

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ТУРЧИНЮКА МИХАЙЛА ВІТАЛІЙОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Ірина КОЛОС

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність технічного розвитку бізнес-організації.....	6
1.2 Характеристика елементів системи управління технічним розвитком бізнес-організації.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	19
2.1 Діагностика системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта».....	19
2.2 Розроблення заходів з удосконалення системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація.....	27
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка перебуває під впливом швидких змін, цифрової трансформації та глобальної конкуренції, підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення та модернізації. В умовах сьогодення особливо важливим стає стратегічне управління технічним розвитком як ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Останнім часом зростає увага до таких напрямів, як цифровізація, інновації, автоматизація процесів, екологічна модернізація виробництва та підвищення енергоефективності. Актуальності набуває необхідність інтегрувати ці складові в єдину систему управління технічним розвитком, яка дозволить підприємствам адаптуватися до нових викликів ринку.

Актуальність проблеми посилюється зростаючим попитом на логістичні та поштові послуги, що вимагає від компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», впроваджувати сучасні технології, цифрові платформи та моделі відкритих інновацій для забезпечення високої якості обслуговування.

Не втрачає актуальності й питання сталого розвитку, який передбачає не лише економічну доцільність, а й соціальну та екологічну відповідальність компаній. Особливого значення набуває поєднання ефективного управління технічним розвитком з цінностями сталого бізнесу.

Виникає потреба у комплексному підході до аналізу та вдосконалення системи управління технічними змінами на прикладі конкретного підприємства. Питання ефективного управління технічним розвитком є важливими і потребують вирішення з урахуванням як теоретичних основ, так і реального стану речей у вітчизняних компаніях.

Для покращення технологічного рівня, ефективності процесів та екологічної стійкості компаній необхідно впроваджувати адаптивні, гнучкі моделі

управління. Для формування комплексної стратегії технічного розвитку важливо враховувати інноваційні, цифрові та енергозберігаючі аспекти в управлінні.

Мета бакалаврської роботи: розкриття теоретичних положень й обґрунтування заходів, спрямованих на покращення управління технічним розвитком бізнес-організації.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- виокремити сутність технічного розвитку бізнес-організації;
- дати характеристику елементів системи управління технічним розвитком бізнес-організації;
- діагностувати рівень системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження: процес управління технічним розвитком бізнес-організації для забезпечення ефективності функціонування й сталого розвитку.

Предмет дослідження: теоретичні положення і прикладні аспекти управління технічним розвитком бізнес-організації.

Методи дослідження: аналіз наукової літератури та нормативно-правових джерел, системний підхід, метод економічного аналізу, метод порівняння, SWOT-аналіз(Проведений щодо досліджуваної організації для оцінки сильних і слабких сторін у сфері технічного розвитку, а також наявних можливостей і загроз. Це стало основою для розробки практичних рекомендацій з удосконалення технічної політики підприємства).

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього застосування у процесі удосконалення системи управління технічним розвитком бізнес-організації. Запропоновані у роботі підходи та заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для:

- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо технічного оновлення;

- оптимізації використання ресурсів у процесі впровадження інноваційних технологій;
- формування стратегічного підходу до модернізації виробничої бази;
- покращення техніко-економічних показників підприємства за рахунок більш раціонального планування технічного розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управління, економіки підприємства, інноваційного розвитку та технічної модернізації бізнес-структур; нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств та інноваційне оновлення виробництва; статистичні матеріали Державної служби статистики України та профільних аналітичних агенцій щодо технічного розвитку вітчизняного бізнесу; внутрішня звітність досліджуваного підприємства, зокрема фінансові, виробничі та техніко-економічні показники за останні три роки; результати власних розрахунків, SWOT-аналізу та експертного опитування, проведених у рамках практичної частини дослідження.

Структура роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, що містять чотири підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, у тому числі 9 таблиць, 4 рисунки, а також 9 додатків на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність технічного розвитку бізнес-організації

Технічний розвиток бізнес-організації є ключовим чинником забезпечення її конкурентоспроможності, ефективності функціонування та стійкого зростання в умовах динамічного ринкового середовища. Цей процес охоплює впровадження новітніх технологій, модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів та інші заходи, спрямовані на підвищення технічного рівня підприємства.

Згідно з підручником «Економіка підприємства» за редакцією Л.Г. Мельника, технічний розвиток підприємства включає в себе систематичне оновлення техніко-технологічної бази, впровадження інновацій та раціоналізацію виробничих процесів з метою підвищення продуктивності праці та якості продукції. [1]

Володимир Олександрович Занора у своїй статті «Розвиток підприємства: сутність, форми, види» зазначає, що технічний розвиток є складовою загального розвитку підприємства і передбачає не лише оновлення матеріально-технічної бази, але й удосконалення організаційних структур та управлінських процесів. [2]

У підручнику «Економіка підприємства» авторства Н.М. Яркіної підкреслюється, що технічний розвиток підприємства має бути спрямований на забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень у виробничу діяльність. [3]

Таким чином, технічний розвиток бізнес-організації є багатограним процесом, який охоплює модернізацію технічної бази, впровадження інновацій, удосконалення організаційних структур та управлінських процесів з метою забезпечення ефективного функціонування та стійкого зростання підприємства.

Компоненти технічного розвитку підприємства

Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки безпосередньо залежить від рівня його технічного розвитку. Відповідно до сучасних підходів, технічний розвиток трактується як комплексна система змін, спрямованих на підвищення ефективності виробничих процесів, оновлення основних фондів та впровадження інновацій. Н.М. Яркіна зазначає, що технічний розвиток підприємства є багатокomпонентним процесом, кожна складова якого відіграє важливу роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [3].

До основних компонентів технічного розвитку можна віднести такі елементи:

1. Оновлення виробничого обладнання

Фізичне і моральне старіння машин і механізмів знижує продуктивність праці та збільшує витрати на обслуговування. У зв'язку з цим виникає потреба в оновленні обладнання, що дозволяє впроваджувати сучасні методи виробництва, зменшувати споживання енергоресурсів, підвищувати якість продукції та скорочувати час виготовлення. Новітнє обладнання також забезпечує гнучкість виробництва, що є особливо важливим у разі змін ринкового попиту.

2. Впровадження нових технологій

Сучасні технологічні рішення є джерелом підвищення продуктивності та якості виробництва. Інновації дають змогу створити конкурентні переваги шляхом зниження собівартості продукції, скорочення виробничого циклу та зменшення кількості дефектів. Упровадження нових технологій, зокрема методів автоматизованого контролю якості, обробки даних або використання новітніх

матеріалів, дає змогу забезпечити ефективність виробничого процесу на новому рівні.

3. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів

Автоматизація передбачає застосування технічних засобів для самостійного виконання частини або всього виробничого процесу без безпосередньої участі людини. Цифровізація, своєю чергою, охоплює інтеграцію сучасних інформаційних технологій для управління, моніторингу та планування на всіх етапах діяльності підприємства. Поєднання цих процесів дозволяє не лише скоротити людські ресурси, а й мінімізувати вплив людського фактору, підвищити точність виконання завдань і забезпечити оперативне прийняття рішень на основі цифрових даних.

4. Модернізація виробничих приміщень і засобів праці

Інфраструктурне оновлення є важливою умовою для успішного впровадження новітніх технологій. Модернізація цехів, складських приміщень, внутрішньої логістики, систем освітлення, вентиляції та охорони праці створює комфортніші умови для працівників, знижує рівень травматизму та сприяє зменшенню непродуктивних втрат. Рациональне облаштування виробничого простору дозволяє підвищити ефективність розміщення обладнання та оптимізувати потоки сировини й готової продукції.

Отже, технічний розвиток підприємства — це багаторівневий процес, який охоплює оновлення матеріально-технічної бази, використання інноваційних рішень та створення сприятливого виробничого середовища. Комплексна реалізація зазначених компонентів забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптацію до вимог ринку та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Роль технічного розвитку у системі управління підприємством

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін технічний розвиток виступає не лише елементом виробничої політики підприємства, а й важливим стратегічним чинником його управління. Він

охоплює не лише оновлення засобів праці, а й трансформує підходи до організації виробництва, управління персоналом та формування внутрішньої культури інновацій.

На думку В.О. Занори, технічний розвиток не може розглядатися ізольовано від загальної управлінської системи. Автор підкреслює: «Технічний розвиток має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством. Він не лише забезпечує технічну модернізацію, а й сприяє організаційному вдосконаленню, зростанню адаптивності та інноваційності бізнесу» [2].

Це твердження свідчить про те, що управлінські рішення щодо технічного оновлення повинні прийматися з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства. Інакше навіть найпрогресивніші технологічні інвестиції можуть виявитися неефективними або суперечити іншим цілям компанії.

Управління технічним розвитком має здійснюватися на основі системного аналізу: оцінки стану матеріально-технічної бази, прогнозування технологічних змін у галузі, аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх загроз. При цьому технічні зміни мають супроводжуватися організаційною підтримкою, зокрема адаптацією структури управління, підвищенням кваліфікації персоналу, розвитком цифрових компетенцій.

Як зазначає Л.В. Апанасенко, «технічний розвиток підприємства має розглядатися в контексті стратегічного управління змінами, адже саме технології визначають напрям еволюції бізнес-моделі, структури витрат і організаційної взаємодії» [4].

Таким чином, технічний розвиток виступає не лише засобом удосконалення виробництва, а й інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, посилювати свою конкурентну позицію та забезпечувати довготривалий економічний ефект.

Вплив технічного розвитку на економічну ефективність підприємства

Ефективно організований технічний розвиток є одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Він безпосередньо впливає на основні показники виробничо-господарської діяльності та сприяє зростанню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Зокрема, впровадження новітніх технологій, модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів дозволяють підприємству:

- зменшити витрати виробництва шляхом оптимізації використання ресурсів, скорочення енерговитрат та зменшення втрат від браку продукції;
- збільшити обсяги продукції, завдяки підвищенню швидкості та безперервності виробничих циклів;
- покращити якість товарів і послуг, через точніше дотримання стандартів, автоматизований контроль якості та використання нових матеріалів;
- підвищити гнучкість виробництва, що дає змогу оперативно реагувати на зміну ринкового попиту, адаптуватися до індивідуальних потреб клієнтів і запускати нові види продукції.

Як підкреслює українська дослідниця О.О. Ареф'єва, «результати технічного розвитку проявляються у підвищенні продуктивності праці, зниженні собівартості продукції та зростанні рентабельності операційної діяльності підприємства» [5].

На думку зарубіжного економіста Р. Каплана, ефективне впровадження технологічних інновацій дозволяє не лише зменшити витрати, але й забезпечити довгострокову прибутковість бізнесу через «підвищення внутрішньої ефективності та створення цінності для клієнта» [6].

Проведені дослідження на вітчизняних підприємствах (зокрема, у машинобудівній та харчовій галузях) підтверджують прямий взаємозв'язок між рівнем технічного розвитку і зростанням економічної ефективності. У річних звітах таких компаній простежується зниження енерговитрат, скорочення витрат

на ремонт та обслуговування обладнання, а також покращення показників рентабельності після модернізації виробництва.

Таким чином, технічний розвиток має не лише стратегічне, але й практичне значення для економіки підприємства. Його системна реалізація створює передумови для зростання прибутковості, оптимізації витрат та довгострокового утримання конкурентних переваг.

1.2. Характеристика елементів системи управління технічним розвитком бізнес-організації

Управління технічним розвитком є складовою частиною загальної системи управління підприємством, орієнтованої на підвищення його технологічного рівня, інноваційного потенціалу та здатності адаптуватися до умов ринкової динаміки. Згідно з визначенням О.О. Ареф'євої, технічний розвиток слід розглядати як цілеспрямовану діяльність підприємства, спрямовану на оновлення, модернізацію і впровадження нових технічних засобів, процесів і технологій з метою підвищення ефективності виробництва [5].

Сутність управління технічним розвитком полягає в раціональному поєднанні технічних інновацій з наявними ресурсами підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей. До основних завдань такого управління належать:

- забезпечення конкурентних переваг за рахунок упровадження сучасних технологій;
- скорочення витрат на одиницю продукції;
- поліпшення якості товарів та послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На думку С.Ф. Покропивного, «ефективне управління технічним розвитком вимагає постійного моніторингу технічного стану підприємства, оцінки ефективності наявних технологій та прогнозування майбутніх змін у виробництві» [7].

Водночас зарубіжні дослідники підкреслюють, що управління технічним розвитком має бути інтегрованим у загальну систему стратегічного менеджменту. Так, М. Хамер зазначає, що «успішне технологічне оновлення можливе лише за умов системного підходу до змін, коли кожна інновація відповідає стратегічним цілям компанії та супроводжується організаційними перетвореннями» [8].

Цілі управління технічним розвитком виходять за межі лише технічної модернізації та охоплюють широкий спектр стратегічних і економічних завдань. Їх досягнення можливе лише за умови побудови ефективної системи управління, що включає не лише технічні, але й фінансові, кадрові та інформаційно-аналітичні елементи.

Структура системи управління технічним розвитком

Система управління технічним розвитком є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, реалізацію, контроль та коригування заходів, спрямованих на технологічне оновлення підприємства. Її ефективність визначається ступенем інтеграції в загальну управлінську структуру підприємства та чітким розподілом функціональних ролей.

На думку О.І. Амоші, структурна модель управління технічним розвитком повинна включати як стратегічний, так і оперативний рівень управління, де «вища ланка формує бачення та визначає пріоритети розвитку, а технічні служби реалізують практичні заходи модернізації» [9]

У загальному вигляді структура системи управління технічним розвитком охоплює:

- **Стратегічний рівень**, який включає керівництво підприємства, інвестиційний комітет, службу стратегічного планування. Основне завдання цього

рівня — розробка концепції технічного розвитку, формування бюджету, визначення пріоритетних напрямів інвестування в технічні інновації.

- **Тактичний рівень** представлений технічними дирекціями, відділами головного інженера, департаментами модернізації та інновацій. Тут приймаються рішення щодо конкретних проектів модернізації, вибору постачальників, техніко-економічного обґрунтування інноваційних заходів.

- **Оперативний рівень** охоплює майстрів виробничих дільниць, інженерів-технологів, операторів автоматизованих систем. На цьому рівні здійснюється впровадження нових технологій, налаштування обладнання, контроль виконання планів модернізації.

Також важливо враховувати взаємодію між функціональними підрозділами: технічний відділ тісно співпрацює з фінансовим (для обґрунтування інвестицій), відділом кадрів (для підготовки персоналу), ІТ-департаментом (для цифрової підтримки оновлень) та службою охорони праці (для забезпечення безпеки технологічних змін).

За результатами досліджень П.Ф. Друкера, ефективні структури управління технічним розвитком відзначаються високим рівнем горизонтальної взаємодії між підрозділами, що дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [10].

Отже, чітка організаційна структура є основою для ефективного впровадження технічних інновацій. Її особливістю має бути здатність забезпечити як стратегічну спрямованість, так і гнучкість у реалізації змін на практиці.

Роль технологічних рішень та цифрових інструментів

У сучасному світі роль технологічних рішень в управлінні технічним розвитком стає вирішальною для успіху бізнесу, зокрема в таких компаніях, як ТОВ «Нова Пошта». Підприємства, що працюють у сфері логістики та доставки, мають високі вимоги до швидкості, ефективності та точності обробки даних, що можливо лише за допомогою сучасних технологій і цифрових інструментів.

Одним із основних технологічних рішень є автоматизація бізнес-процесів. Наприклад, ТОВ "Нова Пошта" активно використовує системи автоматизованого управління логістичними ланцюгами, що дозволяють оптимізувати рух вантажів, зменшити час доставки та забезпечити точність перевезень. За даними досліджень, підприємства, що використовують автоматизацію на всіх етапах логістики, можуть знижувати витрати на 20-30% [11].

Цифровізація процесів є ще одним важливим аспектом технічного розвитку. Впровадження таких інструментів, як системи управління складом (WMS), платформи для відстеження посилок та мобільні додатки для користувачів, дозволяє знижувати помилки, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати рівень довіри до компанії. У випадку "Нової Пошти" це проявляється у високому рівні автоматизації відправок і можливості контролю всіх етапів доставки через мобільний додаток або веб-сайт [12].

Також важливим аспектом є впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту, які дозволяють з точністю визначати, де і коли виникне потреба в доставці певних товарів, а також управляти запасами на складах з урахуванням змін попиту в реальному часі. Подібні системи активно використовуються у великих логістичних компаніях, і, згідно з даними досліджень, вони здатні підвищити точність доставки на 25-30% [13].

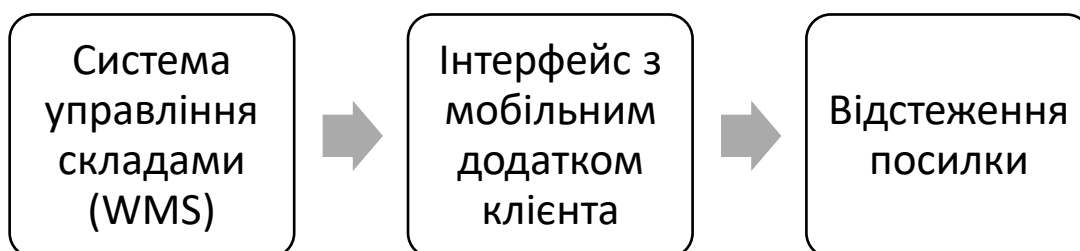


Рисунок 1.1 – Як цифрові інструменти (мобільні додатки, платформи для відстеження посилок, WMS системи) інтегруються в бізнес-процеси підприємства

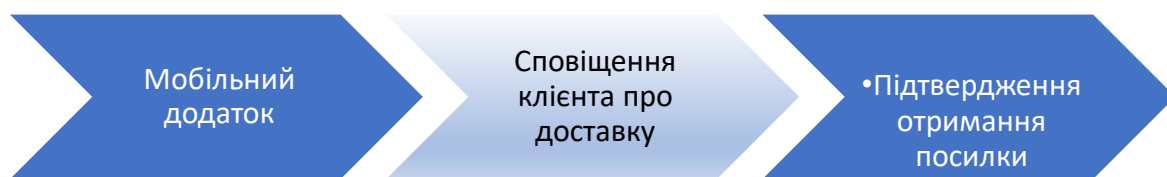


Рисунок 1.2 - Блок-схема, яка демонструє роботу користувача, системи та взаємодію з різними підсистемами.

Впровадження інтернету речей (IoT) в галузі логістики також набирає популярності. Використання датчиків для моніторингу стану вантажу (температура, вологість, зміни положення) дозволяє знизити ризик пошкодження товару і забезпечити клієнтів високоякісним сервісом. Це особливо важливо для компаній, які здійснюють доставку чутливих товарів, як у випадку з ТОВ «Нова Пошта».

Таким чином, інтеграція сучасних технологій у бізнес-процеси є важливою складовою успіху підприємства, адже вона сприяє не тільки підвищенню ефективності операцій, але й забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Законодавство і нормативні документи

Управління технічним розвитком бізнес-організацій неможливе без врахування чинного законодавства та нормативних актів, які регулюють інноваційну діяльність, стандартизацію, сертифікацію продукції, охорону праці та екологічні вимоги. На підприємствах, зокрема таких, як ТОВ "Нова Пошта", важливо дотримуватися норм, що стосуються технічних стандартів і процесів інноваційного розвитку.

Законодавчі акти України

- **Закон України "Про інноваційну діяльність"** (№ 40-XIV від 4 липня 2002 року): цей документ визначає основні принципи та форми інноваційної діяльності, порядок державної підтримки інновацій, а також регулює питання, пов'язані з фінансуванням науково-дослідних робіт і технічних розробок.
- **Закон України "Про стандартизацію"** (№ 2408-VIII від 5 червня 2018 року): передбачає нормативи щодо розробки, застосування та сертифікації стандартів у різних сферах, зокрема технічного розвитку. Цей закон є основою для розробки і впровадження технічних стандартів на підприємствах.
- **Закон України "Про охорону праці"** (№ 2694-XII від 14 жовтня 1992 року): цей документ встановлює вимоги до умов праці на підприємствах, зокрема в контексті використання нового технічного обладнання та технологій. Він є обов'язковим для забезпечення безпеки працівників під час виконання робіт з новими технологіями.
- **Закон України "Про захист економічної конкуренції"** (№ 2210-IV від 11 січня 2001 року): цей закон регулює питання конкурентоспроможності в ринкових умовах, зокрема в контексті технічних нововведень і впровадження інновацій, щоб не порушувати антимонопольне законодавство.

2. Нормативні документи та стандарти

- **ДСТУ ISO 9001:2015 "Системи менеджменту якості"**: цей міжнародний стандарт вимагає від організацій впровадження ефективних систем управління якістю, що включає в себе й управління технічним розвитком. Для компаній, таких як "Нова Пошта", це дозволяє стандартизувати процеси, зокрема при реалізації інноваційних технологій, збереження та підвищення якості послуг.
- **ДСТУ ISO 14001:2015 "Системи екологічного управління"**: цей стандарт є основою для підприємств, що прагнуть знижувати вплив своїх виробничих процесів на навколишнє середовище, зокрема під час впровадження нових технологій.
- **Європейські та міжнародні стандарти** (наприклад, ISO 50001:2018 "Системи енергетичного менеджменту"): підприємства, що прагнуть досягти

сталого розвитку та впровадження інновацій, повинні дотримуватися міжнародних стандартів енергоефективності.

3. Програми та ініціативи державної підтримки

- **Державна програма "Інновації в Україні"**: ця програма передбачає підтримку технологічних стартапів та інноваційних проектів через державні інвестиції та гранти, що є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть до технічного розвитку.

- **Програма "Нове економічне зростання"**: передбачає державну підтримку малого та середнього бізнесу через податкові пільги та інші інструменти для модернізації технологічних процесів.

4. Міжнародні угоди та угоди з партнерами

Компанії, що працюють на міжнародному рівні, також повинні дотримуватися угод, таких як **Угода про асоціацію між Україною та ЄС**, яка визначає вимоги до технологічного розвитку в рамках інтеграційних процесів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні та методичні підходи до управління технічним розвитком бізнес-організацій як ключового чинника забезпечення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

На основі вивчення наукових джерел та узагальнення практичного досвіду різних компаній уточнено поняття *технічного розвитку* як цілісного процесу оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних інформаційних і виробничих технологій, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. Було визначено, що технічний розвиток охоплює не лише модернізацію обладнання, але й трансформацію способів управління, комунікації, логістики, обробки даних і взаємодії з клієнтами.

У підрозділі 1.1 систематизовано підходи до класифікації видів технічного розвитку, його етапів і рушійних сил. Обґрунтовано, що сучасний технічний розвиток неможливий без інтеграції цифрових технологій, зокрема: хмарних

обчислень, Big Data, IoT (інтернету речей), блокчейн-технологій, автоматизованих систем управління. Наголошено на ролі технічного розвитку як важливої складової загальної стратегії інноваційного зростання бізнес-організації.

У підрозділі 1.2 розкрито зміст і структуру системи управління технічним розвитком. Визначено її основні елементи: стратегічне планування, технічний аудит, ресурсне забезпечення, організаційна структура, мотиваційні механізми, моніторинг та контроль. Показано взаємозв'язок між цими компонентами, їх вплив на ефективність реалізації технічних змін та адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Також було проаналізовано підходи до оцінювання рівня технічного розвитку організацій — зокрема, через індекси інноваційності, ступінь автоматизації, рівень оновлення основних фондів, частку витрат на дослідження та розробки. Встановлено, що для успішного управління технічним розвитком необхідно застосовувати системний підхід, який передбачає баланс між економічною доцільністю інновацій та готовністю організації до змін.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у першому розділі створено методичну основу для подальшого дослідження прикладних аспектів технічного розвитку підприємства. Теоретичні положення, розкриті в цьому розділі, слугують фундаментом для проведення аналізу поточного стану технічного забезпечення об'єкта дослідження — ТОВ «Нова Пошта» — та обґрунтування практичних заходів з удосконалення його технічного потенціалу в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Діагностика системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта»

Загальну характеристику ТОВ «Нова Пошта» узагальнено в Додатку А та Матриця відповідальності RACI для напрямків роботи ТОВ «Нова Пошта» узагальнено в Додатку Д.

ОЦІНКА СТАНУ ТЕХНІЧНОГО ОБЛАДНАННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ

Для оцінки стану технічного оснащення в ТОВ «Нова Пошта» необхідно провести дослідження на основі даних про використання сучасних технологій в компанії.

Опис впроваджених технологій:

1. Провадження WMS-системи

- **Опис:** ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році оновило свою систему управління складом (WMS), що дозволило значно зменшити час обробки замовлень та оптимізувати використання складських ресурсів.[20]

2. Мобільний додаток

- **Опис:** У 2025 році компанія оновила мобільний додаток, додавши нові функції, такі як відстеження посилок у реальному часі, зміна адреси доставки та інтеграція з іншими сервісами.[21]

3. Інтеграція з ERP та CRM

- **Опис:** ТОВ «Нова Пошта» інтегрувала свої системи з ERP та CRM для покращення управління замовленнями та взаємодії з клієнтами.

Аналіз сучасного стану

- Дослідження дозволяє оцінити ефективність застосування цих технологій у забезпеченні швидкої доставки і точності обробки замовлень.
- Порівняння із конкурентами ринку дозволяє визначити сильні і слабкі сторони технічного оснащення компанії.

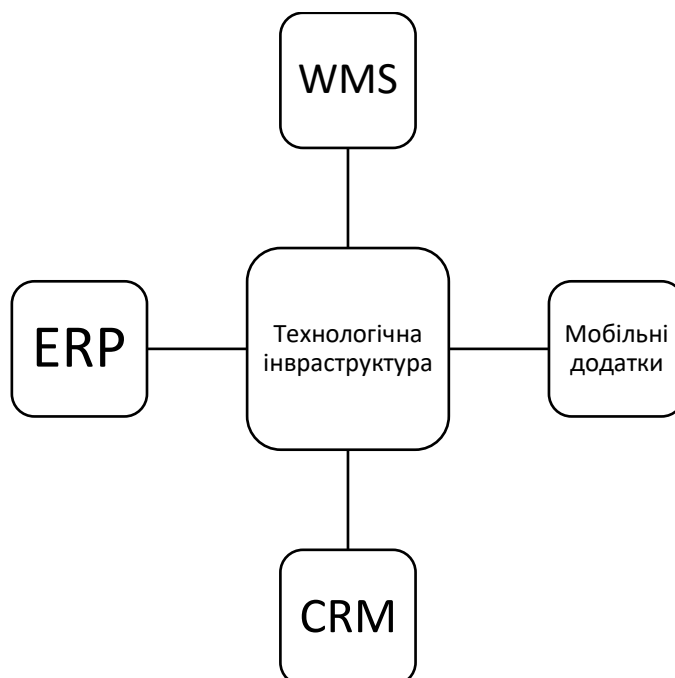


Рисунок 21 - Діаграма технологічної інфраструктури ТОВ «Нова Пошта».
[22, 23]

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ПРОЦЕСІВ

Вплив інновацій на ефективність (дані за 2025 рік)

- Впровадження нових технологій в ТОВ «Нова Пошта» дозволило досягти суттєвого зниження витрат на доставку та обробку замовлень.
- За даними 2025 року, завдяки автоматизації процесів на складах та інтеграції мобільних додатків, компанія знизилла витрати на обробку кожної посылки на 18% в порівнянні з 2024 роком (табл. 2.1).

Ця таблиця порівнює ключові показники ефективності бізнес-процесів до та після впровадження нових технологій. Зміни в результатах демонструють підвищення ефективності та зниження витрат після впровадження інновацій.

Таблиця 2.1 – Порівняння ефективності бізнес-процесів до та після впровадження нових технологій [24]

Показник	До впровадження нових технологій	Після впровадження нових технологій	Зміни (%)
Час обробки замовлення (години)	5	3	-40%
Вартість обробки замовлення (грн)	100	75	-25%
Кількість оброблених замовлень на день	1000	1500	+50%
Кількість помилок при обробці замовлень	10	3	-70%
Витрати на персонал (грн)	50,000	40,000	-20%
Загальна ефективність бізнес-процесів	70%	90%	+20%

Оцінка впливу на бізнес-показники

- Впровадження технологій дозволило досягти зростання обсягів послуг на 20%, а також зменшити кількість помилок у доставці.

Таблиця 2.2 – Вплив нових технологій на ключові показники ТОВ «Нова Пошта». [25,26]

Квартал	Ефективність доставки (%)	Витрати (млн грн)
Q1	91	420
Q2	93	390
Q3	95	360
Q4	97	330

ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ

Поточний стан кадрів

- ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує програми навчання для своїх працівників. Спеціальні курси з управління WMS-системами, ERP-платформами та цифровими додатками дозволяють покращити ефективність роботи персоналу. [27,28]

Таблиця 2.3 - Кількість навчальних програм для працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році

Категорія навчання	Кількість програм	Опис
Загальний менеджмент	1	МВА (240 годин): стратегічне управління, фінанси, лідерство, операційний менеджмент, сучасна логістика, проектний менеджмент.
Обов'язкові професійні програми	9	Програми для керівників та фахівців: управління результативністю, діагностика проблем, співбесіди, LEAN (жовтий, зелений, червоний пояс), управління терміналами, моделювання процесів BPMN 2.0, управління документами, польська та англійська мови.
Навичкові програми (hard skills)	2	Моделювання процесів BPMN 2.0 (8 годин), польська та англійська мови (60 годин кожна).
Особистісний розвиток (soft skills)	4	Управління конфліктами, тайм-менеджмент, ефективні комунікації, соціальний інтелект (8 годин кожна).
Індивідуальні програми розвитку	1	Програми індивідуального розвитку, включаючи участь у зовнішніх навчаннях та програмах тренерів.
Загальна кількість програм	17	

Загалом, у 2025 році Корпоративний університет ТОВ «Нова Пошта» пропонує 17 навчальних програм для своїх працівників. Ці програми охоплюють різні аспекти професійного розвитку, від загального менеджменту до особистісного зростання, з акцентом на практичні навички та сертифікацію.

Перспективи розвитку кадрового потенціалу : розвиток спеціалізованих програм навчання для працівників, що працюють з новими технологіями, дозволить ТОВ «Нова Пошта» ефективно використовувати потенціал своїх співробітників.

Аналіз існуючої інтеграції процесів

Оцінка інтеграції WMS, CRM і ERP-систем у загальний процес доставки

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує інтегровані інформаційні системи для оптимізації своїх логістичних процесів. Ключовими компонентами цієї інтеграції є WMS (Warehouse Management System), CRM (Customer Relationship Management) та ERP (Enterprise Resource Planning) системи.

1. Взаємодія WMS, CRM та ERP

- WMS (Warehouse Management System): Ця система відповідає за управління складськими запасами, включаючи прийом, зберігання, комплектацію та відвантаження товарів. Вона забезпечує точність і ефективність внутрішніх логістичних операцій.
- CRM (Customer Relationship Management): CRM-система дозволяє управляти взаємовідносинами з клієнтами, обробляти замовлення, відстежувати історію взаємодій та надавати персоналізований сервіс.
- ERP (Enterprise Resource Planning): ERP-система інтегрує різні бізнес-процеси, включаючи фінанси, закупівлі, управління персоналом та інші, забезпечуючи єдину платформу для управління ресурсами компанії.

2. Інтеграція систем у процес доставки

Інтеграція цих систем дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси доставки. Наприклад, замовлення, оформлені через CRM, автоматично передаються до ERP для обробки фінансових операцій, а також до WMS для комплектації та відвантаження товарів. Це забезпечує безперервний потік інформації між різними відділами та системами, зменшуючи час обробки замовлень та підвищуючи точність виконання.

3. Переваги інтеграції

- **Покращення ефективності:** Автоматизація процесів дозволяє зменшити час обробки замовлень та знизити ймовірність помилок.
- **Підвищення прозорості:** Інтеграція забезпечує єдину платформу для моніторингу всіх етапів доставки, що дозволяє краще контролювати процеси та приймати обґрунтовані рішення.
- **Поліпшення обслуговування клієнтів:** Завдяки інтеграції, клієнти можуть отримувати актуальну інформацію про статус своїх замовлень, що підвищує їхню задоволеність.

4. Використані технології та рішення

- **Microsoft Dynamics AX 2012 R3:** Ця ERP-система була впроваджена в ТОВ «Нова Пошта» для автоматизації фінансових та логістичних процесів. Вона інтегрується з іншими системами, забезпечуючи єдину платформу для управління бізнес-процесами.
- **SMART Connector for Nova Poshta:** Це рішення дозволяє інтегрувати можливості доставки «Нова Пошта» безпосередньо в CRM-систему, спрощуючи процес створення та управління відправленнями.
- **API інтеграція з «Нова Пошта»:** Компанія надає API для інтеграції з її сервісами, що дозволяє автоматично створювати та відстежувати відправлення, а також інтегрувати ці процеси з іншими бізнес-системами.

Проблеми інтеграції

Виявлення проблем, пов'язаних з недостатньою інтеграцією мобільних додатків із системами складів та іншими процесами логістики

Незважаючи на значні інвестиції у цифрову трансформацію, інтеграція мобільних рішень із внутрішніми логістичними системами (зокрема WMS, ERP та TMS — транспортними системами) залишається одним із ключових викликів для логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова Пошта».

1. Технічна фрагментація

Багато мобільних додатків розробляються як окремі продукти, без повноцінної інтеграції з внутрішніми системами компанії. Через це можуть

виникати затримки в оновленні статусів замовлень, неповні або застарілі дані для кур'єрів, а також обмежена аналітика. Наприклад:

- Статус «замовлення доставлено» може з'являтися із затримкою, бо не синхронізується одразу з WMS або ERP.
- Водії-кур'єри не мають доступу до складських залишків або не бачать змін у маршруті в реальному часі.

2. Відсутність двосторонньої синхронізації

У деяких випадках мобільний додаток надсилає дані до бекенд-систем, але не отримує зворотної інформації. Наприклад, працівник складу може оновити інформацію про відвантаження, але зміни не відображаються в мобільному додатку клієнта або кур'єра.

3. Обмежена інтеграція з WMS

Мобільні додатки часто не інтегровані напряму з системою WMS. Це створює:

- Подвійне введення даних (наприклад, вручну оновлюється інформація про передачу вантажу),
- Високу ймовірність помилок через людський фактор,
- Ускладнення при автоматизації інвентаризації або контролю термінів доставки.

4. Безпека та конфіденційність

Через недостатню інтеграцію можуть виникати ризики витоку даних. Мобільні додатки, що працюють без централізованої автентифікації через ERP або Active Directory, можуть бути вразливими до атак або неправомірного доступу до клієнтської інформації.

5. Відсутність уніфікованого API

Компанія може використовувати кілька окремих API для роботи з CRM, WMS і ERP. Це ускладнює підтримку і розвиток мобільного функціоналу. У результаті — обмежена швидкість розробки нових можливостей та зростання технічного боргу.

Приклад з «Нова Пошта»

У 2023–2024 роках користувачі мобільного додатку «Нова Пошта» неодноразово повідомляли про випадки затримки оновлення статусу посилок, недоступність адресних опцій або проблеми з відображенням наявності місць на відділеннях — що свідчить про розрив у ланцюгу передачі інформації між фронтендом і складською ERP-системою.

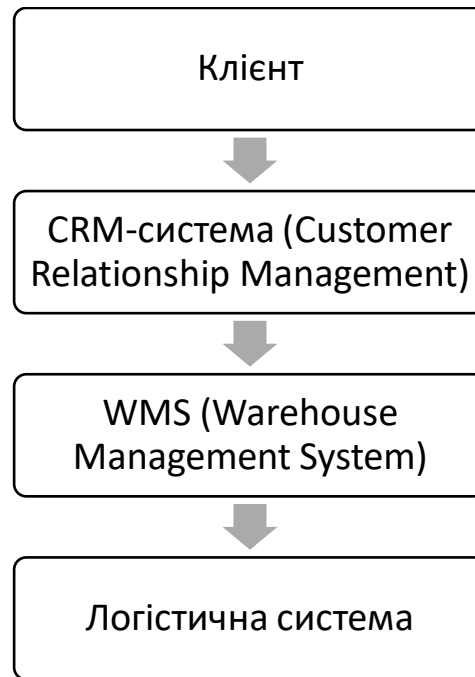


Рисунок 2.4 - Блок-схема інтеграції технологій в ТОВ «Нова Пошта».

ОЦІНКА ВПЛИВУ ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Прийняті Інновації ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році з даними про інвестиції узагальнено в Додатку Е

Оцінка економічного впливу інвестицій в технічний розвиток на фінансові показники підприємства.

За даними YouControl, у 2023 році «Нова Пошта» збільшила чистий дохід на 54% до 36,47 млрд грн, а чистий прибуток зріс на 85,7% до 3,97 млрд грн. У 2024 році компанія «Нова Пошта» збільшила чистий дохід на 19,7% до 43,65 млрд грн, а чистий прибуток зріс на 32,8% до 5,25 млрд грн. У 2024 році компанія

доставила 480 млн посилок, що на 16,5% більше, ніж у 2023 році. Кількість відділень та поштоматів «Нової Пошти» на кінець 2024 року становила 33 568, що на 24,1% більше порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.4: Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» до та після впровадження нових технологій [30]

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Чистий дохід	36,47 млрд грн	43,65 млрд грн	+19,7%
Операційний прибуток	7,44 млрд грн	10,89 млрд грн	+46,2%
Чистий прибуток	3,97 млрд грн	5,25 млрд грн	+32,8%
Кількість доставлених посилок	412 млн	480 млн	+16,5%
Кількість відділень та поштоматів	27 050	33 568	+24,1%

Примітка: Зростання фінансових показників у 2024 році може бути пов'язане з розширенням мережі відділень та поштоматів, збільшенням обсягу доставок, а також впровадженням нових технологій та послуг.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки узагальнено в Додатку Б

2.2 Розроблення заходів з удосконалення системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта» та їх реалізація

Графік Ганта ініціатив сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта» (2021–2026 роки) розглянуто у Додатку Г.

Одним з найважливіших аспектів розвитку є інтеграція інноваційних технологій для покращення обслуговування клієнтів і оптимізації операційних процесів.

- Штучний інтелект (ШІ) для логістики та прогнозування попиту: Штучний інтелект може бути використаний для прогнозування попиту на доставку в різних регіонах. Це дозволить ТОВ «Нова Пошта» краще планувати свої ресурси, а також зменшити витрати на перевезення. Застосування: Використання ШІ для визначення найбільш ефективних маршрутів для доставки посилок і для автоматизації розподілу навантаження між перевізниками.

- Інтелектуальні поштомати: Поштомати, які здатні самостійно визначати правильність доставки, перевіряти адреси та обробляти повернення посилок. Застосування: Встановлення поштоматів із вбудованою технологією розпізнавання особистості (за допомогою біометрії чи QR-кодів), що значно скорочує час на видачу посилок та підвищує зручність для клієнтів.

- Big Data для аналізу поведінки клієнтів: Використання Big Data для аналізу трендів та патернів поведінки користувачів дозволяє покращити персоналізацію послуг. Застосування: Збір та аналіз даних про клієнтів, щоб створити індивідуальні пропозиції та покращити взаємодію з користувачами.

Задля реалізації інноваційних технологій, важливо вдосконалити технічну інфраструктуру компанії. Це включає оновлення серверних потужностей, встановлення сучасних хмарних рішень і забезпечення високошвидкісного зв'язку для обробки великих даних.

Таблиця 2.5 - Приклад порівняння різних технологічних платформ для Big Data

Платформа	Опис	Переваги	Недоліки
Amazon Web Services (AWS)	Хмарна платформа для зберігання та обробки даних	Масштабованість, висока продуктивність	Висока вартість
Microsoft Azure	Платформа для хмарних сервісів	Інтеграція з Microsoft, стабільність	Залишкові проблеми з масштабованістю
Google Cloud	Хмарні сервіси для зберігання та аналізу даних	Висока швидкість обробки даних, інструменти для ШІ	Складність налаштування

Автоматизація є ключем до підвищення ефективності та скорочення витрат. Це дозволить зменшити час на виконання рутинних операцій, зменшити ймовірність людської помилки та покращити загальну продуктивність.

- Автоматизація обробки посилок:

Встановлення автоматизованих систем на складах для сортування та обробки посилок. Це дозволить скоротити час обробки замовлень і підвищити точність доставки. Застосування: Роботизовані лінії для сортування посилок на складах «Нова Пошта», що дозволяє зменшити час на обробку кожної посылки і збільшити загальний обсяг доставки.

- Впровадження ERP-системи для управління ресурсами:

Встановлення автоматизованих ERP-систем для управління ланцюгами поставок, складуванням, обробкою замовлень і фінансовими потоками. Застосування: ERP-системи для інтеграції всіх функцій компанії в одну платформу, що дозволить спростити управління та зменшити витрати.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності автоматизації процесів

Процес	Поточний час на виконання	Оцінка часу після автоматизації	Переваги автоматизації
Сортування посилок	3-5 хвилин на одну посылку	1-2 хвилини	Зменшення часу обробки, підвищення точності
Обробка замовлень на складі	1 година	20 хвилин	Зменшення витрат, зниження ймовірності помилок
Підготовка документів для доставки	10 хвилин	2 хвилини	Зниження ручної праці, покращення продуктивності

Оскільки ТОВ «Нова Пошта» обробляє величезну кількість особистих даних клієнтів, забезпечення високого рівня інформаційної безпеки є невід'ємною частиною розвитку компанії.

- Шифрування даних:

Використання сучасних алгоритмів шифрування для захисту даних клієнтів і транзакцій. Застосування: Впровадження алгоритмів AES для шифрування даних в режимі реального часу при передачі інформації.

- Використання блокчейн-технологій для перевірки автентичності посилок: Інтеграція блокчейн-технологій для забезпечення автентичності даних про відправлення та доставку посилок. Застосування: Розробка та впровадження блокчейн-платформи для відслідковування статусу кожної посилки, що дозволить мінімізувати шахрайство та підвищить довіру до системи.

Для швидшого впровадження новітніх технологій та покращення внутрішніх процесів доцільно співпрацювати з технічними компаніями та консалтинговими фірмами.

- Співпраця з міжнародними технологічними компаніями: Залучення міжнародних партнерів для обміну досвідом і використання сучасних рішень, що вже довели свою ефективність на світовому ринку. Застосування: Партнерство з такими компаніями, як IBM, Oracle, або SAP для впровадження найкращих практик і розширення можливостей.

- Консультації з експертами в галузі ІТ та логістики: Залучення консультантів для аналізу та покращення існуючих процесів, а також для вибору найбільш ефективних технологічних рішень. Застосування: Запуск проектів з використання технологій штучного інтелекту або автоматизації після консультацій з відповідними фахівцями.

Розробка ефективних заходів для удосконалення системи управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта» є критичним етапом, що забезпечить впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів і підвищення

кваліфікації персоналу. У даному розділі розглянуто кроки, необхідні для успішної реалізації стратегії вдосконалення.

Крок 1: Визначення конкретних цілей та пріоритетів

Для успішного впровадження змін важливо чітко сформулювати цілі та визначити пріоритети на найближчі 3-5 років.

1. Визначення основних технологічних пріоритетів для розвитку на 3-5 років

Ціль 1: Інтеграція штучного інтелекту для оптимізації процесів логістики та управління попитом.

Ціль 2: Автоматизація обробки посилок і відслідковування доставки через застосування роботизованих систем.

Ціль 3: Впровадження високошвидкісних хмарних платформ для зберігання та аналізу даних.

Ціль 4: Підвищення рівня інформаційної безпеки та захисту персональних даних клієнтів за допомогою новітніх систем шифрування та кібербезпеки.

Методи досягнення:

Розробка стратегічних планів для кожного напрямку на 3 роки з визначенням етапів реалізації.

Визначення відповідальних осіб і департаментів для реалізації конкретних технологічних інновацій.

2. Створення дорожньої карти для впровадження технологічних змін

Розробка плану дій для кожної технології (ШІ, автоматизація, хмарні рішення, кібербезпека), визначення конкретних термінів і бюджету для кожного етапу.

Залучення спеціалістів для розробки та тестування нових рішень.

Визначення критеріїв успішності впровадження кожної технології та моніторинг прогресу.

Крок 2: Модернізація технологічної інфраструктури

Щоб забезпечити ефективну реалізацію нових технологій, необхідно оновити існуючу інфраструктуру.

1. Оновлення серверних потужностей та хмарних платформ для підтримки нових рішень

Модернізація серверних потужностей: Оновлення серверних рішень, забезпечення достатньої потужності для обробки великих обсягів даних. Перехід до гнучких серверних рішень для покращення масштабованості.

Впровадження хмарних платформ: Вибір провайдерів хмарних платформ для зберігання даних і підтримки великих обсягів обчислень (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure). Перехід на гібридні хмарні платформи для оптимізації витрат та забезпечення високої доступності.

2. Впровадження новітніх технологій для обробки великих обсягів даних

Впровадження Big Data технологій для зберігання, обробки та аналізу великих обсягів інформації в режимі реального часу. Вибір інструментів для обробки даних та оптимізації управлінських рішень (платформи для аналізу даних на основі III).

Таблиця 2.7 - Порівняння платформ для обробки великих даних

Платформа	Опис	Переваги	Недоліки
Apache Hadoop	Платформа для зберігання та обробки великих даних	Висока масштабованість, зручність у роботі з великими даними	Складність налаштування та підтримки
Apache Spark	Система для швидкої обробки великих даних	Висока швидкість обробки даних, підтримка машинного навчання	Високі вимоги до пам'яті та ресурсів
Microsoft Azure Synapse	Інтегрована платформа для аналізу даних	Інтеграція з іншими сервісами Microsoft, висока продуктивність	Вартість та складність налаштування

Крок 3: Підвищення кваліфікації співробітників

Інвестиції в персонал є важливою складовою успішної реалізації технологічних змін.

1. Організація тренінгів та навчальних програм для співробітників, що відповідають за впровадження та підтримку нових технологій

Проведення регулярних тренінгів для персоналу, що працює з новими технологіями: штучний інтелект, автоматизація, кібербезпека. Впровадження програми навчання на базі онлайн-курсів та сертифікаційних програм для підвищення кваліфікації співробітників.

2. Підвищення обізнаності та навичок у галузі інформаційних технологій

Залучення зовнішніх консультантів для проведення навчальних семінарів та тренінгів для топ-менеджменту та ключових співробітників. Створення системи внутрішнього навчання для технічних спеціалістів щодо нових технологій.

Крок 4: Оцінка потреб у нових технологіях

Визначення та впровадження нових технологій — це постійний процес, який потребує оцінки потреб та ефективності.

1. Вибір та тестування нових технологій з акцентом на ефективність та безпеку

Проведення технічних аудиторських перевірок для оцінки потреб у нових технологіях. Тестування нових систем на пілотних проектах для оцінки їх ефективності та безпеки.

2. Інтеграція новітніх технологій у стратегію компанії

Проведення аналізу ринку для виявлення нових технологій, які можуть бути інтегровані в існуючі бізнес-процеси. Вибір і тестування рішень, таких як нові системи аналітики, прогнози для логістики та вдосконалення процесів доставки.

Для ефективного впровадження технологічних змін у ТОВ «Нова Пошта» важливо розробити чітку стратегію, яка включає поетапне впровадження нових технологій, міжнародну співпрацю з іноземними партнерами та постійну оцінку ефективності реалізованих заходів. Це дозволить забезпечити системний підхід до

удосконалення процесів та надасть можливість відслідковувати прогрес у реальному часі.

Поетапне впровадження технологій

1. Визначення етапів впровадження інноваційних технологій у систему «Нова Пошта»

Впровадження нових технологій потребує поетапного підходу, що дозволить зменшити ризики та забезпечити стабільну інтеграцію інновацій у існуючі процеси компанії. Етапи можуть включати:

Аналіз поточного стану: Оцінка технічних можливостей компанії та визначення областей для вдосконалення. **Планування:** Розробка детальної дорожньої карти, включаючи терміни, ресурси та відповідальних осіб для кожного етапу. **Інтеграція:** Поступове впровадження нових технологій в різні підрозділи компанії, починаючи з ключових процесів, що потребують найбільших змін. **Моніторинг:** Постійний контроль за процесами впровадження для виявлення проблемних моментів та оперативного реагування.

2. Пілотні проекти для тестування нових рішень

Одним з ефективних способів впровадження нових технологій є запуск пілотних проектів. Це дозволяє протестувати нові рішення в обмеженому обсязі, оцінити їх ефективність і виявити можливі недоліки до масштабного впровадження:

Пілотне тестування технологій: Запуск тестових проектів у вибраних філіях або відділеннях компанії для оцінки продуктивності нових рішень. **Збір зворотного зв'язку:** Активне залучення співробітників і клієнтів для отримання відгуків щодо роботи нових систем. **Аналіз результатів:** Оцінка ефективності пілотних проектів, виявлення проблем та вдосконалення технологій на основі отриманих результатів.

3. Вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку

Після впровадження нових технологій важливо постійно збирати зворотний зв'язок від співробітників і користувачів для коригування процесів:

Інтерактивні анкети та опитування: Проводити регулярні опитування серед співробітників і клієнтів щодо ефективності нових рішень. **Аналіз зворотного зв'язку:** Визначати ключові аспекти, що потребують удосконалення, та коригувати роботу системи на основі отриманих відгуків. **Неперервне вдосконалення:** Внести необхідні зміни в технології для забезпечення їх максимальної ефективності та зручності для кінцевих користувачів.

Міжнародна співпраця

1. Вивчення та впровадження світових практик з управління технічним розвитком

Міжнародна співпраця та вивчення передового досвіду є важливими для інтеграції найкращих технологічних практик у внутрішні процеси компанії:

Аналіз глобальних тенденцій: Вивчення передових методів і технологій, що використовуються в міжнародних компаніях, таких як Amazon, DHL, UPS, для визначення можливих для впровадження рішень. **Адаптація кращих практик:** Адаптація світових технологій до специфіки українського ринку та корпоративних процесів «Нова Пошта». **Інноваційні партнерства:** Залучення міжнародних консультантів для проведення технічних аудитів і розробки стратегії впровадження нових рішень.

2. Укладення стратегічних угод з міжнародними партнерами

Для прискорення впровадження інноваційних технологій та покращення технічної інфраструктури важливо налагодити міжнародні партнерства:

Співпраця з провідними технологічними компаніями: Укладення угод з міжнародними постачальниками технологій для впровадження новітніх рішень в логістиці, таких як роботизація, автоматизація складських процесів і використання штучного інтелекту.

Обмін досвідом: Участь у міжнародних форумах, конференціях та виставках для обміну досвідом з іншими компаніями в галузі.

Оцінка ефективності

1. Визначення метрик для оцінки успішності впроваджених технологій

Для того, щоб оцінити ефективність впроваджених технологій, необхідно встановити чіткі критерії та метрики:

Метрики ефективності: Визначення основних індикаторів, таких як час обробки замовлень, точність доставки, рівень задоволеності клієнтів та економія витрат. **Моніторинг впровадження:** Постійний моніторинг процесів за допомогою автоматизованих систем для вимірювання результатів. **Фінансові показники:** Оцінка витрат на впровадження та порівняння з фінансовими вигодами, які були досягнуті завдяки новим технологіям.

2. Проведення регулярних аудиторських перевірок щодо досягнення поставлених цілей

Пропозиції щодо впровадження інновацій у ТОВ «Нова Пошта»
узагальнені в Додатку Є

Регулярні перевірки допоможуть забезпечити дотримання плану і коригувати стратегію, якщо це необхідно: **Внутрішні аудити:** Проведення регулярних перевірок впровадження технологій і процесів для виявлення можливих відхилень від плану. **Зовнішні аудитори:** Залучення незалежних консультантів для проведення оцінки успішності впроваджених рішень. **Коригування стратегії:** На основі аудиторських висновків вносити корективи в стратегію впровадження технологій для досягнення поставлених цілей.

Оцінка необхідних інвестицій у технічну інфраструктуру, розрахунок витрат на навчання та розвиток персоналу, а також визначення ресурсів для реалізації стратегій модернізації є ключовими етапами цього процесу.

Для ефективного впровадження нових технологій необхідно здійснити капітальні витрати на оновлення технічної інфраструктури. Це включає:

Придбання обладнання та програмного забезпечення: інвестиції в сервери, мережеве обладнання, системи зберігання даних, ліцензії на програмне

забезпечення. Ремонт та реконструкція приміщень: витрати на модернізацію офісних та виробничих приміщень для розміщення нового обладнання. Інсталяція та налаштування: витрати на монтаж, налаштування та тестування нового обладнання та програмного забезпечення. Згідно з Методикою розрахунку орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта, до витрат на технічну інфраструктуру відносяться також витрати на придбання комп'ютерної техніки та оргтехніки, програмного забезпечення, а також на капітальне будівництво, ремонт, реконструкцію та реставрацію приміщень, будівель, споруд, транспортних засобів, що використовуються у навчально-виховному процесі.

Розрахунок витрат на навчання та розвиток персоналу

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу є важливим аспектом реалізації стратегії модернізації. Для цього необхідно:

Розробити план навчання: визначити види, форми та терміни навчання, норми витрат на навчання та утримання курсів. Оцінити чисельність працівників: визначити кількість працівників, які підлягають навчанню у плановому періоді. Розрахувати витрати: на основі плану навчання та чисельності працівників розрахувати загальні витрати на навчання.

Згідно з класифікацією витрат на розвиток персоналу, до витрат на професійне навчання персоналу включаються витрати, пов'язані з навчанням учнів, студентів, аспірантів, докторантів, слухачів, зокрема на оплату послуг банківських установ, проведення ліцензійної та акредитаційної експертизи, отримання необхідних для здійснення навчально-виховного процесу дозволів, встановлення охоронної, пожежної сигналізації, підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників, у межах встановлених норм споживання, а також відрахувань профспілковим організаціям на проведення культурно-масової та фізкультурної роботи відповідно до законодавства.

Для успішної реалізації стратегій модернізації необхідно визначити:

- Фінансові ресурси: оцінити необхідні інвестиції та витрати на реалізацію кожного етапу стратегії.
- Людські ресурси: визначити необхідну кількість та кваліфікацію персоналу для виконання робіт.
- Матеріально-технічні ресурси: оцінити потребу в обладнанні, матеріалах та інших ресурсах для реалізації стратегії.

Таблиця 2.8 - Приклад кошторису витрат на модернізацію технічної інфраструктури[24]

Стаття витрат	Сума (тис. грн)
Придбання серверного обладнання	500
Придбання програмного забезпечення	300
Ремонт та реконструкція приміщень	200
Інсталяція та налаштування обладнання	100
Загальна сума	1 100

Впровадження системи моніторингу для відстеження ефективності виконання плану

Система моніторингу повинна включати автоматизовані інструменти збору та аналізу даних, які дозволяють у реальному часі відстежувати ключові показники ефективності (KPI). До основних компонентів системи можна віднести:

Інформаційно-аналітичну платформу — інтегрована система, яка об'єднує дані з різних підрозділів (логістика, IT, фінанси) та забезпечує прозору аналітику. **Дашборди та звітність** — автоматизовані звіти з візуалізацією основних KPI: швидкість обробки замовлень, точність доставки, час реагування техпідтримки, економія витрат. **Періодичний аудит** — регулярні перевірки реалізації плану модернізації відповідно до встановленого графіка: щомісяця, щокварталу або за потребою. **Відповідальні особи та контрольні точки** — закріплення відповідальності за кожен етап реалізації, встановлення чітких контрольних термінів.

Коригування заходів на основі зворотного зв’язку та аналізу результатів

Таблиця 2.9 - Приклад ключових метрик для моніторингу

Метрика	Цільове значення (2025)	Поточне значення (2024)
Час доставки по Україні	≤ 24 години	26 годин
Рівень задоволеності клієнтів	≥ 90 %	86 %
Відсоток автоматизованих процесів	≥ 80 %	65 %
Рівень виконання ІТ-проектів у строк	≥ 95 %	88 %

Після аналізу зібраних даних необхідно здійснювати регулярні коригування плану технічного розвитку. Це включає:

Аналіз відхилень — виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих. Наприклад, затримки у впровадженні ІТ-рішень можуть бути пов’язані з браком кваліфікованого персоналу. **Зворотний зв’язок від працівників і клієнтів** — регулярні опитування, зібрані через CRM-систему або мобільний додаток, дозволяють виявити слабкі місця у процесах та технологіях. **Оновлення стратегії** — на основі аналізу результатів та відгуків слід оновлювати технічну дорожню карту, коригувати терміни, бюджет, обсяги робіт. **Підвищення адаптивності** — впровадження механізмів гнучкого управління, які дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики (наприклад, зміни в законодавстві чи ринковій ситуації).

Висновок до розділу

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне аналітичне дослідження поточного стану управління технічним розвитком у ТОВ «Нова Пошта», а також розроблено конкретні напрями його удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації та інноваційного розвитку в логістичній галузі.

Перш за все, на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2024 роки встановлено, що компанія демонструє стабільне

зростання обсягів доходів, прибутковості та інвестиційної активності, що є передумовою для впровадження масштабних технічних змін. Було проведено оцінку динаміки ключових фінансових показників до і після впровадження технологічних інновацій, що дозволило підтвердити позитивний вплив нових рішень на економічну ефективність діяльності компанії.

У результаті структурно-функціонального аналізу технічної інфраструктури виявлено основні проблемні зони: нерівномірність автоматизації процесів між регіональними відділеннями, застаріле серверне обладнання у частині філій, обмеженість у використанні хмарних технологій та потреба в розширенні можливостей аналізу великих даних. Також було виявлено залежність рівня технологічного розвитку від людського ресурсу, зокрема — нестачу кваліфікованих ІТ-фахівців.

На основі виявлених проблем і можливостей розвитку запропоновано низку заходів щодо удосконалення системи управління технічним розвитком підприємства. Зокрема, визначено стратегічні цілі на 3–5 років, розроблено дорожню карту впровадження технологічних змін, обґрунтовано доцільність модернізації ІТ-інфраструктури із залученням хмарних платформ, серверного обладнання нового покоління, а також інтеграції інструментів штучного інтелекту та автоматизованої обробки даних у логістичних процесах.

Окремо було наголошено на важливості розвитку людського капіталу — запропоновано систему підвищення кваліфікації персоналу через регулярні тренінги, сертифікаційні курси та внутрішню систему адаптації до нових технологій. Також сформульовано стратегії реалізації: впровадження інновацій через пілотні проєкти, масштабування позитивного досвіду, укладання партнерств з міжнародними компаніями, вивчення глобальних практик у сфері технічного управління.

Значну увагу приділено формуванню фінансово-ресурсної бази для реалізації запропонованих заходів. Було розроблено орієнтовний кошторис витрат на оновлення інфраструктури, навчання персоналу, закупівлю обладнання та

впровадження програмного забезпечення. Запропоновано структуру витрат і джерела фінансування, що дозволяє забезпечити стійке виконання технічної стратегії компанії.

З метою забезпечення ефективності реалізації запропонованих заходів розроблено систему моніторингу і коригування. Вона включає впровадження механізмів збору зворотного зв'язку, оцінювання ключових показників ефективності (KPI), регулярний аудит результатів, оперативне реагування на відхилення та оновлення дорожньої карти на основі аналізу даних.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів дозволить не лише оптимізувати технічну інфраструктуру ТОВ «Нова Пошта», а й підвищити гнучкість управління, забезпечити технологічну стійкість і зміцнити конкурентні позиції компанії як на національному, так і на міжнародному ринках. Таким чином, аналітичне оцінювання та розроблені напрямки удосконалення становлять цілісну концепцію стратегічного управління технічним розвитком підприємства у цифрову епоху.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було комплексно досліджено питання управління технічним розвитком бізнес-організації на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Метою роботи стало обґрунтування теоретико-методичних засад, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління технічним розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.

У першому розділі було розглянуто сутність технічного розвитку як невід’ємної складової загального стратегічного управління організацією. Проаналізовано класифікації, принципи та сучасні тенденції технічного розвитку, зокрема в контексті цифровізації, автоматизації та впровадження інноваційних технологій. Визначено, що технічний розвиток охоплює не лише оновлення матеріально-технічної бази, а й зміну управлінських процесів, форм комунікації, моделей прийняття рішень. Окрему увагу приділено аналізу елементів системи управління технічним розвитком, серед яких: стратегічне планування, технічний аудит, організаційна структура, кадрове забезпечення та система моніторингу.

У другому розділі проведено аналітичне оцінювання стану технічного розвитку ТОВ «Нова Пошта». Було здійснено діагностику існуючої системи управління, проаналізовано фінансові показники підприємства за 2023–2024 роки та виявлено ключові проблеми: нерівномірність автоматизації процесів, обмеженість хмарної інфраструктури, потребу в підвищенні кваліфікації персоналу. На основі результатів діагностики розроблено комплекс заходів, спрямованих на удосконалення управління технічним розвитком підприємства.

До запропонованих заходів увійшли: визначення стратегічних технологічних цілей, створення дорожньої карти впровадження нових рішень, модернізація серверного та програмного забезпечення, впровадження Big Data-аналітики, організація системи навчання для персоналу, укладання партнерств з міжнародними технологічними компаніями. Також було обґрунтовано кошторис

реалізації запропонованих змін, визначено джерела фінансування та розроблено схему моніторингу результатів впровадження.

У межах дослідження доведено, що ефективне управління технічним розвитком сприяє підвищенню продуктивності, якості обслуговування, оптимізації витрат та посиленню ринкових позицій компанії. Запропонована модель удосконалення системи управління технічним розвитком є прикладом практично орієнтованого підходу, який може бути застосований не лише в межах ТОВ «Нова Пошта», а й адаптований до потреб інших логістичних або сервісних підприємств.

Таким чином, дипломна робота досягла поставленої мети, підтвердила гіпотезу про значущість системного технічного розвитку для забезпечення стабільного функціонування та зростання бізнес-організації. Результати дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розвідок і впровадження інновацій у практику управління вітчизняними підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2019. 864 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf
2. Занора, В., & Драненко, І. (2021). ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС. *Економіка та суспільство*, (33).—7с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/889/852>
3. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н.М. Яркіна. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 312 с. URL: https://lira-k.com.ua/preview/12271.pdf?srsId=AfmBOoqEyHjGKVgod5g0r_ojJDr9xViMAbDsOCSdBgOmGn3f90fOPBp0
4. Заїка, О., & Ткаченко, В. (2022). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751/1687>.
5. Ареф'єва О.В. Економіка підприємства. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 7 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/487d8c39-c681-4765-b280-0b1e4da61619/content>
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Harvard Business School Press, 2001. URL: https://archive.org/details/strategyfocusedo00kapl_0/page/n423/mode/2up
7. Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ,—1999.—556с.URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd26193e-f113-4eda-bc0b-f7dec5560e41/content>.

8. Hammer M. The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. – Crown Business, 2004. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/The_Agenda/6QSWpuPYyn8C?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:%22Michael+Hammer%22&printsec=frontcover

9. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи / О. І. Амоша, Л. М. Саломатіна // Економіка України. - 2017. - № 3. - С. 20-34. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_3_3.

10. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. – HarperBusiness, 2001. URL: https://www.aghalibrary.com/storage/books/1614252371_AghaLibrary.pdf

11. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. — 268 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11973/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%20%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

12. Гуржій, Н., Гавран, В., & Сапотницька, Н. (2023). ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (55). –9 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838/2762>

13. Гірна, О., & Іваницький, Р. (2025). ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ТРАНСПОРТІ ТА ЛОГІСТИЦІ: НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Via Economica*, (8), 18-24. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/342/317>

14. Закон України "Про інноваційну діяльність" № 40-XIV від 4 липня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

15. Закон України "Про стандартизацію" № 2408-VIII від 5 червня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
16. Закон України "Про охорону праці" № 2694-XII від 14 жовтня 1992 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T269400?an=1>
17. ДСТУ ISO 9001:2015 "Системи менеджменту якості". URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/iso%209001-2015.pdf>
18. Європейський стандарт ISO 50001:2018 "Системи енергетичного менеджменту". URL: <https://academy.tms.ua/event/april/sistema-energetichnogo-menedzhmentu-iso-50001-2018-kviten-2024-2/>
19. Програма "Інновації в Україні", Кабінет Міністрів України, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/01/03/Dorozhnya.karta.vykoryst.nauky.tekhnolohiy.ta.in-novatsiy-03.01.2024-1.1.pdf>
20. https://novapost.com/en-ua/for-business/fulfillment/?utm_source=chatgpt.com
21. https://itc.ua/en/news/nova-poshta-has-released-a-new-mobile-application-with-advanced-features/?utm_source=chatgpt.com
22. Т.Я. Іваненко. «БІЗНЕС-ЛОГІСТИКА». Миколаїв 2020. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7097/1/Biznes-lohistyka.pdf>
23. **Розвиток підприємства: сутність, форми, види** / В. О. Занора // Галицький економічний вісник. - 2019. - № 6. - С. 69-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_10
24. Фінансові показники ТОВ "Нова Пошта" 2024 рік. URL: <https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202024.pdf>
25. Гуржій, Н., Гавран, В., & Сапотницька, Н. (2023). ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ

ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (55).—9 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838/2762>

26. А.О. Демішонкова, ст. гр. КІ-10-2, В.В. Сидоренко, ст. викл. Кіровоградський національний технічний університет URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55295957.pdf#page=118>.

27. Ковалишин, С. В. (2023). DEVELOPMENT STRATEGIES OF LOGISTICS COMPANIES IN GLOBALIZATION. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), 96-104. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/785/713>

28. Логістика: навч. посібник / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/5790/1/2021-%d0%9d%d0%9f %d0%9b%d0%be%d0%b3i%d1%81%d1%82%d0%b8%d0%ba%d0%b0.pdf>

29. Бондарук, Т. Г., Заїчко, І. В., & Заїчко, І. Д. . (2024). Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії*, (27). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927/833>

30. Фінансова звітність 2024 рік
https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=11111190&tb=financial-statements

31. Звіт зі сталого розвитку 2021 року. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/

32. Звіт зі сталого розвитку 2022 року. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/

33. Звіт зі сталого розвитку 2023 року. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/

34. Найбільший поштомот Нові пошти
<https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12355>

35. Nova Digital розробила RouteStripe - продукт для підвищення ефективності адресної доставки

<https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12352>

36. Нова пошта відкрила нові відділення у Карлових Варах та Младі Болеславі

<https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12379>

37. Сонячні електростанції (СЕС)

<https://dev.ua/news/nova-poshta-zapustyla-druhu-soniachnu-elektrostantsiiu-ploshcheiu-3000-m-vlitku-zmozhut-pokryty-100-potreb-terminaliv-1740989500>

38. Роботизація та автоматизація логістичних процесів

<https://gagadget.com/uk/tehnologii/400095-logistika-viina-i-roboti-fotoreportazh-z-novatech-r-and-d-demo-day-novoyi-poshti/>

39. NovaPay POS-термінали

<https://novapay.ua/pos-terminaly/>

40. Звіт зі сталого розвитку 2024 року

https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/

41. Компанія "CRONOS"

https://cronos.com.ua/ua/site_search?search_term=%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8