- розробка методів моніторингу його стану та перспектив розвитку: оцінка стану інноваційного потенціалу та ступеня його відповідності висунутим критеріям та оцінка результативності використання інноваційного потенціалу (досягнуті з його допомогою результати інноваційної діяльності) [4, с. 173-175].

Вихідним моментом при розробці інноваційної стратегії, на думку О. В. Хмизової та О. М. Сисан, може служити аналіз стану зовнішнього середовища. Він спрямований на виявлення можливостей і загроз у макро- та мікроекономічному оточенні. При розробці інноваційної стратегії виділяються такі критерії: ефективність використовуваної стратегії, необхідність її коригування; стратегічна відповідність можливостей зовнішнього середовища інноваційному потенціалу підприємства; рівень операційної досконалості. На основі результатів оцінювання можна виділити підприємства з високим, середнім і низьким рівнем інноваційного потенціалу. При високому рівні інноваційного потенціалу доцільно застосовувати наступальні стратегії, тобто сприяти інтенсивному розвитку підприємства. При виборі таких стратегій підприємству необхідно вкладати значні кошти на проведення НДДКР, спрямованих на завоювання передових позицій у галузі. При середньому рівні потенціалу підприємствам слід обрати одну з оборонних стратегій. При низькому рівні інноваційного потенціалу підприємство націлене на вирішення оперативних проблем. У разі необхідності підвищення рівня інноваційного потенціалу

розробляється програма розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Так, дослідники виділили рівні інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяють визначити здатність підприємства впроваджувати нові технології в господарський оборот при одночасному забезпеченні фінансових потреб поточної виробничо-господарської діяльності (табл. 3.1) [65, с. 85].

Таблиця 3.1

### Рівні інноваційного потенціалу підприємства

Джерела покриття витрат	Коротка характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства	Визначена стратегія інноваційного розвитку
<i>Високі інноваційні можливості</i>		
Власні засоби	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень.	Лідер – освоєння нових технологій
<i>Середні інноваційні можливості</i>		
Власні Засоби + Довгострокові кредити	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій до господарського обороту необхідне використання деякого об'єму позикових засобів.	Послідовник або лідер – освоєння нових або поліпшуючих технологій
<i>Низькі інноваційні можливості</i>		
Власні Засоби + довгострокові і короткострокові кредити і позики	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел.	Послідовник – освоєння поліпшуючих технологій
<i>Нульові інноваційні можливості</i>		
-	Дефіцит або відсутність джерел формування витрат	-

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства варто проводити на предмет достатності у підприємства фінансово-економічних ресурсів для ефективного забезпечення не тільки стратегічної інноваційної, але і поточної виробничої діяльності. Оцінку інноваційної діяльності підприємства доцільно здійснювати, використовуючи такі показники, як впровадження нових технологічних процесів, автоматизація виробництва та освоєння нових видів продукції.

Дослідниця Ю. О. Головчук переконана, що за відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька. Розробивши систему мотивації, спрямовану на

задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації [15, с. 135]. Мотиваційне підґрунтя організаційної поведінки в інноваційних процесах, на думку Ю.О. Головчук, відрізняється за групами стратегічного впливу стосовно всіх складників інноваційного потенціалу підприємства (табл.3.2) [15, с. 131].

Таблиця 3.2

**Мотиваційне підґрунтя організаційної поведінки груп стратегічного впливу під час формування інноваційного потенціалу підприємства**

Структурний складник інноваційного потенціалу	Призначення складника	Групи стратегічного впливу і мотиваційне підґрунтя їх організаційної поведінки
Технологічний	Формує здатність підприємства оперативно переорієнтувати виробничі потужності на виробництво нових продуктів згідно з потребами споживачів	Власники бізнесу – максимізація поля формування конкурентних переваг та їх стійкості
Фінансовий	Забезпечує фінансову стійкість підприємства під час здійснення інноваційних змін	Власники бізнесу – мінімізація витрат на інноваційні зміни
Інформаційний	Відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень	Власники бізнесу – інформаційна прозорість Менеджмент – інформаційна асиметрія
Ринковий	Відображає здатність підприємства формувати споживчі цінності у відповідь на потреби ринку	Менеджмент – повнота інформаційного забезпечення
Кадровий	Визначає здатність до генерування, прийняття й реалізації інноваційних рішень	Найманих працівників – валентність винагороди
Інтерфейсний (організаційний)	Характеризує здатність менеджменту узгоджувати різноспрямовані інтереси суб'єктів інноваційного процесу	Менеджмент і власники бізнесу – системний контроль; наймані працівники – системна довіра

Основним мотивом нарощування інноваційного потенціалу у власників бізнесу є прагнення відстояти ринкові позиції у конкуренції з іншими учасниками ринку. І якщо іншими способами (поза інноваційними джерелами, шляхом, наприклад, лобіювання необґрунтованих преференцій податкового чи іншого характеру) цього не можна буде досягти, то власники бізнесу будуть вмотивовані

до його нарощування. Проблемою залишається формування системної довіри в організаційних відносинах. Одним лише декларуванням потреби у лояльності працівників значних результатів не можна буде досягти [15, с. 132].

Так, О. І. Драган пропонує механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства (дод. С). Для ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства має на місце конкретизація необхідних «входів»: інформаційне, нормативно-правове; розроблення НТП, інновації, ноу-хау, бенчмаркінг; персонал, здатний до інноваційної діяльності; капітал (інвестиції), матеріальні, сировинні та інші ресурси тощо. Водночас необхідно обґрунтувати «вихід» – як результат ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства: впровадження інноваційних технологій, виробництво інноваційної продукції (послуг); розроблення торгових марок, брендінг; збільшення нематеріальних активів; формування інноваційної культури. «Вхід» механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства пов'язаний із ресурсним підходом до інноваційного потенціалу. «Вихід» – результат механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства, пов'язаний із ринковим підходом до інноваційного потенціалу. Ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства повинна враховувати: новизну і перспективність наукових розробок; кількість запропонованих і реалізованих пропозицій (винаходів); економічний, екологічний і соціальний ефект, отриманий в народному господарстві в результаті використання завершених інновацій; практичний внесок у підвищення технічного рівня і економічних показників підприємств галузі в зіставленні з фактичними витратами на впровадження; техніко-економічні показники запропонованих і освоєних у виробництві розробок порівняно з кращими зарубіжними зразками; підготовку інноваційно-спроможного персоналу [24, с. 45].

Ефективність технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» є дуже високою, оскільки підприємство розробляє багато інновацій, у порівнянні з конкурентами, підприємство є найконкурентоспроможнішим по наданню поштових послуг. ТОВ «Нова Пошта» намагається використовувати нову

технологію доставки посилок, тому і є одним з лідерів на ринку поштового зв'язку України. На ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році здійснила 7 власних розробок, і коефіцієнт використання власних розробок становить 2,33. На ТОВ «Нова Пошта» коефіцієнт оновлення технології використовується для обґрунтування спроможності підприємства надавати послуги при використанні передової техніки і технології, що забезпечує важливий параметр – якість.

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно ведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює розв'язання таких за допомогою нових економічних рішень.

Усі нововведення на підприємствах, які зорієнтовано на динамічний розвиток і невинне підвищення ефективності виробництва, мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідні нормативно-законодавчі акти – інакше вони не справлятимуть належного впливу на масштаби і строки досягнення соціально-економічних цілей діяльності підприємств та організацій.

Тому треба позитивно оцінювати активізацію законотворчих процесів в Україні, які сприяють скорішому переходу до соціально-орієнтованих ринкових відносин між суб'єктами господарювання; розробку і схвалення пакета законів і механізмів їхньої практичної реалізації, що визначають і регулюють діяльність підприємств та організацій усіх галузей народного господарства.

До груп технічних новин і нововведень, стосовно яких визначаються і оцінюються економічна та інші види ефективності, відносяться створення, виробництво та використання нових або модернізація (поліпшення експлуатаційних характеристик) існуючих засобів праці (машин, устаткування, будівель, споруд, передавальних пристроїв), предметів праці (сировини, матеріалів, палива, енергії) і споживання (продукції для безпосереднього задоволення потреб населення), технологічних процесів, включаючи ті з них, що містять винаходи і раціоналізаторські пропозиції.

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якої групи технічних нововведень слугує економічний ефект, що характеризує

абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний період. Економічний ефект заходів НТП розраховується на всіх етапах реалізації і за весь період здійснення цих заходів і визначається як різниця між вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за цей період.

Залежно від завдань, які вирішуються, економічний ефект може обчислюватись в одній із двох форм:

- народногосподарський (загальний ефект за умовами використання нововведень);
- госпрозрахунковий (комерційний ефект, який отримується окремо розробником, виробником і споживачем нововведень).

Народногосподарський економічний ефект обчислюється шляхом порівняння результатів за місцем використання нової техніки, інших нововведень і усіх витрат на їх розробку, виробництво і споживання.

Комерційний економічний ефект обчислюється на окремих стадіях «життєвого циклу» нововведення (стадії розробки, виробництва, експлуатації) і дає можливість оцінити ефективність технічних новин з урахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організації, підприємств-виробників і підприємств-споживачів.

Перша форма економічного ефекту використовується на стадії обґрунтування доцільності розробки та вибору найкращого варіанту проектного рішення; друга форма – у процесі реалізації заходів, коли є відомими ціни на нову науково-технічну продукцію, обсяги її виробництва, умови і строки застосування.

На стадії техніко-економічного обґрунтування і вибору найкращого варіанта, при формуванні планів наукових і дослідно-конструкторських робіт повинен бути витриманий народногосподарський підхід, який передбачає врахування при оцінці заходів НТП усіх можливих наслідків – економічних, соціальних, екологічних, зовнішньоекономічних:

- із потенційно можливих варіантів вибирають ті, які задовольняють заданим обмеженням;

– по кожному з обраних варіантів обчислюють результати, витрати, економічний ефект;

– кращим визнається варіант, що забезпечує максимальну величину економічного ефекту, а за умови його тотожності за декількома варіантами – варіант з мінімальними затратами на його досягнення.

Сумарний економічний ефект від реалізації заходів НТП за певний розрахунковий період  $T$  ( $E_T$ ) обчислюється за формулою:

$$E_T = P_T - V_T, \quad (3.1)$$

де  $P_T$  – вартісна оцінка витрат від здійснення заходів НТП за розрахунковий період, грн.;

$V_T$  – вартісна оцінка витрат на здійснення заходів НТП за цей же період, грн.

Розрахуємо цей показник на ТОВ «Нова Пошта»:

$$E_T = 7900 - 2000 = 5900 \text{ тис. грн.}$$

Такий спосіб визначення економічного ефекту є однаковою як при обчисленні народногосподарського, так і комерційного ефекту від впровадження заходів науково-технічного прогресу.

При обчисленні економічної ефективності заходів НТП може виникнути ситуація, коли нове технічне рішення виявиться вигідним для народного господарства в цілому, але призведе до зростання витрат і погіршення інших показників роботи наукових організацій, підприємств-виробників. Тому, крім обчислення загальної величини економічного ефекту, слід визначити частку його, що має одержати кожний причетний до процесу створення і впровадження нововведення. Тобто, необхідно обчислювати комерційний ефект, для оцінювання якого в ринкових умовах може використовуватись показник прибутку, що залишається в розпорядженні наукової організації, підприємства ( $\Pi_T$ ), а саме:

$$\Pi_T = V_t + C_{\Pi T} - \text{Под}_t, \quad (3.2)$$

де  $V_t$  – виручка від реалізації продукції науково-технічного або виробничо-технічного призначення у  $t$ -му році, грн.;

$C_{\Pi t}$  – собівартість продукції у  $t$ -му році, грн.;

$Под_t$  – загальна сума податків і виплат з балансового прибутку наукової організації, підприємства у t-му році, грн.

Розрахуємо комерційний ефект ефективності заходів НТП на ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році:

$$Пт = 117399 + 88052 - 1147 = 204304 \text{ тис. грн.}$$

Отже, ефективність технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік згідно економічного ефекту сумарний економічний ефект від реалізації заходів НТП становить 5900 тис. грн., що є дуже позитивно для фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Комерційний ефект технічних нововведень становить 204304 тис. грн., що теж є позитивно.

Проте, якщо б підприємство виділяло більше коштів на нововведення, підприємство працювало б ще ефективніше. Саме такий розмір виділених коштів на технічні нововведення на ТОВ «Нова Пошта» зумовлений сьогоднішньою нестабільною політичною ситуацією в країні та фінансовою кризою.

Для досягнення запланованої величини потенціалу інноваційно-технологічного розвитку підприємства К. В. Бугера вважає, що необхідно спиратися на закономірності, притаманні еволюційній моделі розвитку високотехнологічного підприємства: процес розвитку представляється дискретним процесом; розвиток реалізується в часі в вигляді послідовних етапів, кожен з яких логічно впливає з попереднього; на кожному етапі формується певна система, з притаманними структурними, якісними і кількісними характеристиками; для аналітичної мети в структурі виділяється домінантна підсистема, найбільш значуща в дослідженні розвитку інноваційного потенціалу (відповідно до критеріїв економічної спроможності); зміна параметрів домінантною підсистеми при переході з одного етапу реалізації інноваційного проекту на інший викликано внутрісистемними змінами, що відбуваються без втрати системної цілісності [7, с. 3].

Вжиття заходів управління інноваційним потенціалом дає змогу підприємству значно підвищити свою конкурентоспроможність. Дослідники І.А. Маркіна, В.Л. Вороніна та Д.Р. Хорошко вважають, що для ефективного



управління інноваційним потенціалом слід виконати дії: оцінити інноваційний потенціал; виявити найбільш слабкі та найбільш сильні сторони; провести аналіз сильних і слабких сторін; вжити заходів щодо нейтралізації негативних чинників і підвищення ефективності позитивних факторів; повторно оцінити інноваційний потенціал; прийняти рішення про доцільність впровадження інновацій [45, с. 80].

Рекомендуємо використовувати заходи активізації інноваційного потенціалу, які пропонує Л. Л. Калініченко (табл. 3.3) [33, с. 111].

Таблиця 3.3

### Організаційно-економічні заходи по активізації інноваційного потенціалу підприємства

Рекомендації	Заходи	Результати
Освоєння нових технологій	Впровадження прогресивних технологій	Випуск нової продукції/послуг, скорочення термінів, витрат на розробку нової техніки
Покращення стану обладнання	Здійснення технічного переоснащення підприємства	Збільшення обсягів випускаємої продукції, підвищення її якості, зниження собівартості
Удосконалення механізму управління об'єктами інтелектуальної власності	Підвищення правової захищеності власних інновацій, придбання права власності на виробництво та комерціалізацію прогресивних інновацій	Підвищення конкурентних переваг підприємства, збільшення прибутку від використання об'єктів інтелектуальної власності
Диверсифікація розробок	Виробництво нової продукції / послуг та їх модифікація	Збільшення власних оборотних засобів
Удосконалення організаційної структури	Створення відділу стратегічного і інноваційного розвитку, інформаційно-аналітичного відділу, орієнтація маркетингових служб на активну участь в інноваційній діяльності	Збільшення інноваційної активності, усунення нестачі інформації
Покращення системи стимулювання персоналу	Виплата додаткових премій за раціоналізаторські пропозиції, закордоні стажування, підвищення кваліфікації кадрів	Збільшення кількості інноваційних розробок, підвищення продуктивності праці, збереження кваліфікованих кадрів, збільшення лояльності персоналу до підприємства
Збільшення рівня сприйнятливості робітників до інновацій	Надання персоналу інформації про зміни, залучення робітників до проектування, здійснення інновацій, організація професійної підготовки, підвищення кваліфікації персоналу	Підтримка робітниками інноваційних проектів, збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій, підвищення професійно-кваліфікаційного й інтелектуального потенціалу персоналу, підвищення ефективності управління виробництвом

Рекомендуємо звернути увагу на теоретичній інструментарій управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств, який пропонує А. В. Проценко (дод. Т) [58, с. 132]. Як і будь-яка система, система

структурних перетворень інноваційного потенціалу характеризується наявністю об'єкта, суб'єкта, принципів, функцій, механізму та результату (дод. У) [58, с. 132]. Також пропонуємо використати описану процедуру оцінки інноваційного потенціалу підприємства П.Г. Перервою, В.О. Матросовою, А.В. Косенком, О.М. Проскурнею, М.В. Кармінською-Белобровою (табл. 3.4) [55, с. 138].

Таблиця 3.4

### Експертна оцінка стану елементів інноваційного потенціалу підприємства

Можливості	Параметри
1. Виробничі	ступінь використання виробничої потужності гнучкості виробництва підприємства; рівень прогресивності застосовуваних технологій;
2. Кадрові	рівень кваліфікації персоналу; ступінь готовності персоналу до змін та творчої ініціативності; розвиненість системи мотивації персоналу;
3. Науково-технічні	рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції; рівень витрат на використання науково-технічних досягнень в собівартості товарної продукції; рівень використання розробок; частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній чисельності персоналу
4. Маркетингові	раціональність використання каналів розподілу товарів; гнучкість цінової політики; рівень використання реклами; ефективність системи збуту;
5. Організаційні	ступінь інноваційної спрямованості організаційної структури; рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства; рівень компетенції керівників; розвиненість інформаційного забезпечення;
6. Фінансові	коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності; фінансова стійкість підприємства

Важливим для проектного управління потенціалом і розвитком підприємства є розуміння окремих характеристик проекту, серед яких період його реалізації та рівень. Порівняльну характеристику монопроекту, програми проектів та портфелю проектів з урахуванням основних ознак В.О. Занорою наведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Порівняльна характеристика проекту, програми та портфелю проектів

Класифікаційна ознака	Проект / характеристика	Програма / характеристика	Портфель проектів / характеристика
Фокус	Тактичний	Тактичний / стратегічний	Стратегічний
Мета	Визначена мета	Система цілей в межах стратегічної мети	Стратегічна мета
Виконавець	Проектна група	Проектна група / Проектний підрозділ	Проектний підрозділ
Ресурси	Чітко визначені	Чітко визначені / Визначені з урахуванням можливих відхилень	Визначені з урахуванням можливих відхилень
Структура	Проста (окремий проект)	Складна (сукупність проектів)	Складна (сукупність програм проектів)
Планування	Короткотривале	Короткотривале / Середньотривале	Довготривале
Відповідальність	Керівник проекту	Керівництво / Керівники проектів	Керівництво

В межах проектного управління реалізуються традиційні процеси, а саме процеси ініціації, планування, виконання, контролю та управління, а також завершення (дод. Ф) [28, с. 7]. Доцільно взяти до уваги етапи розвитку інноваційного потенціалу, які пропонує В. Ю. Вострякова (дод. Х) [11].

Погоджуємось з С.А. Єфімовою, що створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства [25, с. 101]. Доронкіна О. вважає, що всі заплановані завдання підприємства мають виконуватися строго по призначеному планування інновації (дод. Ц) [23, с. 47]. О. Г.С. Черноіванова вважає, що формування досить ефективної інноваційної стратегії є складною творчою роботою, що вимагає розуміння її особливостей, методів, знань і специфічних підходів, оскільки стратегія є цілісною системою взаємозалежних напрямків і рішень, які представляють органічний комплекс погоджених дій [69, с. 344]. Зокрема, В.О. Крупська сформувала методологічний апарат реалізації процесного підходу до формування стратегії інноваційного розвитку (дод. Ч) [41, с. 57]. Звичайно, варто звернути увагу на взаємний зв'язок функцій управління зі стадіями функціонування інноваційного потенціалу та наймінливішими субпотокми логістичного потоку, який демонструє К.В. Іванова (дод. Ш) [30, с. 286].

Чим вище рівень використання складових елементів інноваційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інноваційної діяльності. Управління інноваційним потенціалом підприємства базується на результатах діяльності компанії і залежить від них.

## ВИСНОВКИ

Отже, на основі проведеного дослідження формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах пандемії можна зробити наступні висновки.

1. Інноваційний потенціал має складну і багаторівневу структуру. Технічні новини зумовлюють відповідні організаційні нововведення, які потребують змін в економічному механізмі діяльності підприємства. Усі локальні і глобальні нововведення забезпечують максимально можливий прогресивний вплив на виробництво, якщо вони використовуються підприємствами постійно і комплексно. Найбільший вплив на результативність господарювання справляють технічні й організаційні нововведення.

2. В наукових джерелах виділяють основні підходи до трактування сутності інноваційного потенціалу: ресурсний; поєднання наявності ресурсів і спроможності суб'єкта їх використати; аспектний; цільовий; структурний – кожен частково має право на визнання за об'єктом-носієм інноваційного потенціалу і на пряму дослідження. Найдоцільнішим є застосування системного, інтегрованого підходу до визначення сутності інноваційного потенціалу, який охоплює можливості і спроможності підприємства їх реалізувати через прояв високої інноваційної активності в процесі досягнення інноваційних цілей.

3. При формуванні інноваційного потенціалу повинно бути комплексне поєднання всіх напрямків (ринкового і ресурсного) для здійснення інноваційної діяльності підприємства. Для досягнення максимального соціально-економічного ефекту необхідно розробляти механізм управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства із конкретизацією методів, прийомів, інструментарію.

Інноваційна діяльність зумовлює організаційні нововведення, які потребують змін в діяльності підприємства. Зростання їх техніко-економічного рівня впливає на конкурентоспроможність. Методику вибору варіанта реалізації інноваційного процесу будують, щоб встановити прямий зв'язок між технічними і

економічними параметрами новинки, врахувати зворотний зв'язок, забезпечити розробку оптимальної конструкції виробу, соціальний і економічний ефекти.

4. Складники інноваційного потенціалу підприємства визначають напрями підвищення результативності діяльності підприємства:

- створення принципів, методів і механізмів формування й управління процесами пошуку, використання і накопичення ресурсів інноваційної діяльності;
- досягнення відповідності освітнього й кваліфікаційного рівня та наявності креативного мислення персоналу створення і реалізації інноваційної продукції;
- використання ефективних методів пошуку, обробки та адаптації інформаційних ресурсів для їх використання в наукових дослідженнях, виробничій, комерційній та управлінській діяльності підприємства;
- ефективне використання фінансів та залучення додаткових коштів для здійснення інноваційної діяльності підприємства;
- створення комплексних методів формування та управління інноваційним потенціалом підприємства.

5. Як показує історія динамічного розвитку, вже понад 18 років компанія «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

6. В умовах пандемії COVID-19 відбулися деякі зміни в робочих процесах для безпеки клієнтів та працівників: вхід у відділення в захисних масках; усі відділення обладнані антисептиками; якщо утворюється черга, клієнти очікують на вулиці; у відділеннях нанесена розмітка для дотримання дистанції; створена посада вуличних адміністраторів. Інші види діяльності проводяться без змін. Прибутковість компанії показує результативність діяльності з надання послуг експрес-доставки товарів.

7. Серед найбільш яскравих інноваційних глобальних трендів і тенденцій, які мають безпосередній вплив на розвиток поштової логістики, співвласник «Нової пошти» В'ячеслав Клімов виділив такі: штучний інтелект; електротранспорт; real time; дрони; автоматизація і роботизація складських процесів; доставка без кур'єра; поштомати; нові види доставки.

На швидкість доставки ТОВ «Нова Пошта» найбільш суттєво впливають внутрішні технологічні процедури і процеси, проте разом із тим можливий також вплив і зовнішніх чинників, на які поштово-логістичний оператор може й не мати безпосереднього впливу. Зміна технології обробки замовлень операторами у відділенні та онлайн-системі збільшила швидкість роботи з клієнтом та на 5% підвищила середній показник задоволеності клієнтів.

Електронній комерції прогнозують десятикратний ріст, і ТОВ «Нова Пошта» готова купляти технології і співпрацювати з компаніями, які можуть запропонувати рішення щодо роботи з великими обсягами: кур'єрським компаніям доведеться обслуговувати такі потоки, котрі нині їм важко уявити.

8. Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» передбачає вирішення комплексу таких питань, як: вибір і обґрунтування стратегічного напрямку досліджень; визначення критеріїв і показників її економічної ефективності; оцінки її впливу на ефективність діяльності підприємства, а також вибір ефективного методу її здійснення. Враховуючи, що витрати на інноваційну діяльність надзвичайно великі та ризикові, важливою є розробка такої методики, яка б давала приймати рішення про доцільність інноваційної діяльності, почин; ранніх її етапів.

Методика вибору технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» побудована таким чином, щоб вона дала змогу встановлювати не тільки прямий зв'язок між технічними та економічними параметрами новинки, а враховувала і зворотний зв'язок, тобто забезпечувала розробку оптимальної інновації. За коефіцієнтом використання власних розробок технічні інновації на високому рівні, оскільки на ТОВ «Нова Пошта» у 2020 році здійснювало власної розробки, і коефіцієнт використання власних розробок становить 2,33. Головну увагу керівники повинні звертати на якнайшвидшу активізацію винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві, що забезпечить високий рівень даного коефіцієнта.

Ефективність технічних нововведень на ТОВ «Нова Пошта» за 2020 рік згідно економічного ефекту сумарний економічний ефект від реалізації заходів

НТП становить 5900 тис. грн., що є дуже позитивно для фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта». Комерційний ефект технічних нововведень становить 204304 тис. грн., що теж є позитивно.

На ТОВ «Нова Пошта» нововведення забезпечують поліпшення лише одного з техніко-експлуатаційних параметрів, котрий забезпечує виробничий і соціальний ефект, наприклад, поліпшуються умови праці і збільшується її безпека, що покращує рівень відтворення робочої сили. Це також супроводжується економічним ефектом: за рахунок зростання продуктивності праці, що призводить до зниження собівартості продукції збільшуються обсяги продажу. Зростання техніко-економічного рівня нововведення значною мірою впливає на його конкурентоспроможність і прибуток.

Проте, якщо б підприємство виділяло більше коштів на нововведення, підприємство працювало б ще ефективніше. Саме такий розмір виділених коштів на технічні нововведення на ТОВ «Нова Пошта» зумовлений сьогоднішньою нестабільною політичною ситуацією в країні та фінансовою кризою.

9. Для ефективного управління інноваційним потенціалом підприємств України необхідно впровадити систему інноваційного моніторингу, організувати тренінгові навчання для лінійних керівників і наукових працівників, вдосконалити професійний розвиток і навчити персонал.

Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно ведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює розв'язання таких за допомогою нових економічних рішень.

Створення ефективного механізму управління інноваційним потенціалом на підприємстві дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 36. С. 266.
2. Аннаєв Б. С. Формування інноваційного потенціалу: можливості підприємства та умови ринку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014. № 3. С. 14-21.
3. Бельтюков Є., Черкесова І. Методологічні засади процесу формування потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. Економіст. 2013. № 3. С. 25-28.
4. Бервено О. В., Артамонова А. Ю. Методичні підходи щодо активізації інноваційного потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 171-176.
5. Богдан О. Д. Методичні підходи до економічної оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(2). С. 116-120.
6. Бойко Л. М., Чевганова В. Я., Кулакова С. Ю. Сутність та компоненти інноваційного потенціалу підприємства. Modern economics. 2020. № 20. С. 31-35.
7. Бугера К. В. Напрями удосконалення процесу управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємств олійно-жирової галузі. Ефективна економіка. 2020. № 1.
8. Ващенко Н. Сутність інноваційного потенціалу торговельного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 1. С. 29-45.
9. Верхоглядова Н. І., Каширнікова І. О. Методичний підхід до визначення інноваційного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 11.
10. Вікарчук О. І., Клімова І. О. Сутність інноваційного потенціалу підприємства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 2.



11. Вострякова В. Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). С. 61-65.

12. Галасюк К. А. Основні підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 23, вип. 9(2). С. 55-60.

13. Глушенкова А. А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4. С. 100-106.

14. Глушенкова А. А. Вплив зовнішніх чинників розвитку інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 46-53.

15. Головчук Ю. О. Мотиваційні аспекти розвитку інноваційного потенціалу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(2). С. 133-137.

16. Головчук Ю. О. Мотиваційні характеристики інноваційного потенціалу промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 26(1). С. 128-132.

17. Грицуленко, С. І., Орлов В. М., Отливанська Г. А., Уманський І. І. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінювання та ефективність використання: монографія. О.: ВМВ, 2013. 260 с.

18. Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Клівіденко Л. М. Фактори і принципи формування інноваційного потенціалу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 128-131.

19. Грудзевич І. Оцінка потенціалу підприємства до впровадження інноваційної діяльності в контексті пошуку ефективних джерел фінансування. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 4. С. 63-70.

20. Гудзь О. Є., Глушенкова А. А. Методологічні підходи до формування механізму управління інноваційним потенціалом підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 3. С. 5-12.

21. Дем'янюк, М. А. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємства зв'язку: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Економіка та управління підприємствами зв'язку (за видами економічної діяльності). Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 20 с.

22. Дикань О. В. Удосконалення сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 282-285.

23. Доронкіна О. О. Управління інноваційним потенціалом підприємства: комплексний підхід. International scientific journal. 2015. № 7. С. 46-48.

24. Драган О. І. Методологічні підходи до управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств. Інтелект ХХІ. 2015. № 3. С. 41-46.

25. Єфімова С. А. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9(3). С. 98-101.

26. Заднепровська Г. І. Формування інноваційного потенціалу промислового підприємства в умовах розвитку економіки. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 110-114.

27. Заїка С. О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 6. С. 94-97.

28. Занора В. О. Проектне управління інноваційним потенціалом та розвитком підприємства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 2.

29. Запотоцька В. А., Риндіч Л. О. Географічні засади діяльності компаній Нова пошта та Укрпошта у сфері логістичного сервісу на прикладі Голосіївського району міста Києва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2019. Вип. 2. С. 34-43.

30. Іванова К. В. Посилення логістичних зв'язків підприємства шляхом зовнішньої гармонізації інноваційного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 284-287.

31. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми концепції, методи: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2013. 278 с.

32. Кабаченко Д. В. Формування механізму оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 135-140.

33. Калініченко Л. Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 107-112.

34. Каширнікова І. О. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 90-95.

35. Кобрин Л. Й. Основні складові механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2. С. 230–235.

36. Корнух О. В., Британ С. А., Булда Н. О. Проблеми формування інноваційного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2015. № 1. С. 68-71.

37. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 352 с.

38. Круглякова В. В. Інноваційний потенціал як основа стратегії розвитку підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 104-106.

39. Крупська В. О. Структура та особливості формування інноваційного потенціалу підприємств поштового зв'язку. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 21. С. 67-72.

40. Крупська В. О. Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку як основа успішної діяльності підприємств поштового зв'язку в сучасних умовах господарювання. Інноваційна економіка. 2013. № 9. С. 52-61.

41. Крупська В. О. Проблеми аналізу інноваційного потенціалу підприємств поштового зв'язку. ScienceRise. 2015. № 9(1). С. 56-61.

42. Куцик В. І. Аналіз рівня інноваційного потенціалу підприємства: якісний та кількісний аспекти. Підприємництво і торгівля. 2016. Вип. 20. С. 42-46.

43. Лохман Н. В. Компаративний аналіз категорій "інноваційний потенціал підприємства". Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 21-29.

44. Макаренко П. М., Пілявський В. І., Процюк Н. Ю. Інноваційна складова формування конкурентного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50(1). С. 75-79.

45. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 76-81.

46. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 1-2.

47. Мацапура О. В., Дзюбко Т. В., Власенко Н. В., Калашник К. В. Теоретичний аспект категорії "інноваційний потенціал" підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. Вип. 46. С. 32-39.

48. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 59. С. 53-56.

49. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Король О. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційний потенціал підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 85-88.

50. Мясников В. О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(1). С. 167- 174.

51. Невмержицький В. М. Вплив чинників на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 3. С. 052–058.

52. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 144-148.

53. Ніколаєв А. Б. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України . К. Знання: КОО, 2016. 450с.

54. Ніколаєва Я. В. Особливості формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств на ринку послуг експрес-доставки. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 3(2). С. 144-148.

55. Перерва П. Г., Матросова В. О., Косенко А. В., Проскурня О. М., Кармінська-Белоброва М. В. Структурні елементи інноваційного потенціалу туристичного підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. 2019. № 1. С. 132-143.

56. Попель С. А. Побудова трирівневого механізму формування інноваційного потенціалу промислового підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 27. С. 347-353.

57. Приймак Н. С. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 2(1). С. 112-115.

58. Проценко А. В. Структурні трансформації інноваційного потенціалу підприємств: побудова механізму їх управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 70-79.

59. Проценко А. В. Теоретико-емпіричний базис дослідження управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 3. С. 126-134.

60. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 48-61.

61. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів. Ефективна економіка. 2012. № 7.

62. Романич І. Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційні концепції її діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 29(2). С. 9-14.

63. Рудь Н. Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. Економічний форум. 2015. № 3. С. 323-332.

64. Туманова А. Ю., Задорожнюк Н. О. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 3(3). С. 12-16.

65. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Економіка. 2016. Т. 285, Вип. 273. С. 83-88.

66. Хоменко Н. Ю. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. Вип. 44. С. 48–55.

67. Чеп'юк Л. М., Правдюк А. Л. Інноваційний потенціал підприємства. Вісник Національного транспортного університету. 2011. № 24(1). С. 437-441.

68. Черкасова Т. І., Богаченко Я. В. Формування та оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 12. С. 14-17.

69. Черноіванова Г. С. Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 344-347.

70. Шандрівська О. Є., Кузяк В.В., Шандрівський В. А. Дослідження сегменту експрес-доставки вантажів в Україні з використанням методів математичної статистики. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 169-184.

71. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Кошкалда А. О. Маркетингові дослідження специфіки діяльності надавачів послуг експрес-доставки вантажів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2014. № 811. С. 414-421.

72. Швець Є. В., Шамота О. А. Особливості формування структури інноваційного потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 18(2). С. 113-116.

73. «Нова Пошта»: офіційний веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/1550> (дата звернення: 17.10.2021).