

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 33 ПЗ

ПОНОМАРЕНКА ВОЛОДИМИРА АНДРІЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

005.93:339.9

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (ПП)

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис) (ПП)

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему “Управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства”

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент

діяльності

(назв)

зовнішньоекономічної

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Лариса ДІБРОВА

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анатолій ОСТАПЧУК

Виконав

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Володимир ПОНОМАРЕНКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о.завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доц. Олена КОВТУН
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)**

« 08 » грудня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

ПОНОМАРЕНКУ ВОЛОДИМИРУ АНДРІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва)

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2226 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи
Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління технологічним розвитком
2. Аналіз сучасного стану управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства
3. Шляхи удосконалення управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «11» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Володимир ПОНОМАРЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається із 54 джерела. Основний зміст викладено на 67 сторінках друкованого тексту, містить 6 таблиць, 15 рисунків.

Кожна компанія стикається з необхідністю адаптації своєї стратегії технологічного розвитку у відповідь на зміни ринкового середовища, технологічні інновації та внутрішні потреби бізнесу. Ключовим аспектом успішного коригування є глибокий аналіз поточного становища компанії та прогнозування майбутніх тенденцій. Це дає змогу не тільки адаптуватися до змін, а й виявляти нові можливості для зростання та розвитку.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства для оптимізації його діяльності.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- дослідити поняття «технологічний розвиток»,
 - проаналізувати концепції технологічного розвитку,
 - дослідити технології для стійкого розвитку підприємства,
 - здійснити аналіз сучасних світових технологічних трендів,
 - провести загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»,
 - проаналізувати рівень технологічності ТОВ «Нова пошта»,
 - обґрунтувати роль держави у забезпеченні технологічного розвитку підприємств,
 - обґрунтувати вибір напрямів технологічного розвитку ТОВ «Нова пошта»,
- Об'єктом дослідження підприємства є управління технологічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовані загальні та специфічні методи дослідження, а саме метод економічного аналізу, спостереження, експерименту, абстрагування, індукції та дедукції, моделювання, аналізу та синтезу.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, РОЗВИТОК, КОМПАНІЯ, СЕРВІС, ПРОЦЕСИ, КЛІЄНТИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ.....	9
1.1.Сутність поняття «технологічний розвиток».....	9
1.2.Концепція технологічного розвитку.....	14
1.3.Технології для стійкого розвитку підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1.Сучасні світові технологічні тренди.....	28
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта».....	36
2.3. Аналіз рівня технологічності ТОВ «Нова пошта».....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	52
3.1.Роль держави у забезпеченні технологічного розвитку підприємств.....	52
3.2.Напрями вдосконалення технологічного розвитку ТОВ «Нова пошта»	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

У сучасному світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, успіх компанії безпосередньо залежить від її здатності адаптуватися до нових технологічних трендів. Згідно з останніми дослідженнями, компанії, які активно інвестують у технологічний розвиток та інновації, демонструють на 45% вищий ріст доходів порівняно з тими, хто цього не робить. Це підкреслює важливість стратегічного підходу до планування та впровадження технологій, які підтримують і прискорюють досягнення бізнес-цілей.

Визначення чітких бізнес-цілей та аналіз поточного технологічного стану компанії є критично важливими кроками на шляху до технологічного перетворення. Вибір правильних технологій і планування їх впровадження вимагають глибокого розуміння як поточних потреб бізнесу, так і передбачення майбутніх трендів. Крім того, важливо не тільки впроваджувати нові технології, а й забезпечувати безперервне навчання персоналу, а також розробляти механізми моніторингу та контролю за процесом впровадження, щоб гарантувати, що технологічний розвиток йде в ногу з бізнес-стратегією компанії. Ефективне управління технологічним розвитком дає змогу не тільки підвищити конкурентоспроможність компанії, а й забезпечити її стійке зростання.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність зосередити увагу менеджменту підприємств на питаннях їхнього технологічного розвитку, розглядаючи цей напрямок як пріоритетний, що є основою для активізації всіх інших напрямів діяльності та підвищення їх конкурентоспроможності. Реалізація цього завдання пов'язана із здійсненням функцій управління технологічним розвитком, що ґрунтується на стратегічному підході до цього процесу.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства для оптимізації його діяльності.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- дослідити поняття «технологічний розвиток»,
 - проаналізувати концепції технологічного розвитку,
 - дослідити технології для стійкого розвитку підприємства,
 - здійснити аналіз сучасних світових технологічних трендів,
 - провести загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»,
 - проаналізувати рівень технологічності ТОВ «Нова пошта»,
 - обґрунтувати роль держави у забезпеченні технологічного розвитку підприємств,
 - обґрунтувати вибір напрямів технологічного розвитку ТОВ «Нова пошта»,
- Об'єктом дослідження підприємства є управління технологічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовані загальні та специфічні методи дослідження, а саме метод економічного аналізу, спостереження, експерименту, абстрагування, індукції та дедукції, моделювання, аналізу та синтезу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні наукових підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства.

Практична значущість дослідження в тому, що запропоновані рекомендації стосовно шляхів удосконалення управління технологічним розвитком експортоорієнтованого підприємства мають прикладний характер.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Сутність поняття «технологічний розвиток»

Прогресивні технологічні підходи, впровадження ноу-хау, активна реалізація нових продуктів для покупців, забезпечують підприємствам місце в нових ринкових нішах, посилюють конкурентну боротьбу між товаровиробниками, забезпечують обмін досягненнями, знаннями та досвідом, створюють можливості для розкриття потенціалу.

Поняття "технологія" зазвичай розглядається у зв'язку з конкретним видом виробництва: технології отримання продукту, будівельні технології, хімічні технології тощо. В результаті здійснення технологічного процесу, що складається з сукупності технологічних операцій, відбувається якісно-кількісна зміна середовищ, що обробляються. Тому найбільш загальним змістом поняття «технологія» можна вважати сукупність прийомів та способів переробки різних матеріалів [27].

Наш час ознаменувалося значними досягненнями в галузі гуманітарних та соціальних наук, і термін «технологія» став застосовуватися для невиробничих сфер: інформаційні технології, освітні, когнітивні технології тощо. Якщо раніше технологічної переробки (перетворення) піддавалися лише матеріальні сфери, то тепер і нематеріальні речі, такі, як інформація.

Варто зазначити, що технологічне перетворення носить цілеспрямований характер, тобто середовище піддається таким змінам, у яких суб'єкт отримує необхідний собі результат трансформації, досягає мети.

Отже, у вузькому значенні під «технологією» пропонується розуміти сукупність прийомів та способів, а в широкому – знання про способи та прийоми

цільового перетворення різних середовищ (матеріальних, енергетичних, інформаційних).

В основі кожного економічного циклу лежать нові технології, які кардинально змінюють економічні відносини у суспільстві. Вони мають назву «технологічні устрої». Їх періодизація наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Періодизація технологічних устроїв

№	Роки	Провідні технології
1	1770–1830	Текстильна промисловість, текстильне машинобудування, виплавка чавуну, обробка заліза, будівництво каналів, водяний двигун
2	1830–1880	Паровий двигун, залізничне будівництво, транспорт, машинобудування, чорна металургія, вугільна промисловість
3	1880–1930	Електротехнічне і тяжке машинобудування, виробництво і прокат сталі, лінії електропередач, неорганічна хімія, кораблебудування
4	1930–1970	Автомобілебудування, кольорова металургія, виробництво товарів тривалого використання, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво і переробка нафти, атомна енергетика
5	1970–2010	Електронна промисловість, обчислювальна техніка, мікро технології, оптоволоконна техніка, космічна техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, роботобудування, інформаційні послуги, штучний інтелект, біотехнології
6	Наш час	ШІ, хмарні технології, дата-центри, CRM-системи, нейронна електроніка, автоматизація бізнес-процесів, наноенергетика, молекулярні та клітинні технології, кібербезпека, блокчейн, сонячні батареї, редагування геному, тривимірний друк

Джерело: [2].

Ми розглядаємо розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матерії та свідомості, їх універсальну властивість; внаслідок розвитку виникає нова якість, стан об'єкта – його складу чи структури. Тільки одночасна наявність

всіх трьох зазначених властивостей (незворотність, спрямованість, закономірність) виділяє процеси розвитку серед інших змін.

Таким чином, згідно з таким визначенням технології, можна визначити поняття «технологічний розвиток»: у вузькому значенні як необоротна, спрямована, закономірна зміна сукупності прийомів та способів цільового перетворення різних середовищ (матеріальних, енергетичних, інформаційних); в широкому значенні як незворотна, спрямована, закономірна зміна знань про способи і прийоми цільового перетворення різних середовищ (матеріальних, енергетичних, інформаційних).

У процесі виробництва товарів та послуг слід виділяти дві складові: матеріальну та нематеріальну. При цьому матеріальна складова включає в себе сировину та матеріали, що використовуються для виробництва економічних благ, а також техніку, яка перетворює всі види ресурсів [5].

У свою чергу, нематеріальна складова є послідовністю дій, що визначають, яким чином, і в якій мірі матеріальні складові виробничого процесу (сировина, матеріали, техніка тощо) будуть використовуватись. Таким чином, технологія - це знання про те, як зробити продукт за допомогою техніки, різних приладів та засобів праці. При цьому технологія може бути матеріалізована в техніці, технічних пристроях та приладах.

Зміна технологій породжує низку змін у виробничому процесі, які передбачають перетворення:

- норм витрат ресурсів та ефективності їх використання;
- якості всіх видів ресурсів, що використовуються;
- вартості всіх видів ресурсів.

Виходячи з цього, удосконалення задіяних у виробничому процесі технологій, сприяє вирішенню таких завдань як економія ресурсів (вирішення проблем ресурсозбереження) та економія часу під час виробництва продукції.

Під сучасними технологіями розуміють технології, які забезпечують найвищу конкурентоспроможність економічних систем, що їх застосовують. Такі технології дозволяють виробляти продукт, який, в кінцевому рахунку, підвищує конкурентоспроможність споживача. Виходячи з цього можна зробити висновок, що глобальний технологічний розвиток передбачає підвищення конкурентоспроможності не тільки самих власників цих технологій, а й кінцевих користувачів високотехнологічної продукції. Використання сучасних технологій обумовлено удосконаленням чогось з метою отримання більшого ефекту, отримання більшої вигоди чи зниження затрат [6].

Для поглиблення теоретичних аспектів дослідження сутності сучасних технологій необхідно їх класифікувати за ознакою мети їх використання, виділивши при цьому: ресурсозберігаючі, проривні високі технології (що виводять на новий рівень технологічного розвитку) і високі технології, створені задля підвищення продуктивності праці.

Однією з характерних рис сучасних технологій є те, що вони завжди пов'язані з переважним використанням інтелектуального ресурсу. Певною мірою їх можна назвати матеріалізованими інтелектуальними технологіями, під впливом яких навіть традиційні види економічної діяльності можуть стати високотехнологічними. При цьому виробничі процеси, які проходять під керуванням інтелектуальних систем, також стають високотехнологічними.

Слід зазначити, що дослідники інноваційної економіки визначають феномен високих технологій як процес, що характеризується новизною, використанням нових знань, комплексністю, впливом на всі елементи не тільки організаційної, а й соціально-економічної системи [13].

У зв'язку з цим під ефективністю використання високих технологій слід розуміти можливість забезпечення синергетичного ефекту для всієї соціально-економічної системи.

Основне значення високих технологій у розвитку економічної системи виявляється у наступному:

- високі технології становлять основу інноваційного розвитку, а також є підтримкою традиційних технологій, підвищуючи ефективність їх використання. Слід зазначити деяку залежність: чим складніше висока технологія, тим більше супутніх технологій вона вимагає для свого забезпечення;

- високі технології використовуються не тільки в інноваційно-виробничій сфері, а й у будь-якому господарському житті, трансформуючи його. Людина при цьому є основним одержувачем продуктів чи послуг, безпосереднім учасником макро технологічного процесу;

- спостерігається залежність між рівнем зрілості високої технології та рівнем ризику (чим нижчий рівень зрілості високої технології, тим вищий рівень ризиків, пов'язаних із її впровадженням в економічний процес);

- високі технології вимагають наявності відповідного рівня матеріально-технічної бази,

- залежність потенціалу розвитку високих технологій від рівня науковості та освіти, так як розвиток високотехнологічної сфери потребує відповідної кваліфікації працівників, здатних здійснювати розробку та впровадження високих технологій;

- висока швидкість впровадження таких технологій визначає скорочення їх життєвого циклу, пов'язаного з високими темпами глобального технологічного розвитку.

Повсюдне використання поняття сучасних технологій, і навіть наростання темпів технологічного розвитку у світі визначило появу особливої сфери економіки – високотехнологічного сектора [14].

Високотехнологічний сектор завжди знаходиться на вершині технологічного розвитку. Високотехнологічний сектор економіки – це комплекс сучасної (передової, новітньої) складної техніки та технологій, які, відповідаючи

певному часу та стадії розвитку суспільства, беруть на себе все більш складні та тонкі функції, які раніше виконувала людина чи техніка і технології попереднього рівня [8].

Слід зазначити, що розвиток високотехнологічного сектору економіки дозволяє визначити дуальний ефект [10]:

1. Відбувається економія людської енергії, що підвищує рівень життя.
2. За тих же витратах енергії високотехнологічні виробництва виробляють стільки ж або більше продукції, відповідно, у людини вивільняється час, що у сучасних умовах стає головним ресурсом технологічного розвитку.

Дослідження поняття висока технологія дозволило дійти висновку, що у сучасних умовах високі технології є атрибутом науково-технічного прогресу, що забезпечує економічне зростання та розвиток економічної системи.

1.2. Концепція технологічного розвитку

У світі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, успіх компанії безпосередньо залежить від її здатності адаптуватися до нових технологічних трендів. Згідно з останніми дослідженнями, компанії, які активно інвестують у технологічний розвиток та інновації, демонструють на 45% вище зростання доходів порівняно з тими, хто цього не робить. Це наголошує на важливості стратегічного підходу до планування та впровадження технологій, які підтримують та прискорюють досягнення бізнес-цілей [32].

Визначення чітких бізнес-цілей та аналіз поточного технологічного стану компанії є критично важливими кроками на шляху до технологічного перетворення. Вибір правильних технологій та планування їх впровадження потребують глибокого розуміння як поточних потреб бізнесу, так і передбачення майбутніх трендів. Крім того, важливо не лише впроваджувати нові технології, а й забезпечувати безперервне навчання персоналу, а також розробляти механізми

моніторингу та контролю за процесом впровадження, щоб гарантувати, що технологічний розвиток йде в ногу із бізнес-стратегією компанії. Ефективне управління технологічним розвитком дозволяє як підвищити конкурентоспроможність компанії, а й забезпечити її стійке зростання майбутньому.

Процес визначення бізнес-цілей є ключовим етапом у розробці стратегії технологічного розвитку компанії. Це вимагає глибокого розуміння поточного становища компанії на ринку, її потреб і можливостей, і навіть тенденцій розвитку галузі. Основні аспекти, на які слід звернути увагу, включають підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення якості продукції або послуг, розширення ринку збуту і зміцнення конкурентних позицій [16].

Для досягнення поставлених бізнес-цілей, компанія повинна розробити чіткий план дій, який включатиме наступні кроки:

1. Аналіз поточного стану технологічної інфраструктури та визначення потреб у її модернізації.

2. Вибір технологій, які максимально відповідають бізнес-цілям та стратегічним завданням компанії.

3. Планування етапів впровадження обраних технологій, включаючи оцінку ризиків та розробку заходів щодо їх мінімізації.

4. Оцінка ефективності впровадження технологій та їхнього впливу на досягнення бізнес-цілей.

Цей підхід дозволяє не тільки визначити найбільш важливі напрями для технологічного розвитку, але й забезпечити їх успішне впровадження, що зрештою сприяє сталому розвитку компанії.

Перед тим, як розпочати планування стратегії технологічного розвитку, дуже важливо провести глибокий і всебічний аналіз поточного технологічного стану компанії. Цей етап дозволяє виявити сильні сторони, куди можна спиратися у майбутньому, і слабкі місця, які потребують негайного поліпшення. Серед

переваг такого підходу є можливість оптимізації витрат на технології за рахунок більш цілеспрямованого їх вибору та впровадження.

Однак, існує ризик недооцінки нових технологічних трендів, що може призвести до втрати конкурентних переваг на ринку. Тому дуже важливо підходити до аналізу з відкритим поглядом на інновації та готовністю до змін, що дозволить не лише підтримувати актуальність бізнесу, а й забезпечувати його динамічний розвиток.

Визначення та впровадження ключових технологій є критичним аспектом у стратегії технологічного розвитку компанії. Для того, щоб ефективно вибрати технології, що сприяють досягненню стратегічних цілей, необхідно провести ретельний аналіз поточного становища компанії та трендів на ринку. Першим кроком має стати аудит існуючих технологічних рішень та їх відповідність бізнес-завданням. Другим кроком є вивчення та адаптація передових технологічних трендів, які можуть покращити операційну ефективність та створити нові можливості для зростання [30].

При виборі технологій для реалізації стратегічних цілей компанії слід керуватися такими принципами:

- 1.Відповідність бізнес-стратегії: технології повинні безпосередньо сприяти досягненню поставлених бізнес-цілей.

- 2.Гнучкість і масштабованість: важливо вибирати такі рішення, які можуть бути легко адаптовані під умови бізнесу та ринку, що змінюється.

- 3.Інноваційність: перевагу слід надавати технологіям, які пропонують новаторські підходи та можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу.

- 4.Рентабельність інвестицій (ROI): Усі технологічні інвестиції повинні аналізуватися з погляду їхньої потенційної віддачі та вкладу у досягнення стратегічних цілей.

Ці принципи допоможуть забезпечити, що обрані технології не лише підтримуватимуть поточні операції, а й сприятимуть довгостроковому зростанню та розвитку компанії.

Ефективне впровадження нових технологій потребує чіткого розуміння поточних потреб бізнесу та його стратегічних цілей. Ключовим моментом є розробка комплексного плану, який включатиме наступні аспекти:

- аналіз поточного стану технологічної інфраструктури та визначення потреб компанії;
- оцінка потенційного впливу нових технологій на бізнес-процеси;
- розробка поетапного плану впровадження, з урахуванням ресурсів та тимчасових рамок.

Після розробки плану, важливо забезпечити його гнучкість і адаптивність до умов навколишнього середовища і внутрішніх процесів компанії, що змінюються. Це включає в себе: регулярний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених технологій; внесення коригувань у план на основі отриманих даних та зворотного зв'язку від співробітників; навчання персоналу та підтримка в процесі адаптації до нових інструментів та процесів [40].

Такий підхід дозволяє не лише досягти поставлених бізнес-цілей, а й підвищити рівень залученості та мотивації команди, що є запорукою успішного технологічного розвитку компанії.

Створення ефективної системи моніторингу та контролю є ключовим аспектом успішного впровадження технологій у компанії. Основна мета такої системи – забезпечення своєчасного виконання завдань та коригування процесів у разі відхилень від плану. Перевагою є можливість оперативного реагування на проблеми, мінімізація ризиків та втрат. Однак, розробка та підтримка системи потребують значних ресурсів та уваги до деталей, що може стати недоліком для деяких організацій.

Важливим елементом механізму моніторингу є інтеграція з бізнес-процесами компанії. Це дозволяє як відстежувати хід впровадження нових технологій, так і аналізувати їх вплив на ефективність роботи. Позитивним моментом тут є підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності компанії. З іншого боку, складність інтеграції та можливий опір змінам з боку співробітників можуть створити додаткові перешкоди.

Необхідно також враховувати, що постійне оновлення та адаптація системи моніторингу та контролю до умов довкілля, що змінюються, і внутрішніх потреб компанії є обов'язковими для підтримки її ефективності. Це забезпечує гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових викликів, що є значною перевагою. Однак, це також вимагає регулярних інвестицій у навчання персоналу та оновлення технічної бази, що може бути сприйнято як проблема малими та середніми підприємствами з обмеженими ресурсами [33].

Важливість навчання персоналу та його адаптації до нових технологій не можна недооцінювати в стратегії технологічного розвитку підприємства. Ключовим аспектом успішного впровадження інновацій є не лише вибір відповідних технологічних рішень, а й підготовка працівників до їхнього ефективного використання. Навчання має бути спрямоване на розвиток навичок та компетенцій, які дозволять персоналу не просто адаптуватися до змін, а й максимально використати нові можливості для досягнення бізнес-цілей. Зрештою, інвестиції в освітні програми окупаються через підвищення продуктивності праці, зниження опору змінам та прискорення процесу інтеграції нових технологій у повсякденну діяльність компанії.

Одним з ключових аспектів успішного технологічного розвитку компанії є грамотна оцінка ефективності інновацій, що впроваджуються. Це дозволяє не лише виміряти реальний внесок технологій у досягнення бізнес-цілей, а й визначити можливі ризики та обмеження на ранніх етапах. Для цього компаніям

необхідно розробити систему показників, яка відобразатиме як фінансові, так і нефінансові аспекти впровадження нових технологій. Важливо враховувати, що ефективність технологічних інновацій, яка завжди може бути виміряна у короткостроковій перспективі, тому стратегічний підхід і довгострокове планування грають ключову роль.

Для забезпечення високого ступеня інтеграції технологічних інновацій з бізнес-процесами компанії необхідно проводити регулярний моніторинг та аналіз одержуваних результатів. Це включає не тільки фінансові показники, такі як ROI (повернення інвестицій), але й такі важливі аспекти, як поліпшення якості продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів та ефективність робочого процесу. Використання збалансованої системи показників допомагає компаніям не тільки оцінити поточний стан справ, а й спрогнозувати майбутні тенденції розвитку, адаптуючи технологічну стратегію під умови ринку, що змінюються, і потреби клієнтів [36].

У процесі коригування стратегії важливо враховувати як зовнішні, а й внутрішні чинники. Залучення співробітників у процес оновлення стратегії та планів на майбутнє сприяє підвищенню їх мотивації та лояльності, а також забезпечує більш глибоке розуміння цілей та завдань компанії. Це, у свою чергу, сприяє більш ефективному впровадженню нових технологій та досягненню поставлених бізнес-цілей.

1.3. Технології для стійкого розвитку підприємства

Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року об'єднує людство в прагненні до спільної мети та розробці нової програми дій. Передбачені на порядку денному сімнадцять цілей у сфері сталого розвитку є універсальними та взаємодоповнюючими.



Рис.1.1. Глобальні цілі сталого розвитку

Джерело: [12].

Для досягнення цих амбітних цілей і забезпечення того, щоб ніхто не був забутий, знадобляться нові стратегії на етапах розвитку та інноваційні способи мобілізації ресурсів. Перспективні технології здатні надати додатковий стимул зусиллям по досягненню цілей у сфері сталого розвитку. Тому важливо розуміти, як ці технології можуть сприяти або перешкоджати сталому розвитку, і визначити заходи, які можуть збільшити потенційні вигоди від сталого розвитку та пом'якшити будь-який потенційно негативний вплив на нього.

Цілі у сфері сталого розвитку призначені для людей, планети та процвітання. Для досягнення цілей викорінення голоду, скорочення материнської і дитячої смертності та припинення епідемій СНІДу, малярії та туберкульозу знадобиться широке застосування технологічних проривів у генетиці та нано медицині. На основі створення гідних робочих місць, розвитку міцної інфраструктури та сприяння сталій індустріалізації будуть створені

передумови для впровадження автоматизації, тривимірного друку та штучного інтелекту.

Технології використання відновлюваних джерел енергії дозволять розширити доступ до недорогих і надійних джерел енергії, а впровадження електромобілів зможе забезпечити скорочення викидів та допомогти у боротьбі зі зміною клімату.

Деякі з розвинених країн і невелика кількість великих країн, що розвиваються, лідирують в інноваціях у сфері передових технологій, при тому, що багато країн, що розвиваються, особливо найменш розвинені країни, острівні країни, як і раніше стикаються з серйозними проблемами в галузі інновацій і впровадження нових технологій [21].

Для досягнення сталого розвитку потрібно активізувати міжнародне співробітництво у області розробки, поширення, впровадження та адаптації передових технологій з урахуванням загальної та диференційованої відповідальності всіх країн.

Жодна країна не може поодиночі впоратися з наслідками впровадження передових технологій, які виходять за рамки окремих галузей та національних кордонів, і в цьому міститься заклик до глобальних колективних дій у відповідь на виклики, зумовлені технологічними проривами, для забезпечення того, щоб вони несли вигоду всім і щоб ніхто не був забутий.

У цьому підкреслюється нагальна необхідність розширення міжнародного співробітництва, зокрема у тому, що стосується виявлення та визначення технологій, найбільш необхідних для сталого розвитку як глобальних суспільних благ, виявляючи тим самим відданість принципу загальної та диференційованої відповідальності всіх країн [50].

Технології є рушійною силою прогресу і процвітання протягом всієї історії людства. У той час як у минулому технологічні зміни були поступовими, і для їх поширення та впровадження зазвичай були потрібні десятиліття, якщо не

століття, структурні та поведінкові зміни, обумовлені багатьма передовими технологіями, часто є швидкими та широкомасштабними. Швидкі темпи поширення передових технологій, що виходять за рамки галузей та національних кордонів, є і перевагою, і проблемою.

У поняття передових технологій входять, зокрема, удосконалені матеріали, такі як графен і біорозкладні пластмаси, нові продукти та пристрої, такі як електромобілі та сонячні фотоелектричні батареї, наукові прориви в редагуванні геному та наномедицині, широко поширені заснованих на масовій участі платформ нові додатки та інструменти, включаючи блокчейн, тривимірний друк, робототехніку та штучний інтелект. В основі цих продуктів, послуг та інструментів лежать сотні та тисячі окремих патентів [43].

Ці технології часто є взаємозалежними: з великою часткою ймовірності досягнення в одній області впливають на багато інших. Наприклад, так само, як стрімке збільшення ємності транзисторів дозволило створити більш швидкодіючі пристрої менших розмірів, досягнення у сфері штучного інтелекту зроблять багато передових технологій «розумнішими» та ефективнішими.

Технологічні зміни рідко бувають нейтральними та незатратними. Попередні промислові революції, при тому що вони дозволили підвищити ефективність і досягти процвітання, призвели до величезних екологічних витрат. Крім того, вони також сприяли збільшенню нерівності в доходах між країнами та регіонами.

Досягнення в галузі передових технологій, наприклад автоматизація, можуть бути вигідні власникам капіталу, але при цьому ставити в невідне становище працівників і посилювати вже існуючу нерівність у розподілі доходів. Вони можуть призводити до суттєвих побічних ефектів і небажаних наслідків усередині країн і за їх межами, через що різні групи населення можуть стикатися з хворобливими адаптаційними витратами [35].

Передові технології створюють додаткові виклики, пов'язані з етикою та мораллю, вони можуть призвести до підриву довіри, згуртованості, терпимості, миру та стабільності. Існує нагальна необхідність дотримання етичних стандартів і забезпечення ефективності та підзвітності установ з метою направлення в потрібне русло прогресу у розвитку багатьох передових технологій та сприяння побудові мирних та інклюзивних суспільств [34].

Досягнення в галузі технологій за останні триста років дозволили деяким суспільствам вирватися вперед, тоді як інші залишилися позаду, про що свідчить значний технологічний розрив між країнами, що існує сьогодні. Багатьом країнам, що розвиваються, ще тільки належить повною мірою скористатися технологічними проривами минулого. Тому є необхідність усунення збереженого технологічного розриву між розвиненими державами і багатьма країнами, що розвиваються.

Хоча відносна легкість поширення і відтворення передових технологій відкриває можливості для швидкого технологічного прориву, для скорочення технологічних розривів між багатьма розвиненими і менш розвиненими країнами будуть потрібні значні інвестиції в людський капітал і фізичну інфраструктуру в багатьох країнах, що розвиваються.

Національні системи інновацій відіграють ключову роль у впровадженні нових технологій за умов ринку. При цьому немає єдиної для всіх моделі національної системи інновацій. Як державні, так і приватні суб'єкти виконують різні між собою і взаємодоповнюючі функції, які залежить від рівня розвитку тієї чи іншої країни і від структури її ринку. Тому необхідне узгодження і балансування результативності та економічної ефективності з міркуваннями справедливості та етичними нормами, що дозволить здійснити широкомасштабне впровадження належних технологій, орієнтованих на сталий розвиток [42].

Національні системи інновацій, підкріплені відповідною політикою, керівними принципами і стимулами, можуть забезпечити такий баланс. Країни, що розвиваються, отримують істотну вигоду від національних систем інновацій, що дозволяють місцевим підприємствам впроваджувати ті технології, які мають найбільше значення для реалізації пріоритетних завдань у сфері сталого розвитку.

Цілеспрямовані інвестиції в дослідження та розробки можуть допомогти цим країнам подолати технологічний розрив і відразу перейти до використання належних передових технологій [47].

Технологічні зміни завжди призводять до нелегких компромісів між ефективністю та справедливістю. Ці компроміси набувають особливого значення у контексті Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року, де будуть враховані інтереси всіх сторін. Багато сучасних технологій призводять до виникнення складних морально-етичних питань.

Штучний інтелект і робототехніка можуть доповнювати або розширювати можливості людини - як ментальні, так і фізичні і підвищувати продуктивність нового рівня. У той же час, вони можуть частково замінити собою робочу силу та різко скоротити потреби в ній, тим самим створивши проблему недостатньої зайнятості та безробіття.

Передові технології автоматизації непропорційно великою мірою безпосередньо торкнуться працівників у країнах, що знаходяться в авангарді технічного прогресу, а також через торгові канали -у країнах, що розвиваються.

Так редагування геному може призвести до значного покращення охорони здоров'я та збільшення тривалості життя, воно також може створити можливості для подальшої трансмутації самого людського вигляду або спровокувати процеси, начинені небезпечними патогенами.

Соціальні мережі здатні об'єднувати суспільства і громади, однак дані користувача можуть використовуватися для пропаганди упереджених думок і

нав'язування товарів або застосовуватися як зброя для провокування соціальних і політичних розбіжностей. Чіткі права власності та захист конфіденційності можуть відігравати ключову роль у запобіганні ненавмисному або несанкціонованому використанню даних.

Алгоритми, засновані на великих даних, можуть сприяти укоріненню упередженості, зумовленої базовими даними, внаслідок чого виникають серйозні етичні питання щодо процесу прийняття рішень, які базуються на алгоритмах. Так алгоритми, засновані на принципі самонавчання, можуть розпізнавати та враховувати зв'язок між рівнем освіти та адресою місця проживання або іншою демографічною інформацією, що може призвести до посилення расових та інших забобонів [48].

У міру переходу до цих технологій від етапу досліджень до етапу впровадження, вони трансформують або навіть порушують моделі комерційної діяльності, що встановилися, і соціальні норми.

Нові моделі комерційної діяльності, що базуються на економії спільного використання, призводять до децентралізації капіталу та відходу в минуле відносин, що склалися між роботодавцем та працівником, що має далекосяжні наслідки у плані трудових доходів, соціального захисту та розподілу доходів.

Деякі з цих змін можуть бути поступовими чи навіть непомітними, на той час як інші можуть бути різкими та очевидними. Компанії, що створюють і використовують багато передових технологій, можуть також зайняти домінуюче становище на ринку, що може перешкоджати конкуренції та подальшим інноваціям [45].

Економіка даних виходить за межі політичних та галузевих кордонів. Дані, які отримуються за допомогою соціальних мереж або онлайн-платформ роздрібною торгівлі та заснованих на масовій участі платформ, вкрай важливі для машинного самонавчання та штучного інтелекту, проте щодо таких даних не діють належні права власності.

Крім того, за відсутності чітких етичних та нормативних керівних принципів, користувачі в країнах, що розвиваються, можуть ставати мішенями для попереднього тестування багатьох передових технологій. В економіці даних люди є як виробниками, так і споживачами даних. У зв'язку з цим безпека та конфіденційність даних є необхідною умовою для забезпечення справедливого характеру цифрової економіки, яка розвивається з урахуванням передових технологій.

Глобальний консенсус щодо права власності на дані та належні етичні та юридичні керівні принципи матимуть надзвичайно важливе значення для забезпечення підзвітності та недопущення надмірного зосередження ринкового впливу.

Крім того, передові технології можуть збільшити вже існуючий технологічний розрив як між країнами, так і між різними групами населення всередині країн та ще більше посилити майнову нерівність та нерівність у доходах. Деякі країни та компанії будуть з легкістю впроваджувати передові технології, тоді як багато інших, як і раніше, стикатимуться з проблемами щодо доступу до електрики, зв'язку, водопостачання, санітарії та базового медичного обслуговування [53].

Штучний інтелект та інші технологічні досягнення можуть приносити непропорційно велику вигоду невеликій кількості розвинених і великих країн, що розвиваються, і збільшити технологічний розрив.

У минулому технології поширювалися в країнах і суспільствах із затримкою, що дозволяло директивним органам підготуватися до їх впливу, вживши належних заходів у сфері політики, покликаних пом'якшити пов'язані з ними негативні наслідки.

Проте в даний час нові технології поширюються і впроваджуються з величезною швидкістю у віддалених один від одного соціумів, і часто директивні органи виявляються неготовими до їх дії. З огляду на те, що наслідки багатьох з

цих технологій мають глобальний характер, виходячи за межі окремих країн, міжнародне співробітництво у справі регулювання їх впливу є не просто бажаним, а справді необхідним.

Стрімкі досягнення в галузі штучного інтелекту та робототехніки дозволяють форсувати сталий розвиток у країнах, що знаходяться в авангарді технічного прогресу. Вони відкривають можливості для розповсюдження автоматизації на нові напрямки роботи, що має величезний потенціал у плані підвищення продуктивності та забезпечення більш високих зарплат та гідної роботи.

В результаті автоматизації відпаде необхідність у виконанні багатьох завдань і, можливо, зникне потреба у цілих професіях; при цьому підвищення продуктивності може мати супутні наслідки для інших галузей за рахунок підвищення попиту на виконання завдань, які не піддаються автоматизації, що вимагають здорового глузду, адаптивності, здатності до співпереживання та творчого підходу [38].

Темпи та послідовність автоматизації визначатимуть різновиди та кількість робочих місць у майбутній економіці. З іншого боку, відзначається зростаюча розбіжність між підвищенням продуктивності та рівнем реальної заробітної плати, що викликає занепокоєння щодо того, що підвищення продуктивності внаслідок автоматизації може ще більше знизити зростання заробітної плати у майбутньому.

Багато нових професій, особливо у сфері штучного інтелекту, вимагатимуть більш високого рівня знань та навичок, але системи освіти, можливо, будуть не в змозі прогнозувати зростаючий попит на нові професії та реагувати на нього.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1.Сучасні світові технологічні тренди

Забезпечення конкурентоспроможності національних економік в умовах глобалізації базується на розширенні інноваційного поля, цифровій трансформації економіки, активній комерціалізації інновацій, спрямованій на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ефективна економічна діяльність організацій створює синергетичний ефект інноваційного розвитку, що зумовлює динамічне економічне зростання на інноваційній основі та збільшення ВВП країн.

Технологічні зміни поєднуються з інституційною трансформацією, концентрацією фінансового капіталу, що використовується в рамках нових техніко-економічних парадигм для формування інноваційних кластерів, передових технологій і продуктів, принципово нових технологічних систем, інноваційних екосистем [38].

Новітні розробки в галузі високих технологій, включно зі штучним інтелектом, робототехнікою та біотехнологіями, формують нові інноваційні можливості, реалізація яких забезпечує сталий економічний розвиток низки країн. Наразі ємність глобального ринку передових технологій досягає 350 мільярдів доларів, до 2025 року прогнозується зростання до 3,2 трильйона доларів.

Водночас це може створювати подальші передумови для посилення технологічного розриву між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, до групи яких згідно з міжнародною класифікацією включено і країни з транзитивною економікою.

Країни з низьким і середнім рівнем доходів не можуть дозволити собі пропустити нову хвилю швидких технологічних змін. Використання можливостей нової технологічної революції вимагатиме від країн сприяння використанню, прийняттю та адаптації передових технологій. Збалансований підхід до створення міцної виробничої бази та просування передових технологій є обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності країн у XXI столітті.

Стимулювання досліджень, зокрема фундаментальних, і створення передової дослідницької інфраструктури визначали мейнстрим світового науково-технічного порядку денного у 2023 р. (табл. 2.1). У більшості країн серед напрямів наукового пошуку лідирували комп'ютерні та науки про життя. Також залишалися у фокусі уваги питання екології та сталого розвитку і пов'язані з ними заходи, орієнтовані на розробку та використання новітніх технологій у галузі альтернативної енергетики [54].

Іншим значущим акцентом в офіційних документах аналізованих країн стала фронтальна цифровізація економіки і більшості сфер суспільного життя і, особливо, нові можливості та ризики, пов'язані з технологіями штучного інтелекту. Прогрес в цій галузі перебуває в сильній залежності від стану мікроелектронної промисловості, що є одним із важливих чинників довгострокової конкурентоспроможності економіки в цілому.

Форсований технологічний розвиток загострив значущість на порядку денному багатьох держав питань підготовки кадрів за затребуваними спеціальностями з чітко окресленими (цифровими, інженерними) наборами компетенцій, а також залучення та утримання талантів у науково-технічній сфері.

Помітне місце у світовому порядку денному науково-технічної політики посідає пошук відповідей на глобальні виклики (насамперед пов'язані з екологією, збереженням здоров'я, продовольчою безпекою), успішність якого визначається, зокрема, ефективністю міжнародної кооперації [36].

Таблиця 2.1

Найважливіші напрями технологічного розвитку країн

№п/п	Тематичний напрям	Найбільш значущі напрями
1	Підтримка досліджень	-дослідницькі проекти -дослідження інфраструктури -фундаментальні дослідження
2	Стійкий розвиток	-зміни клімату -енергетичний перехід -відновлювана енергетика
3	Впровадження технологій	-штучний інтелект -цифрова трансформація -стартапи
4	Формування компетенцій	-вища освіта -людські ресурси -програми підготовки
5	Державне регулювання	-глобальні виклики -міжнародна кооперація -продовольча безпека
6	Підвищення конкурентоздатності	-приватний сектор -індустріальне партнерство -виробництво напівпровідників

Джерело: [36].

Технологічні тренди, які формують майбутнє світової економіки, - це напрямки в розвитку технологій, здатні в перспективі змінити світ. Відкриття та винаходи не просто роблять життя людей простішим - вони створюють нові економічні галузі або повністю нівелюють те, що колись було необхідним. В останні десятиліття прогрес прискорюється: лише за кілька десятиліть винаходи в галузі високих технологій та обміну інформацією значно вплинули на економіку.

Можна перерахувати кілька основних технологічних трендів, здатних істотно вплинути на майбутнє світової економіки:

-нанотехнології: вони є основою для багатьох індустрій - від охорони здоров'я, 3D-друку і до виробництва комп'ютерів і робототехніки. Через те, що нанотехнології (така технологія побудована на експериментах з дуже малими

частками - 1–100 нанометрів) потребують значних фінансових вливань, вони успішно розвиваються в передових країнах світу - США, Японії, Німеччині, Канаді Великобританії, Австралії.

Найважливіші напрями досліджень і розробок в цій індустрії на наступні кілька років – мікроскопічні деталі, ультра тонкі волокна, 2D-тканини, карбонові трубки, синтетичні поверхні, графен та покриття з унікальними властивостями.

Ринок нанотехнологій за шість років зросте у 2,3 рази - з \$57,7 млрд до \$131 млрд (рис.2.1).

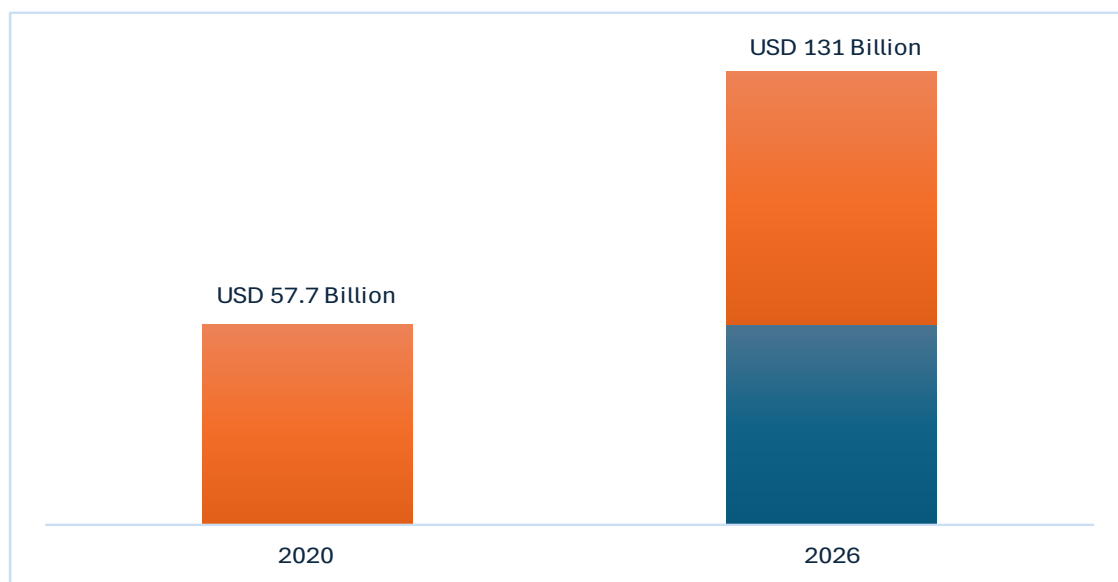


Рис.2.1. Прогноз зростання ринку нанотехнологій

Джерело: [50].

Останніми роками ШІ стрімко вдосконалюється: він здатний малювати картини, писати тексти, давати поради Цифровий інтелект аналізує величезні масиви даних, обробляє їх і створює власні творіння на задану тему. Згодом це може повністю витіснити з ринку професії копірайтерів, аналітиків, консультантів і цілу низку інших професій.

Інтернет речей (IoT). Пристрої підключаються до міжнародної мережі, що дає можливість обмінюватися даними та автоматично запускати процеси. Ця технологія працює не тільки при створенні комфортних «розумних будинків», а

й при автоматизації промислового обладнання: скоро воно зможе працювати зовсім без участі людини.

Зростання інновацій та інвестицій в екологічно чисті «зелені технології» призвело до того, що в 2021 році стартапи в галузі кліматичних технологій залучили майже \$40 млрд для боротьби з наслідками зміни клімату. Зелені технології домінуватимуть у взаємопов'язаних світах промисловості та інновацій - від великомасштабного переходу промисловості на її чистіші аналоги (електрика) до винаходу поновлюваних джерел енергії. Існують дві мегатенденції, декарбонізація і технологічний прорив, які можуть перетворити всі галузі.

У 2022 році в перехід до низьковуглецевої енергетики у світі було інвестовано вражаючі - \$1,1 трлн. Ці глобальні інвестиції встановили новий рекорд і збільшилися на 31% порівняно з 2021 роком. Крім того, це був перший рік, коли інвестиції в екологічно чисту енергію зрівнялися з інвестиціями у викопне паливо. Чисті технології набрали такого обороту, що понад 25% усіх венчурних капіталів наразі спрямовують у компанії, що займаються чистими технологіями.

Колись об'єднання цифрового і справжнього світу було фантастикою, проте зараз VR стала перспективним технологічним трендом. Поки що доповнена реальність використовується переважно у сфері ігор та розваг, проте вже зараз можна віртуально відвідати лікаря або офіс компанії.

Пандемія активно формувала та розвивала новий технологічний тренд - роботу з дому, відвідування кінотеатрів онлайн, навчання через освітні платформи на власному комп'ютері. Щоб отримати практично будь-яку інформацію, вже зараз не потрібно виходити з дому, а в майбутньому цей напрямок продовжить активно розвиватися [54].

За два десятиліття соціальні повністю змінили людське спілкування. Можна розповідати про себе тисячам підписників, встановлювати контакти з

близькими людьми в будь-якій точці світу, завантажувати особистий контент і переглядати інформацію про інших користувачів. Це не тільки зручний інструмент для спілкування, а й ефективний спосіб просування бізнесу.

Перераховано лише кілька трендів, які вже активно розвиваються. Через високу швидкість зміни технологій складно будувати довгострокові прогнози: можливо, вже через 10 років сучасні інноваційні рішення здаватимуться незручними та застарілими [4].

Однією з яскравих змін світової економіки останніх років стала поява цифрових екосистем. Вони являють собою складні мережі компаній, що використовують нові технології для обміну інформацією та більш ефективної взаємодії зі споживачем. Великі екосистеми можуть включати в себе банки, страхові компанії, маркетплейси і безліч інших сервісів: наприклад, однією з великих екосистем України є Монобанк, що перетворився з банку на величезну корпорацію.

Розвиток екосистем змінює економічну парадигму в розвитку країни. Вони стають найбільшими гравцями на фінансовому ринку і суттєво впливають на економіку. З ними складно конкурувати, внаслідок чого дрібніші підприємства змушені або вливатися в екосистему, або поступатися позиціями. Це додатково стимулює зростання корпорацій.

Нові технології формують нове ставлення до виробництва. Дослідження підтверджують, що прогрес впливає і на якість речей, що виготовляються, і на швидкість виробництва, і на кількість використовуваного для цього персоналу. Основні чинники, що стимулюють розвиток робототехніки, - прагнення до здешевлення виробництва і збільшення швидкості виготовлення продукції [16].

Робототехніка дає змогу виконувати виробничі операції з високою швидкістю і точністю, в результаті зростає якість продукції, знижуються витрати на її виготовлення. Машини не роблять помилок - зникає людський фактор, здатний принести великі збитки підприємству.

Щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку праці, необхідно вже зараз здобувати професію, яка буде затребувана через кілька років.

Із впровадженням ШІ та роботів змінюється і медицина. Уже зараз штучний інтелект допомагає лікарям з високою часткою точності виявляти хвороби, а робосиділки допомагають у догляді за пацієнтами. Але в майбутньому технології почнуть впливати на всю охорону здоров'я - медицина стане персоналізованою, під час лікування враховуватимуть індивідуальні особливості людини. Люди в майбутньому знатимуть про своє здоров'я практично все, а інформація з геному дасть змогу звести до нуля ймовірність захворіти. Розвиток методів генетичної інженерії та біотехнології зробить можливим позбавлення від спадкових захворювань. Прогрес в охороні здоров'я не тільки підвищить якість життя людини, а й збільшить його тривалість [30].

В нашій державі також продовжується технологічний розвиток. З початком російської військової агресії значні обсяги економіки України перейшли на військові рейки. Не дивлячись на складну ситуацію, наша країна продовжує розробляти високоефективні засоби для знищення агресора тому важливим вектором підтримки держави є ІТ-індустрія як локомотив цих розробок.

Кожен українець намагається внести свій посильний вклад у боротьбу з агресором, розуміючи, що для цього необхідно модернізувати оборонну промисловість. Особлива увага зараз приділена виробництву дронів. Розробники в одній з країн Європейського Союзу налагодили серійне виробництво розвідувальних безпілотних апаратів «Довбуш Т10», які здійснюють коригування вогню, але з часом буде переналаштовані на ударну функцію.

Розробники працюють також над виробництвом морських дронів, які забезпечені всіма технічними засобами – автопілотування, прилад нічного бачення, спецзв'язок, резервними та бойовою частинами. Він модернізується в умовах бойових дій.

Наступний безпрецедентний застосунок- Дія City - держава у смартфоні, яка є унікальною платформою, де розміщена інформація, яка за законом має силу нарівні з фізичними документами. Ця платформа покликана залучити перспективні ІТ-компанії для розвитку бізнесу високих технологій. Вигідні умови в обмін на відкриття офісів в Україні - головне завдання нововведення. Перспективи створити сприятливий клімат для ІТ в Україні досить прозорі, про що говорить зустріч команди Міністерства цифрової трансформації з керівництвом компаній Apple і Google.

Фундаментом технологічних трансформацій є цифрові тренди – напрями розвитку цифрових технологій. Моніторинг такого розвитку дає можливість моделювати майбутні ситуації як економічних, технологічних так і соціальних подій в державі (рис.2.2.).



Рис. 2.2. Глобальні цифрові тренди до 2030 року

Джерело: [48].

Аналізу глобальних тенденцій технологічного розвитку, результати дослідження їх впливу на країни, наукові прогнози варіантів економічного

розвитку світу у результаті використання певних інструментів і заходів інноваційної політики на основі форсайту, економетричного моделювання дасть змогу суттєво підвищити ефективність упровадження передових технологій і створити передумови для технологічного прориву.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» - лідер українських сервісів і швидкої доставки, який розпочав свою роботу в 2001 році. Сьогодні вона представлена по всій території нашої держави, це понад 11 тисяч відділень і 13 тисяч поштоматів, компанія також має 19 відділень в найбільших містах Польщі, відділення в Італії (Мілан), Литві (Вільнюс), на черзі відкриття філіалів у Німеччині та Чехії. Співвласниками та засновниками бізнесу є Климов В. В. та Поперешнюк В. А., уповноваженою особою є Бульба О. М. - СЕО у компанії. Відповідно до інформації з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань контрагент є товариством з обмеженою відповідальністю з зареєстрованою назвою «НОВА ПОШТА» (таб.2.2.).

Таблиця 2.2

Юридична характеристика ТОВ “Нова Пошта”

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю “Нова Пошта”
Скорочена назва	ТОВ “Нова Пошта”
Назва на англійській мові	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович –керівник
Розмір уставного капіталу	4 654 075,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Види діяльності	52.29 Інші супроводжувальні послуги при перевезеннях. 46.18 Діяльність агентів, які спеціалізуються на торгівлі окремими видами товарів.
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий - загальні збори учасників, виконавчий директор, інший - наглядова рада, ревізор.

Джерело: [46].

«Нова Пошта» надає повний спектр логістичних і поштових послуг різним клієнтам – від індивідуальних представників до бізнес-клієнтів, а також співпрацює з онлайн-магазинами. У групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.3.



Рис.2.3 Структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: [46].

Географія відділень ТОВ «Нова пошта» представлена на рис.2.4.

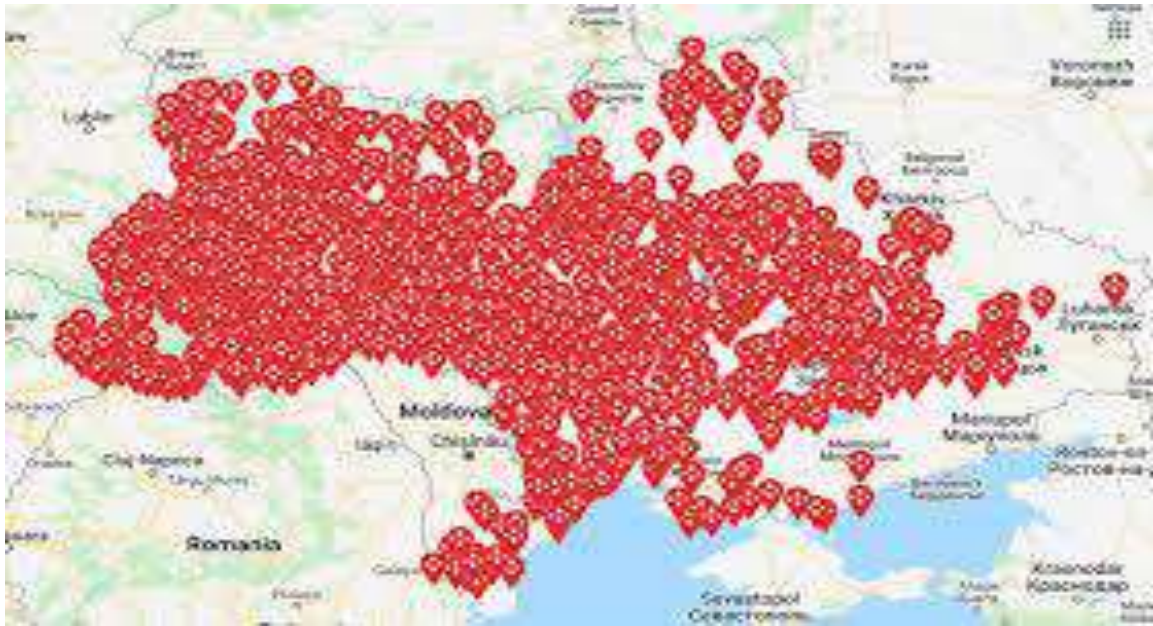


Рис. 2.4. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [46].

Компанія знаходиться у безперервному розвитку, постійно працює над оптимізацією технологій, підвищенням рівня якості послуг та зростанням ефективності доставки.

Важливим аспектом діяльності компанії є дотримання принципів сталого розвитку, екологізація діяльності, зменшення деструктивного впливу на навколишнє середовище. Всі ці чинники роблять компанію ключовим гравцем ринку логістики та доставки.

Підприємство «Нова Пошта» має різні види діяльності, оскільки вони надають широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки.

Свою місію "Нова Пошта" декларує так [46]: "Ми прагнемо створювати зручні та надійні послуги логістики та доставки, щоб забезпечити нашим клієнтам максимальний комфорт та задоволення в їх потребах у пересуванні товарів і відправленнях, розвиваючись разом з ними і вдосконалюючи наші

процеси для досягнення максимальної ефективності та інноваційності». Профіль бізнесу компанії наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Профіль діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Що продає?	Доставку вантажів, посилок та документів: локальна – за години, міжміська – за дні, міжнародна – за тиждень.
Кому продає?	Бізнесу та фізичним особам.
Де продає?	Використовує розгалужений канал продажів, зручний для клієнтів: мережа відділень, поштоматів, адресна доставка, прямі продажі.
У що інвестує?	В технології – підвищує продуктивність завдяки механізації, діджиталізації та автоматизації виробництва.
Як конкурує?	Найнадійніший сервіс: завжди там, де потрібні клієнту.
Ким є для клієнта?	Для бізнесу – надійний логістичний партнер, який дозволяє заробляти більше. Для фізичних осіб – компанія-новатор, безумовний лідер на ринку експрес-доставки.

Джерело: [46].

Організаційна структура управління компанією «Нова Пошта» є неоднорідною, охоплює великий обсяг робіт та розгалужену мережу відділень у всіх областях та за кордоном, водночас вона є гнучкою, що забезпечує швидку реакцію на зміни кон'юнктури ринку та внутрішнього середовища.

Базовими структурними підрозділами компанії є відділи. З відділів утворюються департаменти, які є багатофункціональними.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» представлена на рис. 2.5.

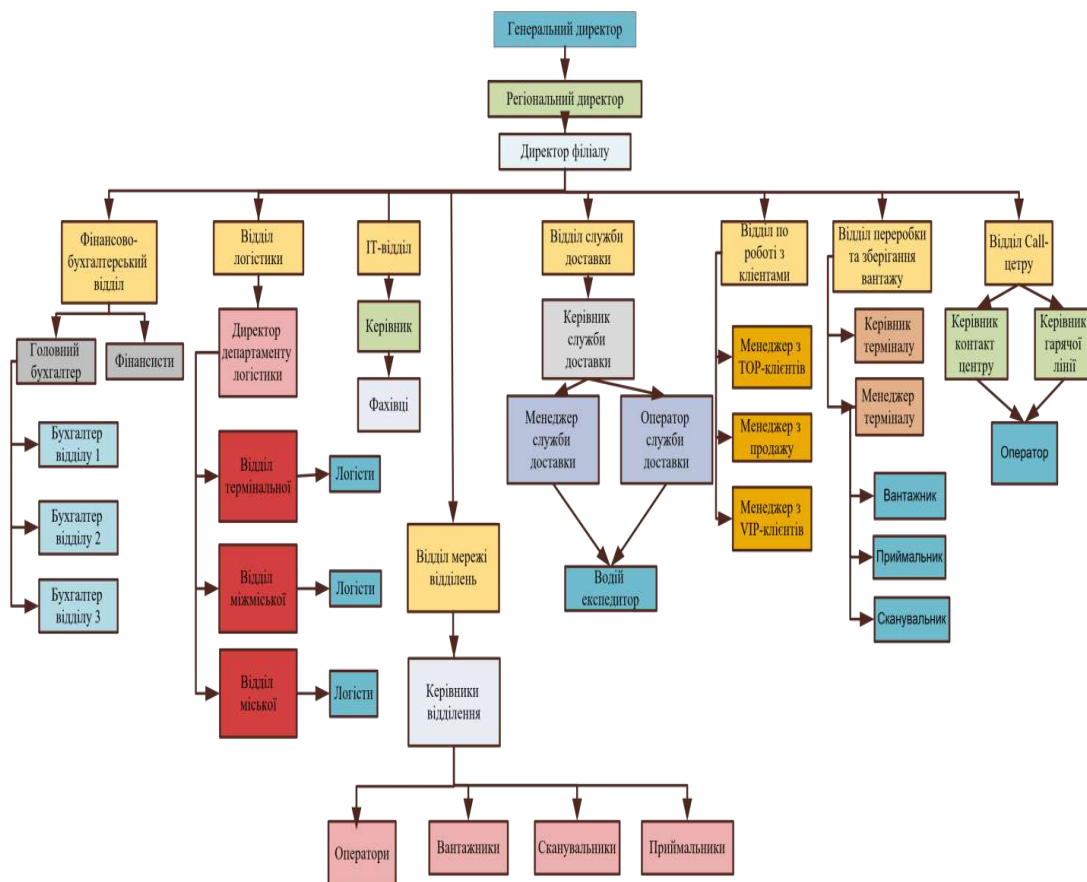


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [46]

Фундаментальним принципом організаційної структури ТОВ «Нова пошта» є мінімізація кількості своїх підрозділів.

Аналіз господарської діяльності підприємства передбачає доступ до об'єктивної інформації про використання всіх видів ресурсів і отримання прибутку. Він проводиться із застосуванням коефіцієнтів, які дають можливість встановити взаємозв'язок одного показника з іншим.

Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ
«Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	12 781 845	12	35
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	2 835 528	9 348 505	15	33
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	0,2	44
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122 714	558 676	-28	56
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250 531	1 312 657	-15	44
Інші операційні витрати	508 590	463 951	494 865	-44 639	30 914	-10	6
Чистий фінансовий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 365 342	-464 360	1 229 382	-21	36
Необоротні активи	108 324	63 849	76 808	-44 475	12 959	-69	17
Оборотні активи	236 988	413 811	422 156	176 823	8 345	43	2
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	2 024 848	2 992 236	31	31
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 900 212	3 787 630	5 337 000	-112 582	1 549 370	-3	29
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 117 359	5 451 218	8 256 398	333 859	2 805 180	6	34
Валюта балансу	13 508 795	15 754 920	23 101 706	2 246 125	7 346 786	14	32

Джерело: [46].

Аналіз результатів ТОВ «Нова пошта» за досліджувані роки показує зростання рівня ефективності компанії, не дивлячись на наслідки пандемії та повномасштабну війну з росією. Такі показники свідчать також про високий рівень обслуговування та широкий асортимент послуг компанії. Разом з тим, компанія постійно працює над покращенням свого сервісу, оптимізації системи

відстежень клієнтських відправлень, удосконалення онлайн-сервісів та спрощення доставки.

Зменшення прибутковості в компанії пояснюють зростанням витрат на благодійність і збільшенням витрат на амортизацію, у зв'язку зі значним зростанням інвестиційної програми. Свій вплив також мали інфляція та загальне зростання цін.

Компанія постійно інвестує в перемогу України. У період з січня по вересень цього року витрати групи в Україні на благодійність становили 1,4 млрд грн, що на 266 млн грн більше, ніж за той самий період минулого року. Від початку повномасштабного вторгнення обсяг інвестицій у перемогу вже перевищив 4 млрд грн.

Згідно з фінансовою звітністю компанії, обсяг реалізації постійно зростають: за період з 2021 року по 2022 рік на 12%, а з 2022 по 2023 рік - на 35%, такі цифри є свідченням того, «Нова Пошта» є ефективним і результативним гравцем на ринку. Загальний обсяг реалізації послуг в тис. грн. ТОВ «Нова Пошта» зображено на рис. 2.6.

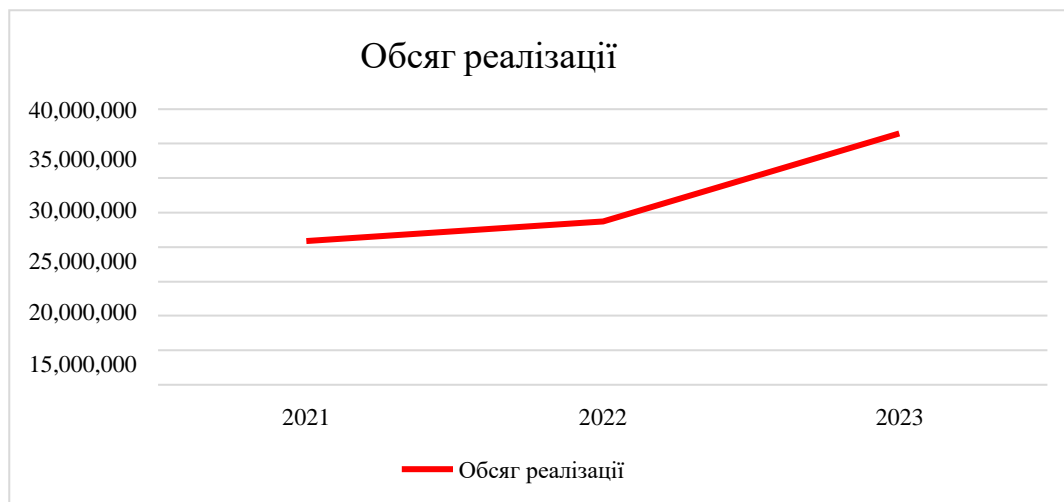


Рисунок 2.6. - Загальний обсяг реалізації послуг за 2021-2023 роки ТОВ «Нова Пошта», млрд. грн

Джерело: [46]

Аналізуючи показники доходу компанії за видами послуг за останні три роки можна зробити висновок, що найбільші показники тут дають доставки з інтернет-магазинів, посилки і грошові перекази (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Структура доходу ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Посилки	3573,68	15834,65	14592,1
Грошові перекази	5524,72	5590,99	5387,32
Письмова кореспонденція	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	6498,12	5750,73	4698,23
Доставка з інтернет - магазинів	23159,33	34504,4	46596,48
Торгівельна діяльність	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3450	3839,82	4179,99
Послуги електрозв'язку	300,6	1837,04	1627,08
Інші послуги	2209,89	4712,41	1935,35

Джерело: [46]

«Нова Пошта» є одним із найбільших роботодавців нашої держави. Загальна кількість працівників у 2023 році склала 32 944 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників). В 2022 році працівників було 33 795 осіб, при цьому частка жінок на керівних посадах – 1 143 (26,8% від загальної чисельності керівників). Через повномасштабне вторгнення до лав Збройних Сил України було мобілізовано понад 5 549 співробітників компанії [27].

Найбільше працівників підприємства працюють у відділеннях та терміналах, найменша - в офісній підтримці (Рис.2.7). [28]

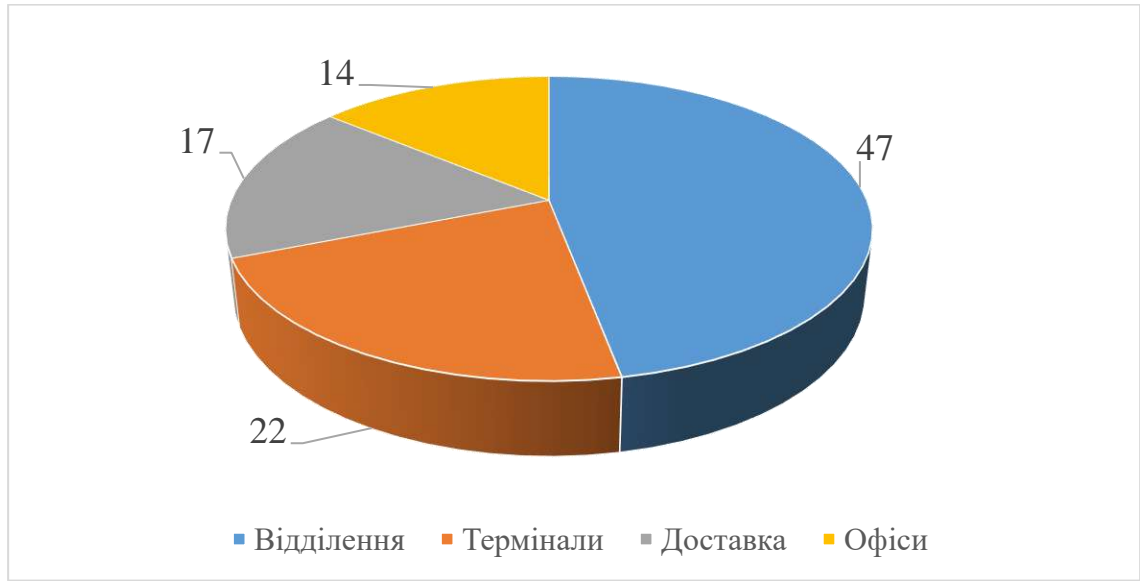


Рис.2.7. Структура розподілу працівників ТОВ «Нова пошта» за підрозділами, %

Джерело: [46]

Важка фізична праця у відділеннях та терміналах обумовила статеву структуру співробітників – 32% жінок і 68% чоловіків. Розподіл працівників за віком показаний на рис. 2.8.

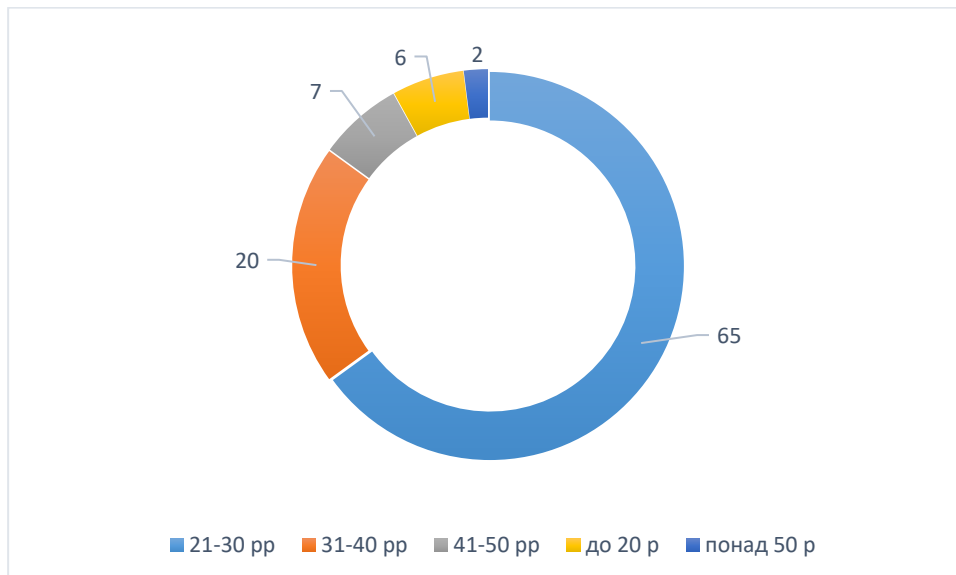


Рис.2.8. Розподіл працівників за віком, %

Джерело: [46]

Кадрова політика спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. Тут діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників. Пошук співробітників проходить через зовнішні та внутрішні канали: вакансії на офіційному веб-сайті, газетах і дошках оголошень. Низька кваліфікація деяких членів команди часто призводить до пошкодження посилок на етапах перевезення і сортування.

Нестача співробітників у відділеннях створює черги та тривалість очікування, а недостатній рівень культури спілкування з клієнтами призводить до незадоволення і втрати клієнтів. Удосконалення процесів завантаження і розвантаження відправлень, зростання кваліфікацій співробітників, налагодження системи проміжного контролю якості та стану пакування посилок значно підвищить лояльність клієнтів компанії.

Статистика заробітної плати компанії Нова пошта в Україні станом листопад 2024 р., показує, що співробітник в середньому заробляє 220 884 тис грн на рік; ставка заробітної плати становить 18 407 грн на місяць, 4 602 грн на тиждень або 115,04 грн на годину.

Підсумувавши аналіз фінансових показників, зрозуміло, що діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується стабільністю і високим рівнем технологічності процесів.

Своєю міжнародною діяльністю ТОВ "Нова Пошта" забезпечує надходження у державний бюджет, посилює експортний потенціал України, сприяє пізнаваності вітчизняних товарів та послуг за кордоном, залученню іноземних інвестицій і власному розвитку. Завданням керівництва ТОВ "Нова Пошта" є диверсифікація ринків збуту, підвищення рівня якості послуг, оптимізація асортименту та збільшення прибутку від експортної діяльності. Міжнародний вектор компанії має назву "Нова Пошта Інтернешнл" і охоплює

країни СНД, Європи (Великобританія, Естонія, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина, Франція, Чехія), Північної і Південної Америки, Азії, Австралії та Океанії (рис.2.9).



Рис.2.9. Географія європейських поставок «Нової пошти»

Джерело: [46].

Сьогодні компанія для забезпечення доставки за кордон працює з такими операторами як UPS, DPD, DB Schenker і веде активну роботу по формуванню власної логістичної мережі.

2.3. Аналіз рівня технологічності ТОВ «Нова пошта»

Перед початком масштабної агресії росії компанія вклала значні кошти в створення R&D відділення та розробку дронів-кур'єрів для автоматизації процесу перевезень. Ще одним інвестиційним проектом стало рішення взяти в лізинг вантажні літаки з метою оптимізації логістики з Китаю і США. «Нова

пошта» використовує сучасні термінали, які оснащені цифровими сканерами вантажу на 360°С, що робить можливим отримання інформації зі штрих-кодом у будь-якому місці на вантажі з одномоментною передачею даних клієнтові про місцезнаходження його відправлення. В середині терміналу переміщення вантажів відбувається за допомогою роботівкур'єрів.

Компанія продовжує розвивати інноваційні формати обслуговування: безпосередня обробка та сортування вантажів проходить в терміналах, а потім вони доставляються не тільки у відділення, а й поштомати, які антивандальні, бо з кожною розробкою метал поштоматів ущільнюється і всі вони знаходяться під відеоспостереженням. Такий підхід дозволяє клієнтам отримувати посилки поруч з офісом чи домом [46].

Більшість робочих процесів від зворотного зв'язку з користувачами, логістичних аспектів до механізму доставки відправлень.

Кожен клієнт компанії має можливість у режимі реального часу відслідковувати своє відправлення, все це відбувається за рахунок встановлених на транспорті та інтегрованих з мобільними додатками та веб-сайтом GPS-трекерів.

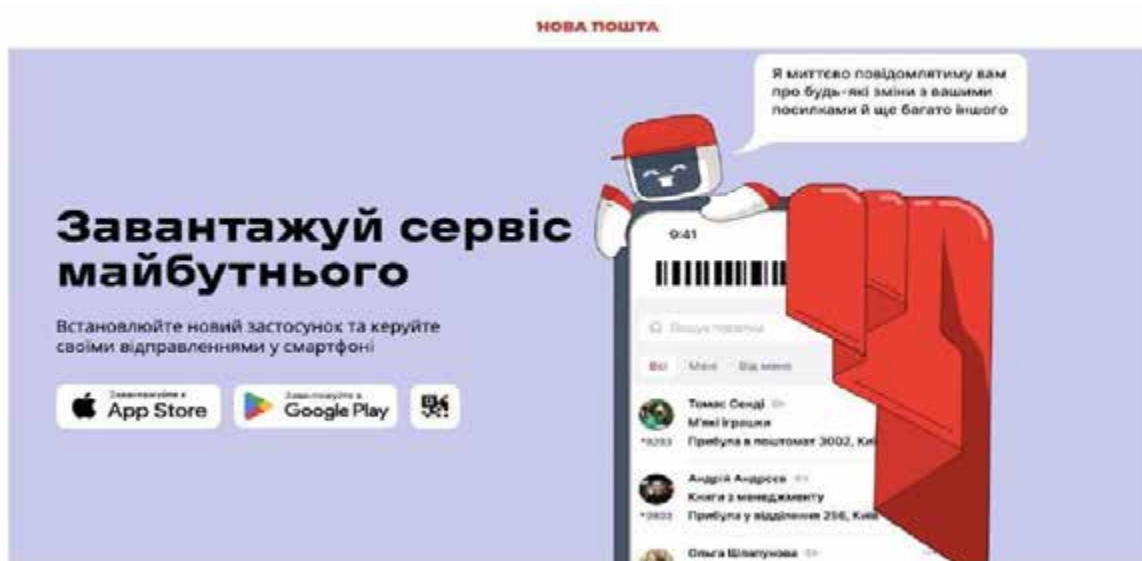


Рис.2.10. Мобільний застосунок Нової пошти

Джерело: [46].

Серед основних функцій застосунку – моніторинг посилки, можливість змінити місце доставки, виклик кур'єра і можливість відстежувати його пресування, передати отримання або оплату посилки іншій персоні.

За допомогою такого застосунку легко створити посилку або її отримати, навіть за відсутності Інтернету, відстежувати рух посилки в реальному часі по території нашої країни та за її межами, просто повернути товар, зафіксувати улюблені відділення, замовити викуп товару з магазину за кордоном, перевести чайові співробітнику, подати заявку на компенсацію у випадку пошкодження посилки, відмовитись від рекламних розсилок.

Нова послуга у застосунку показує, де найвигідніше замовити одяг, взуття, техніку чи інші товари з Європи та США, потім автоматично порівнює ціни в різних магазинах, а також враховує вартість доставки, податки та мито [46].

Київський інноваційний термінал встановив Zebra-камери, які показують ефективність завантаження BDF-контейнера і дозволяють збільшити завантаження контейнера на 5-8%, оптимізуючи простір всередині. Використовується також робот-трайне, який працює з сортуванням відправлень до 2 кг, що здало можливість наростити продуктивність сортування вдвічі.

Мета компанії - вийти на рівень обробки 72 000 посилок на годину, що є одним з кращих показників в світових логістичних терміналах. 18 грудня 2023 року «Нова пошта» встановила новий рекорд — 2 012 943 посилок доставили за добу, щохвилини - майже 1400 посилок. Добовий рекорд минулого року був 30 грудня — 1,96 млн відправлень по всій Україні. За попередній рік поштова мережа збільшилася на 4 850 відділень та поштоMATів. Нині загальна кількість точок сервісу в мережі складає 26 500.

Ще одним здобутком Нової пошти є стрімкий розвиток електронної комерції. Кожен клієнт може оформити доставку, оплатити товар, моніторити в режимі онлайн переміщення свого замовлення з точністю до 50 сантиметрів.

Встановлені додатки та можливість безготівкового розрахунку роблять взаємодію зі споживачами комфортною та безпечною.

З метою постійного удосконалення своїх послуг та задоволення потреб клієнтів, компанія впровадила CRM-систему. Цей крок дозволив їй підвищити ефективність своїх бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. Використання Новою Поштою CRM-системи дає можливість централізованого зберігання та аналізу інформації про споживачів. Клієнтські дані архівуються в єдиній системі, що створює оперативний доступ до необхідної інформації і забезпечує її єдність, а також посилює лояльність клієнтів, персоналізуючи послуги та пропозиції, збільшує задоволеність клієнтів, покращує комунікацію з ними, забезпечує послідовність та якість обслуговування [46].

Значні кошти компанія «Нова пошта» інвестує в розвиток інфраструктури – це і відкриття цілодобових автоматизованих поштових терміналів, і розгалуження власної системи смарт-складів, де сортування відправлень проходить повністю автоматизовано.

Інновації стосуються і членів команди- в кожного з них є трекер, який допомагає знайти слабкі місця в ланцюжку, усунути непродуктивні рухи і за рахунок цього оптимізувати робоче місце операторів. Для кур'єрів також ввели інновацію – брелок для обслуговування поштоматів у під'їзді.

У більшості відділень на стінах висять дошки, куди співробітники компанії можуть занотувати свою ідею щодо оптимізації процесів. За умови, якщо вона «вистрілює» - автор отримує заохочення.

Популярністю серед клієнтів користуються також мобільні відділення у вантажних контейнерах. Вони знаходяться всередині стандартного BDF-контейнера компанії. Час розгортання такого відділення становить не більше десяти хвилин, а його продуктивність – 10 000 посилок на місяць. Він швидко завантажується на транспорт і простий у використанні.



Рис.2.11. Контейнер-трансформер

Джерело: [46].

ТОВ «Нова Пошта» систематично працює над зниженням деструктивного впливу на навколишнє середовище, серед основних напрямків - перехід на екологічно чисті транспортні засоби (електромобілі), суттєве зменшення застосування пластику. Компанія розробила нову модель поштомата, яка роздаватиме Wi-Fi та дозволить клієнтам заряджати телефони. Він відрізняється від попередньої наявністю на даху захищеної від зовнішніх факторів сонячної панелі на 200 Вт, яка буде заряджати інтегрований акумулятор на 1,9 кВт/г.

Ще одне нововведення від компанії - зміна дерев'яного піддону на піддон зі спіненого поліетилену. Його структура нагадує кістку, яка забезпечує легкість та міцність. Вага піддону 7 кг, у порівнянні з попереднім понад 20 кг.

Серед переваг таких піддонів – падіння з висоти без пошкоджень, зменшення викидів CO₂ під час транспортування завдяки своїй меншій вазі, зниження фізичного навантаження на працівників на 55%, щорічний порятунок понад 10 000 кв.м. лісів. Після завершення терміну служби піддони

переробляються повторно для виготовлення нових. Це стійке рішення для збереження ресурсів планети.

«Нова пошта» об'єднує свої зусилля для надання сучасних та ефективних рекламних рішень з Admixer Advertising - лідером у сфері діджитал-реклами. У столиці та області у 97 відділеннях встановлено 291 екран, інформацію на яких щомісяця бачать 690 тисяч відвідувачів (рис.2.12).

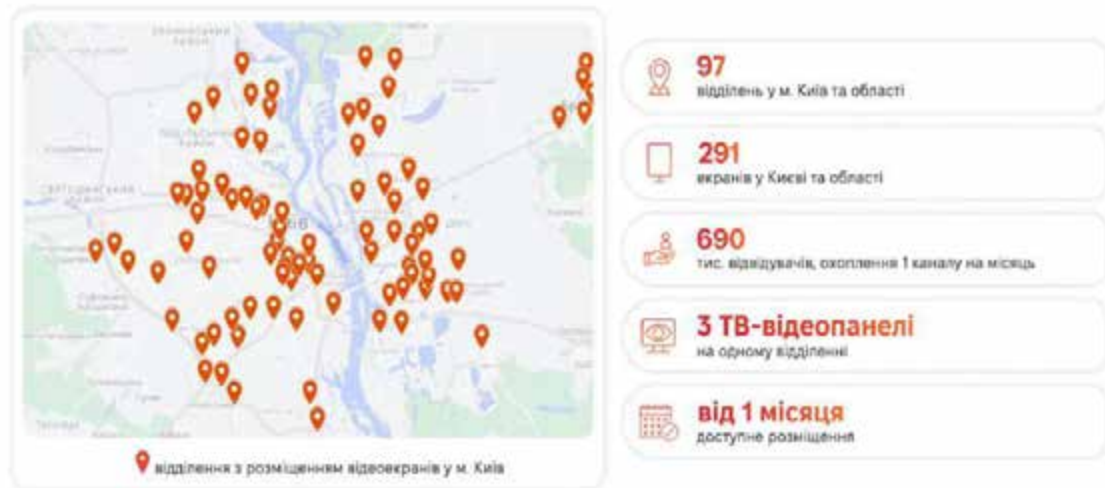


Рис.2.12. Відділення Нової пошти з відеоекранами

Джерело: [46].

Така співпраця через зручне розташування екранів забезпечить рекламодавцям велику кількість контактів з аудиторією. Клієнти в черзі на обслуговування бачитимуть рекламні повідомлення, що підвищує ймовірність залучення та конверсії. Цей рекламний канал дозволяє ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, підвищувати пізнаваність бренду та залученість.

Всі інновації в ТОВ «Нова Пошта» спрямовані на забезпечення швидкої, зручної та ефективної доставки відправлень шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації робочих процесів та екологічної політики. Філософією компанії є сталий розвиток і неперервне вдосконалення.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Роль держави у технологічному розвитку підприємств

Хоча провідна роль належить приватному сектору, уряди країн все ж можуть відігравати фундаментальну роль не тільки у виправленні недоліків функціонування ринків, а й у формуванні майбутніх інновацій та сприянні розробці нових технологій на початкових етапах.

Ключову роль у стимулюванні інноваційної діяльності відіграють державні інвестиції у якісну освіту та розвиток навичок.

Урядові установи формують успішну інноваційну діяльність шляхом забезпечення здорової ринкової конкуренції та належної нормативної бази. Існуючий технологічний розрив як між країнами, так і всередині країн, посилюється відмінностями у ефективності використання людського капіталу, доступу до фінансування та якості установ та інфраструктур.

Держава може відігравати важливу роль у подолання цього розриву, спрямовуючи та стимулюючи інноваційну діяльність на користь громад, які зазнають відставання в технічному прогресі. Наявність у межах державного сектора бюджетних коштів, спрямованих на дослідження та розробки, може сприяти забезпеченню рівних умов для всіх підприємств завдяки покращенню доступу до базових досліджень у галузі науки та технологій. Уряди можуть також сприяти обміну технологіями між компаніями та секторами на основі внесення змін до режимів права інтелектуальної власності [9].

Уряди впливають на інновації на основі встановлення належних стандартів, оскільки заохочення певних стандартів може надати імпульсу впровадженню нових технологій на ринку. Вони можуть встановлювати належний режим права інтелектуальної власності для забезпечення того, щоб у компаній було достатньо

стимулів для інноваційної діяльності, і одночасно для того, щоб технічна інформація, що міститься в патентній документації, була доступна широкому загалу, щоб інноваційна діяльність могла надавати сприятливий супутній вплив.

Державні інституції можуть безпосередньо фінансувати розробку нових продуктів, які мають величезний потенціал для покращення соціального забезпечення, але при цьому нерентабельні, особливо в періоди економічного спаду, коли компанії не можуть брати на себе ризик, пов'язаний з розробкою таких продуктів. Заохочувати інновації можна також за допомогою ретельно продуманих податкових стимулів, включаючи податкові стимули в галузі досліджень та розробок для малих та нових компаній.

Компаніям варто активніше співпрацювати з університетами та стартапами для розвитку інновацій. Університети можуть надати доступ до передових наукових досліджень і талановитих студентів, а стартапи - запропонувати нові ідеї та гнучкість у їхній реалізації. Така співпраця дасть змогу компаніям швидше впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін на ринку [15].

Співпраця з університетами та стартапами може набувати різних форм, включно зі спільними дослідницькими проектами, програмами стажувань та акселераційними програмами. Так компанія IBM активно співпрацює з університетами по всьому світу, надаючи студентам і дослідникам доступ до своїх ресурсів і технологій. Така співпраця дає змогу компаніям не тільки розробляти нові продукти та послуги, а й залучати талановитих фахівців.

Урядам слід грати активну роль поширенні технологій. Їхні узгоджені зусилля особливо значущі через неминучу небезпеку того, що доступ до технологічних інформаційних потоків і додаткових мережних ефектів може обмежуватися головним чином групами країн або компаній з високим технологічним потенціалом, внаслідок чого інші країни та компанії не зможуть користуватися вигодами від розвитку технологій, які могли б допомогти їм вийти на передній край у технологічній сфері.

Держава також може забезпечувати доступ до інформації, що стосується технологій, і робити кроки для усунення наявних у компаній обмежень у потенціалі, щоб допомогти їм впоратися з невизначеністю, пов'язаною з впровадженням технологій та з наявними у них фінансовими обмеженнями. На кращий вибір технологій компаніями та домогосподарствами може впливати податкова політика [23].

На міжнародному рівні передача технологій значною мірою реалізується в рамках міжнародної торгівлі та прямих іноземних інвестицій під впливом режимів права інтелектуальної власності. Уряди можуть відігравати важливу роль у поширенні технологій, вміло ведучи складні переговори по міжнародних торгових та інвестиційних угодах.

Регулювання досягнень у сфері нових технологій абсолютно необхідне для досягнення рівноправності та соціальної справедливості та забезпечення сталого розвитку. Підвищення транспарентності та підзвітності у дослідженнях та розробках, пов'язаних з передовими технологіями, такими як редагування геному, клонування, біотехнології та штучний інтелект, як і раніше відіграватиме вирішальну роль у відповідності технічних досягнень з універсальними цінностями, етикою та мораллю.

Замість того, щоб обирати пасивний підхід та вирішувати проблеми заднім числом, товариства мають у випереджувальному порядку розглядати етичні норми, цінності та соціальні наслідки передових технологій на всіх етапах їх розробки. Уряди, ділові та наукові кола та громадянське суспільство у розвинених країнах повинні співпрацювати як між собою, так і із зацікавленими суб'єктами у країнах, що розвиваються, з тим щоб заохочувати дотримання етичних стандартів у галузі досліджень та інновацій.

Хоча основою для цього стануть зусилля на національному рівні, через те, що в різних країнах існує різний контекст, неодмінною умовою для розробки

глобальних етичних стандартів у сфері передових технологій є ширше міжнародне співробітництво.

Розвиток інновацій є ключовим фактором для економічного зростання та підвищення якості життя. Держава та бізнес відіграють важливі ролі в цьому процесі, надаючи фінансування, інфраструктуру та законодавчу підтримку. Співпраця між державою та бізнесом дає змогу об'єднати ресурси та експертизу, що сприяє ефективнішому розвитку інновацій.

Однак, існують і виклики, які необхідно подолати. Це і необхідність адаптації до швидко мінливих технологій, забезпечення захисту інтелектуальної власності та створення сприятливих умов для інвестицій в інновації. Вирішення цих завдань вимагає спільних зусиль держави та бізнесу, а також активної участі наукової спільноти та суспільства загалом.

Успішний технологічний розвиток залежить від здатності держави та бізнесу працювати разом, створюючи умови для зростання та процвітання. Важливо розуміти, що інновації не є самоціллю; вони слугують інструментом для розв'язання конкретних проблем і поліпшення якості життя. Тому необхідно продовжувати інвестувати в наукові дослідження та розробки, створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності та заохочувати співпрацю між різними учасниками інноваційного процесу [29].

Перспективи розвитку інновацій охоплюють такі галузі, як штучний інтелект, біотехнології, поновлювані джерела енергії та квантові технології. Ці напрямки мають величезний потенціал для поліпшення якості життя і вирішення глобальних проблем.

Технологічний розвиток є складним і багатогранним процесом, який потребує спільних зусиль держави, бізнесу, наукової спільноти та суспільства загалом. Лише об'єднавши зусилля можна створити умови для сталого економічного зростання, підвищення якості життя та розв'язання глобальних проблем.

У взаєминах з державою компанія «Нова пошта» керується принципом забезпечення сталого розвитку зараз та пошуком перспектив на майбутнє. З початком війни компанія розпочала новий етап свого розвитку і допомогла багатьом бізнесам свою роботу через релокацію і логістику. Компанія стабільно забезпечує робочі місця, сплачує податки, регулярно допомагає армії і проводить благодійні акції.

«Нова пошта» дотримується вимог українського законодавства та законів всіх країн присутності сервісу компанії. Міжнародна експансія компанії покращує імідж нашої країни у світі [46].

3.2. Напрями вдосконалення технологічного розвитку ТОВ «Нова пошта»

У першому півріччі 2024 року ТОВ «Нова пошта» продовжила свій розвиток, досягнувши значних показників:

- кількість доставлених посилок та вантажів склала 222 млн, що на 17% більше порівняно з тим самим періодом 2023 року,

- чистий дохід збільшився на 20%, до 20 млрд грн,

- чистий прибуток зменшився на 38% і склав 1,49 млрд грн.

- компанії групи NOVA сплатили 5,8 млрд грн податків та зборів, що на 12% більше порівняно з минулим роком. З них Нова пошта перерахувала 4,5 млрд грн, NovaPay - 0,7 млрд грн, Nova Digital - 86 млн грн, Нова Глобал - 66 млн грн,

- вкладено 3,6 млрд грн капітальних інвестицій, що на 47% більше порівняно з 2023 роком. Запланований обсяг інвестицій до кінця 2024 року - понад 8 млрд грн.

- у рамках проєкту «Гуманітарна Нова пошта» доставлено 30 тис. тонн гуманітарної допомоги. Загальна сума інвестицій у перемогу України з початку повномасштабного вторгнення становить 3,5 млрд грн.,

-мережа відділень Нової пошти збільшена на 3500 точок сервісу, складає 30 550 відділень та поштоматів. З них відділень - 12 180 і 18 370 поштоматів. Ще 350 нових відділень і поштоматів було відкрито на прифронтових. Найбільш активне зростання мережі відбулось у Київській, Львівській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях. Окрім того, "Нова Пошта" відкрила 344 нових відділення та поштомати на прифронтових територіях у Харківській, Одеській, Донецькій, Запорізькій, Сумській, Херсонській, Дніпропетровській областях [46].

Стратегічною метою компанії - бути поруч з кожним українцем в кроковій доступності. Нова пошта систематично відслідковує запити про необхідність відкриття нових відділень та поштоматів, аналізує вектори переміщення населення і намагається відкривати свій сервіс там, де він необхідний.

З метою фінансування власної довгострокової інвестиційної програми компанія залучила кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку у розмірі 70 млн євро. Підписання такої угоди є підтвердження статусу «Нової пошти» як стабільного і надійного партнера і впливу компанії на вітчизняний бізнес.

Фінансування допоможе підтримати стратегію розвитку «Нової пошти», яка забезпечить оптимізацію принципів обслуговування відвідувачів, створюючи безпечне середовище як для клієнтів, так і для членів команди.

Нова пошта планує вкласти ці кошти в оптимізацію експрес-доставки посилок та розвиток кур'єрських послуг з безперебійною цілодобовою роботою.

Також компанія планує частину коштів виділити на оновлення вже існуючих терміналів і відділень, в планах – збудувати понад шістсот капсул безпеки.

Масштабна інвестиційна програма компанії потребує великого фінансування. З метою вдосконалення власного логістичного ланцюга та нарощування його добової пропускної здатності, встановлення там автоматизованих сортувальних ліній в західних областях України «Нова пошта»

отримала кредит від банку «Credit Agricole» на суму 20 мільйонів євро. Чесна партнерська співпраця з провідними світовими банками забезпечить компанії надійну кредитну історію [46].

Ще одним новим технологічним напрямком групи компаній NOVA є «Нова енерджі», яка спеціалізується на продажах на відкритому ринку дрібно гуртових партіях, спочатку підрозділ забезпечував паливом власні потреби, потім перейшов до торгівлі з представниками аграрного сектору. Обсяг інвестицій у створення Нова Енерджі становив три млн. доларів.

Компанія має необхідні ліцензії, бензовози, паливозаправники й довготривалі контракти з виробниками та імпортерами, що забезпечує її паливну й енергетичну автономність. Репутація компанії як надійного партнера стала надійним фундаментом для співпраці з клієнтами.

Після завершення війни та стабілізації енергетичної ситуації компанія продасть Нова Енерджі, яка була заснована для розвитку енергогенерації, як непрофільний актив.

Сучасними технологічними перевагами «Нової пошти» є оперативність і доступність послуг, простота застосування сервісів і їх ціна, широке мережеве покриття, турбота про безпеку відвідувачів. Сукупність цих чинників на фоні зростаючого попиту на послуги дозволяє компанії з року в рік покращувати свої фінансові показники.

Екологічні стратегічні цінності компанії базуються на принципах «сталого» розвитку, шляхом зниження деструктивного впливу на довкілля раціонального використання природного потенціалу. «Нова пошта» працює в рамках системи екологічного менеджменту згідно з вимогами стандарту ISO 14001:2015. Компанія працює над зменшенням викидів CO₂ в повітря, проводить збір, сортування та передачу на переробку відходів пакувальних матеріалів та упаковки (паперу, картону, стрейч-плівки, поліетиленових пакетів).

Компанія використовує автотранспортні засоби, які відповідають стандартам Євро 5 та 6 та проводить постійну оптимізацію маршрутів транспортних засобів з метою мінімізації «пустих» пробігів [46].

Концепція зеленого офісу «Нової пошти» базується на ощадливому використанні ресурсів, оперативному реагуванні стосовно змін законодавчих вимог в сфері охорони навколишнього середовища, постійному підвищенні кваліфікаційного рівня членів команди.

Технологічними новинками компанії стануть такі проекти:

- ідентифікація клієнтів на відділення за допомогою додатку ДІЯ,
- розробка та запуск імідж-проектів «Завтра буде», «Доставка казки до вашого міста», та «Різдвяні сюрпризи на відділенні»,
- оптимізація роботи в бізнес- кабінеті Клієнта,
- удосконалення додатку Nova post,
- впровадження безкоштовної переадресації в межах міста та переадресування день в день,
- послуга "Вантажні перевезення" за готівку (Фрахт),
- пакування при відправці з поштоматів, пакування для перевезення охолоджених продуктів, Co-branding на пакуванні,
- територіальне закріплення клієнтів за улюбленим відділенням та менеджером в онлайн форматі.

Авіакомпанія «Нової пошти» отримала дозвіл на чартерні рейси всередині ЄС і до Львова й Києва. Їй дозволили здійснювати рейси сім разів на тиждень сполученням Львів – Прага й Київ – Прага для міжнародних повітряних перевезень з/до України. Цей дозвіл чинний з 1 листопада на необмежений строк. Польоти відбуватимуться після відкриття повітряного простору в нашій країні (3.1).



Рис.3.1. Літак «Нової пошти»

Джерело: [46].

В жовтня 2024 року Supernova Airlines отримала дозвіл Агентства з авіаційної безпеки Європейського Союзу (EASA) на чартерні рейси всередині ЄС. В довгостроковій перспективі "СУПЕРНОВА ЕЙРЛАЙНЗ" планує розвивати далеко магістральні рейси зі США до Європи та з Китаю до Європи.

Nova Post, бренд під яким працює Нова пошта в Європі, запровадила нову послугу для клієнтів за кордоном. Відтепер легко, безпечно та швидко відправити документи, посилки чи вантажі до 100 кг можна не тільки з Європи в Україну чи навпаки, але й між європейськими країнами, де є відділення Nova Post.

Послуга вже доступна у всіх країнах присутності крім Молдови, Румунії та Сполученого Королівства. Термін доставки між країнами - від 2-х днів.

Між країнами Європи Nova Post доставляє у відділення, на адресу кур'єром, в поштомот або в пункт видачі посилок. Вартість доставки залежить від ваги відправлення та відстані між країнами.

На прикладі відправки з Польщі: доставка посилки вагою 2 кг до Німеччини у відділення Nova Post коштуватиме 43 злотих, а в Іспанію - 65 злотих. Плюс 10 злотих до вартості, якщо скористатись послугою доставки посилки на адресу кур'єром [46].

Для оформлення міжнародних відправлень також доступні наші зручні діджитал інструменти: мультимовний сайт, мобільний застосунок, бізнес кабінет, де клієнт може не тільки створити посилку, але й викликати кур'єра, оплатити доставку, дізнатись графік роботи та адресу найближчого відділення чи пункта видачі посилок, а також відстежувати переміщення відправлення в реальному часі.

"Нова Пошта" через свою платіжну систему NovaPay може стати оператором пенсійних виплат нарівні з державними установами, такими як "Укрпошта" і "Ощадбанк". Широка мережа відділень "Нової пошти" допоможе оперативніше виплачувати пенсії, особливо в сільській місцевості.

В компанії створена і розвивається платформа інноваційних рішень – Нова Тех. Основними її завданнями є дослідження нових світових технологічних тенденцій, сучасних матеріалів та інноваційних продуктів, розробка MVP-рішень, їх апробація та оптимізація на потужностях нашої компанії, інвестиції в стартапи, ідеї, інноваційні компанії, запуск нових продуктів для групи компаній Nova та партнерів.

Цінностями компанії є пошук кращих рішень, відкрита комунікація між підрозділами для досягнення спільної мети, дотримання високих етичних норм та здійснення діяльності у відповідності до вимог стандартів та законодавства.

В компанії «Нова Пошта» відкрився Корпоративний Університет, який постійно прагне до розвитку й удосконалення. Цього року на його базі був проведений Lean Summit 2024.

Ощадливе виробництво (lean production) - концепція менеджменту, система організації та управління розробкою продукції та послуг, мета якої позбутися всіх видів втрат і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів [46].

Із точки зору LEAN, будь-яка діяльність, яка не створює цінності для клієнта, - це втрати. Навіть основна діяльність може містити втрати, якщо її не оптимізовано. Тому необхідно фокусуватися на усуненні всього, що не приносить реальної користі клієнту.

В компанії регулярно проводять Lean-ярмарки, іде активізація роботи проекту з приймання пропозицій з покращення, команда Lean-офісу постійно поповнюється новими членами. Вже 561 співробітник взяв участь у проектах покращень, проведено 41 захід Кайзен, співробітники компанії подали 884 пропозиції, що дало 63 млн.грн економічного ефекту. Компанії необхідно і впроваджувати цю технологію у свою діяльність.

Після триденного інтенсиву з «Lean-методології» компанія «Нової пошти» оптимізувала площу окремого відділення на 25%, підвищила продуктивність роботи на 28% та зменшила час на оброблення замовлення на 43%. Lean допомагає підвищити продуктивність праці та вивільнити частину працівників із процесів – але якщо їх звільнити, інші співробітники втратять лояльність до методології. Щоб Lean призвів до видимих покращень, потрібно впроваджувати методологію тотально та системно – в усіх командах та процесах компанії. Не обов'язково робити це одночасно. Можна охоплювати бізнес поступово: від «найвужчої шийки пляшки» до останньої проблемної зони.

Відділ R&D «Нової пошти» представлений спеціалістами з сильною технічною експертизою у різних галузях та різних напрямках і постійно працює

над новими продуктами для клієнтів. Карта продуктів відділу представлена на рис.3.2.

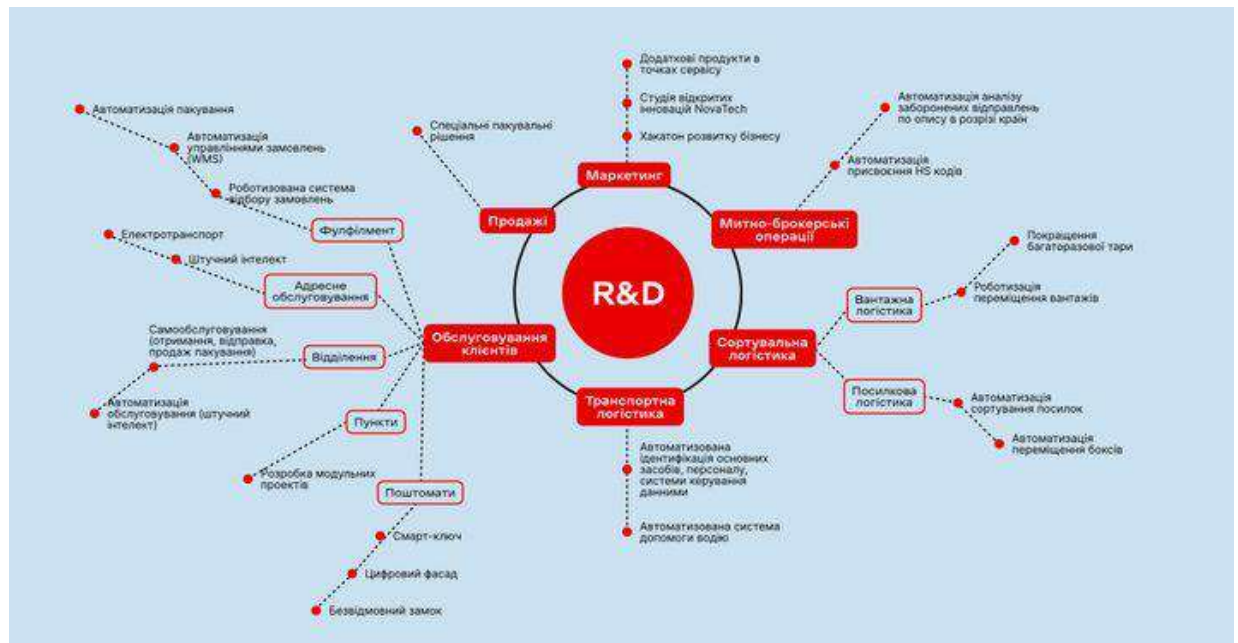


Рис.3.2. Карта продуктів «Нової пошти»

Джерело: [46].

Вся компанія сфокусована на тому, щоб постійно розвиватися, прибирати зайві процеси, спрощувати роботу, прискорюватися у доставці, в обслуговуванні, надавати ще якісніший сервіс нашим клієнтам. Усі ідеї інновацій, які цьому сприяють, будуть розглянуті.

Карта продуктів розбита на 6 напрямків: маркетинг, продукти, продажі, обслуговування клієнтів, транспортна та сортувальна логістика і митно-брокерські операції.

У рамках цих напрямків вся команда працює з конкретними рішеннями, щоб стати ще швидшими, зручнішими й надійнішими для клієнта.

Компанії необхідно вивчати світові тренди і впроваджувати Є досвід Амазон, DHL, FedEx, інших провідних операторів.

Необхідно вкладати кошти в розробку нових роботів, для повної

автоматизації фулфілмент-центру, який надає послуги складської логістики - Інтернет-магазини зберігають тут свій товар, а коли надходить замовлення — працівники центру його збирають, пакують та відправляють кінцевому споживачу.

Компанія розвиває проєкти, які дають ефект фактично моментально. Серед таких - мобільне відділення “Капсула часу”. Разом з партнерами було створено унікальний продукт, який дозволяє Новій пошті розгортати свою інфраструктуру менше ніж за один день.

Такі відділення використовують на деокупованих територіях, куди куди Нова пошта заходить одразу після ЗСУ. Завдяки “Капсулі часу” можна приїхати, встановити відділення буквально за 1 годину й одразу почати обслуговувати клієнтів, роздавати інтернет тощо.

Під час війни компанія не зупинила інноваційний розвиток і впроваджує діджиталізацію та автоматизацію на всіх рівнях роботи компанії. Цю велику роботу не видно, проте клієнти відчують її через зручні поштові і фінансові сервіси, швидку доставку, найкращий трекінг.

Технології дозволяють компанії мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які вона прагне максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Компанія вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології. «Нова пошта» — частина нового цифрового світу [46].

ВИСНОВКИ

1. Вибір правильних технологій і планування їх впровадження вимагають глибокого розуміння як поточних потреб бізнесу, так і передбачення майбутніх трендів. Важливо не тільки впроваджувати нові технології, а й забезпечувати безперервне навчання персоналу, а також розробляти механізми моніторингу та контролю за процесом впровадження, щоб гарантувати, що технологічний розвиток йде в ногу з бізнес-стратегією компанії. Ефективне управління технологічним розвитком дає змогу не тільки підвищити конкурентоспроможність компанії, а й забезпечити її стійке зростання.

2. Процес визначення бізнес-цілей є ключовим етапом у розробці стратегії технологічного розвитку компанії. Це вимагає глибокого розуміння поточного становища компанії на ринку, її потреб і можливостей, і навіть тенденцій розвитку галузі. Основні аспекти, на які слід звернути увагу, включають підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення якості продукції або послуг, розширення ринку збуту і зміцнення конкурентних позицій.

3. Технологічні зміни завжди призводять до нелегких компромісів між ефективністю та справедливістю. Ці компроміси набувають особливого значення у контексті Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року, де будуть враховані інтереси всіх сторін. Багато сучасних технологій призводять до виникнення складних морально-етичних питань.

4. Технологічні тренди, які формують майбутнє світової економіки, - це напрямки в розвитку технологій, здатні в перспективі змінити світ. Відкриття та винаходи не просто роблять життя людей простішим - вони створюють нові економічні галузі або повністю нівелюють те, що колись було необхідним. В останні десятиліття прогрес прискорюється: лише за кілька десятиліть винаходи в галузі високих технологій та обміну інформацією значно вплинули на економіку.

5. ТОВ «Нова Пошта» надає повний спектр логістичних і поштових послуг різним клієнтам – від індивідуальних представників до бізнес-клієнтів, а також співпрацює з онлайн-магазинами. У групу входять українські та закордонні підприємства. Аналіз результатів ТОВ «Нова пошта» за досліджувані роки показує зростання рівня ефективності компанії, не дивлячись на наслідки пандемії та повномасштабну війну з росією. Такі показники свідчать також про високий рівень обслуговування та широкий асортимент послуг компанії. Разом з тим, компанія постійно працює над покращенням свого сервісу, оптимізації системи відстежень клієнтських відправлень, удосконалення онлайн-сервісів та спрощення доставки. Зменшення прибутковості в компанії пояснюють зростанням витрат на благодійність і збільшенням витрат на амортизацію, у зв'язку зі значним зростанням інвестиційної програми. Свій вплив також мали інфляція та загальне зростання цін.

6. Компанія продовжує розвивати інноваційні формати обслуговування: безпосередня обробка та сортування вантажів проходить в терміналах, а потім вони доставляються не тільки у відділення, а й поштомати, які антивандальні, бо з кожною розробкою метал поштоматів ущільнюється і всі вони знаходяться під відеоспостереженням. Мета компанії - вийти на рівень обробки 72 000 посилок на годину, що є одним з кращих показників в світових логістичних терміналах. 18 грудня 2023 року «Нова пошта» встановила новий рекорд — 2 012 943 посилок доставили за добу, щохвилини - майже 1400 посилок. Добовий рекорд минулого року був 30 грудня — 1,96 млн відправлень по всій Україні. За попередній рік поштова мережа збільшилася на 4 850 відділень та поштоматів. Нині загальна кількість точок сервісу в мережі складає 26 500.

7. Держава впливає на інновації на основі встановлення належних стандартів, оскільки заохочення певних стандартів може надати імпульсу впровадженню нових технологій на ринку. Вони можуть встановлювати належний режим права інтелектуальної власності для забезпечення того, щоб у

компаній було достатньо стимулів для інноваційної діяльності, і одночасно для того, щоб технічна інформація, що міститься в патентній документації, була доступна широкому загалу, щоб інноваційна діяльність могла надавати сприятливий супутній вплив. Розвиток інновацій є ключовим фактором для економічного зростання та підвищення якості життя. Держава та бізнес відіграють важливі ролі в цьому процесі, надаючи фінансування, інфраструктуру та законодавчу підтримку. Співпраця між державою та бізнесом дає змогу об'єднати ресурси та експертизу, що сприяє ефективнішому розвитку інновацій.

8. Вся компанія сфокусована на тому, щоб постійно розвиватися, прибирати зайві процеси, спрощувати роботу, прискорюватися у доставці, в обслуговуванні, надавати ще якісніший сервіс нашим клієнтам. Усі ідеї інновацій, які цьому сприяють, будуть розглянуті. Під час війни компанія не зупинила інноваційний розвиток і впроваджує діджиталізацію та автоматизацію на всіх рівнях роботи компанії. Цю велику роботу не видно, проте клієнти відчують її через зручні поштові і фінансові сервіси, швидку доставку, найкращий трекінг. Технології дозволяють компанії мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Компанія вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології. «Нова пошта» — частина нового цифрового світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств // Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815> (дата звернення: 08.06.2024).
2. Александрян М.В. Сутність технологічного розвитку підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Економіка, фінанси, облік і право: актуальні питання і перспективи розвитку”, (19 травня 2021 р., м. Полтава, Україна). Полтава, 2021. С. 28-31.
3. Артеменко Л.П., Петрук Ю.В. Особливості стратегічного планування підприємства в кризових умовах. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2022. № 22. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: підручник. К.: Ліра-К, 2021. 664 с.
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
6. Блага Н.В. Управління проєктами: навчальний посібник. Л.: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Бойко Н.І. Перспективи впровадження автоматизованих інформаційних систем та їх використання в економічній діяльності підприємств. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 1. С. 325-328.
8. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І. Науково-методичні аспекти оцінки ефективності управління інноваційним підприємством у контексті реалізації цілей сталого розвитку. Бізнесінформ. 2020. № 9. С. 172-180.

9. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
10. Ганський В.О., Скриль В.В. Формування стратегії технологічного розвитку. Економіка, бізнес та управління. 2018. № 1(12). С. 135-142.
11. Гарафонова О. І., Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2019. №9. С. 110–116.
12. Глобальні цілі сталого розвитку (UNDP) . URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-developmentgoals.html> (дата звернення 14.04.2024).
13. Гончар О. І. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2017. С. 218–272.
14. Готра В. Особливості формування державної інноваційної політики в умовах євроінтеграції. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом. Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (17-18 квітня 2019 р.). Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2019. С. 36-39.
15. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38-41.
16. Гринькевич О. С., Квак С. А. Аналіз інноваційної діяльності підприємств з використанням міжнародних і національних індикаторів. Формування ринкової економіки в Україні, 2020. Вип. 42. С.27–39

- 17.Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №3 (25).С. 58–64.
- 18.Гудзь О.Є., Халімон Т.М. Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств: навч. посіб. Київ: Планета людей, 2019. 230 с.
- 19.Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
- 20.Джадан І. М.. Альтернативні стратегії промислово-технологічного розвитку України. Ефективна економіка .2017. № 11. С. 35-38.
- 21.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 5–8.
- 22.Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: Монографія. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 368 с.
- 23.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
- 24.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво /пер з англ. Київ: Либідь, 2003. 319 с.
- 25.Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційноінвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. О.: Бахва, 2017. 488 с.
- 26.Іванишин В.В., Стельмащук А.М. Інституційно-інноваційний розвиток сільських територій та громад як стратегічний пріоритет економічної безпеки держави і конвергенції її до стандартів ЄС. Інноваційна економіка. 2019. №5-6. С. 5-14.
- 27.Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. Сучасний маркетинг: тренди,

- інновації, інструменти : кол. Монографія. Київ : Студцентр. 2021. Розд. 2. С. 120-137.
- 28.Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В. М.: Швець В.М. 2018. 348 с.
- 29.Кащена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі, Підприємництво та інновації, 2020 №11-2. С.37-43.
- 30.Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств // Вчені записки Університету «КРОК», 2022. № 2(66), С. 107–115.
- 31.Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
- 32.Кобрин, Л. Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства.Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 152–157. URL :http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_20(дата звернення : 15.08.2024)
- 33.Коледіна К.О. Науково-методичні підходи до оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств. Молодий вчений. 2018. № 7 (59) . С. 489-492.
- 34.Коломицева О.В., Опаленко А.М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. Вип. 50. 2018. С. 102–114.
- 35.Копішинська К.О., Васильцова Т.В. Напрями технологічного розвитку виробництва фармацевтичних підприємств. Бізнес-навігатор. 2020. № 5(61). С.70-75.
- 36.Крахмальова Н.А., Цикал. А.П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, Матеріали конференції

- «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа" Студентські підприємницькі ініціативи», КНУТД, 2020. С. 196-201.
37. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
38. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.
39. Лігоненко Л.О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління. Вісник приазовського державного технічного університету. 2016. № 31. С. 63-69.
40. Люта Г., Павленко І. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. Економіка і суспільство. Вип. 12. 2017. С. 298-303.
41. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.
42. 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 (26). С. 76–81.
43. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знання-орієнтованої економіки. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2018. Вип. 94. С. 36-46.
44. Маслюківська А. Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: від класичного визначення «інновація» до сучасного розуміння інноваційних ідей. Вісн. Київ. ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер. «Економіка». 2013. №4 С. 159 – 161.

- 45.Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
- 46.Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL.: <https://novaposhta.ua>
- 47.Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнародного бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 200 с.
- 48.Проект «Цифрова адженда України – 2020» (2016, грудень). URL: <https://uccci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 30.07.2024).
- 49.Решетняк О.І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. Ефективна економіка. 2019. No 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/69.pdf (дата звернення: 22.07.2024).
- 50.Світле майбутнє: яких технологічних трендів чекати у 2022–2025 роках. URL: <https://mind.ua/openmind/20234271-svitle-majbutne-yakih-tehnologichnih-trendiv-chekati-u-20222025-rokah> (дата звернення: 15.08.2024).
- 51.Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підр. Х.: ХНУВС, 2021.208 с.
- 52.Ужва, А.М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. No 1. С. 102–108.
- 53.Філіппова С. В., Сааджан В. А., Васильєва В. Ю. Інноваційні стратегії та інноваційні технології. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 1(3). С. 49–61.
54. Царьова Т.О., Зозульов О.В., Черненко О.В. Технологічне прогнозування як основа стратегічного планування діяльності промислового підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2021. № 19. С. 127–130.

