

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГА
ПОСТАЧАННЯ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ВОЄННИХ РИЗИКІВ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

**Виконав: студент II курсу групи 10-
271М, денної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка**

**Освітньо-професійної програми
Економіка**

Ящишин Віталій Любомирович

**Керівник: д.е.н., професорка
Ушкаренко Ю. В.
Рецензент: директор ТОВ «Ратуш
Агро»**

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	8
1.1. Поняття та сутність цифровізації логістичних процесів.....	8
1.2. Сучасні цифрові технології в логістиці.....	12
1.3. Концепція сталого розвитку в логістиці та вимоги ESC.....	16
1.4. Вплив воєнних ризиків на логістику в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	24
2.2. Аналіз цифрової інфраструктури підприємства.....	28
2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів у 2022-2025 рр...32	
2.4. Аналіз конкурентного середовища та стратегії виживання в умовах воєнного стану.....	35
2.5. Впровадження принципів сталого розвитку і діяльності компанії.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	41
3.1. SWOT-аналіз цифрової логістики компанії.....	41
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в логістичному ланцюгу.....	43
3.3. Розробка інноваційної моделі цифрової логістики на основі принципів сталості.....	46
3.4. Оцінка економічного ефекту та ризиків реалізації запропонованих змін.....	48
3.5. Стратегічні перспективи розвитку цифрової логістики в умовах післявоєнної трансформації.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризується високою динамікою ринкових процесів, глобалізацією та активною цифровізацією, особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній через оптимізацію їхніх ланцюгів постачання та впровадження інноваційних цифрових рішень. В умовах воєнного стану та значних соціально-економічних ризиків, що зумовлюють нестабільність економічного середовища, підприємства змушені активно адаптувати свої процеси до нових реалій, застосовувати передові інформаційні технології та інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегічні плани. Саме тому дослідження впливу цифровізації логістичного ланцюга на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» є не лише актуальним, а й важливим для формування науково-обґрунтованих управлінських рішень у сфері логістики та поштових послуг.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною та має значний науково-практичний потенціал для розвитку цифрових логістичних систем, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування стійкої бізнес-моделі в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації економіки України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063.

Метою дослідження є визначення впливу цифровізації логістичного ланцюга на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах сталого розвитку та воєнних ризиків, а також

розробка рекомендацій щодо оптимізації логістичних процесів із використанням інноваційних цифрових рішень.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- проаналізувати сучасний стан логістичних процесів та цифрової інфраструктури ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити вплив цифровізації на ефективність логістичних операцій та конкурентоспроможність компанії;
- вивчити практичний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у логістичні процеси;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрових рішень у логістичному ланцюгу;
- оцінити економічний ефект та ризики впровадження запропонованих інноваційних рішень.

Об’єктом дослідження є логістичні процеси постачання ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифровізації та післявоєнної трансформації економіки.

Предметом дослідження виступають цифрові інструменти, технології та методи управління логістичними процесами, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи дослідження: *системний аналіз* – для розгляду логістичних процесів як комплексної системи, визначення взаємозв’язків між цифровими технологіями, інформаційними потоками та управлінськими рішеннями (*підрозділ 1.1.*); для комплексного опису структури, ресурсів і логістичних процесів підприємства (*підрозділ 2.1.*); для формування інноваційної концепції цифрової логістики, що враховує сталість і гнучкість (*підрозділ 3.3.*), *порівняльний аналіз* – для зіставлення різних цифрових технологій (ERP, WMS, TMS, блокчейн, Big Data тощо) і виявлення їх ефективності у логістичних процесах (*підрозділ 1.1.*); для оцінки рівня цифровізації компанії порівняно з

провідними логістичними операторами України та світу (*підрозділ 2.2.*); **статистичної обробки даних** – для аналізу динаміки показників ефективності, цифрових KPI, обсягів перевезень, швидкості обробки замовлень тощо (*підрозділ 2.3.*); **експертних оцінок** – для узагальнення думок фахівців щодо інтеграції принципів сталого розвитку в цифрову логістику (*підрозділ 1.3.*); для визначення рівня реалізації ESG-підходів та екологічних ініціатив компанії (*підрозділ 2.5.*); **аналізу та прогнозування** – для оцінки впливу воєнних факторів на стабільність логістичних ланцюгів та можливостей адаптації цифрових рішень (*підрозділ 1.4.*); для формування інноваційної концепції цифрової логістики, що враховує сталість і гнучкість (*підрозділ 3.3.*); для кількісної оцінки ефективності запропонованих рішень (*підрозділ 3.4.*); для визначення сценаріїв відновлення та зростання галузі після війни (*підрозділ 3.5.*); **SWOT-аналіз** – для виявлення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз у конкурентному середовищі (*підрозділ 2.4.*); для узагальнення стратегічних переваг і ризиків цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» (*підрозділ 3.1.*).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці комплексної моделі цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта», яка інтегрує економічні, технологічні, управлінські та соціально-екологічні аспекти та забезпечує підвищення конкурентоспроможності у складних економічних і воєнних умовах. Вперше на основі системного підходу проведено оцінку взаємозв'язку між цифровізацією логістичного ланцюга, принципами сталого розвитку та ефективністю операційної діяльності компанії.

Наукова новизна одержаних у магістерській роботі результатів також полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад, уточненні змісту та практичному обґрунтуванні підходів до цифровізації логістичних процесів підприємств у контексті забезпечення їх

конкурентоспроможності та стійкості функціонування в умовах воєнних ризиків.

1. Запропоновано теоретичне визначення поняття «цифрова логістика сталого розвитку», під яким запропоновано розуміти інтегровану модель управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що базується на поєднанні інноваційних технологій (Big Data, IoT, AI, WMS, блокчейн) із принципами ESG, спрямованими на досягнення екологічної безпеки, соціальної відповідальності та економічної ефективності.

2. Запропоновано модель удосконалення цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта», побудовану на принципах інтеграції штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автоматизованих систем управління маршрутами, що забезпечує зменшення транзакційних витрат, підвищення точності прогнозування попиту та зміцнення корпоративної стійкості у кризових умовах.

3. Сформовано авторське бачення післявоєнної трансформації цифрової логістики України, у межах якої пріоритетом визначено відновлення транспортної інфраструктури на засадах «розумної» логістики, розвиток національної платформи цифрових сервісів і створення кластерів сталих поставок, що сприятиме інтеграції України у європейський економічний простір.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для оптимізації управлінських рішень, підвищення ефективності логістичних процесів, мінімізації ризиків та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку.

Апробація результатів роботи здійснювалась шляхом представлення доповідей на наукових конференціях, семінарах, а також обговорення наукових результатів із представниками підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття та сутність цифровізації логістичних процесів

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, яка супроводжується динамічним розвитком інформаційних технологій, цифровізація постає не лише як технологічна тенденція, але й як стратегічний чинник забезпечення ефективності, сталості та конкурентоспроможності логістичних систем, що, у свою чергу, визначає здатність підприємств адаптуватися до викликів ринку, мінімізувати ризики функціонування та забезпечувати стабільність постачання у непередбачуваних умовах [60]. Саме в контексті формування нової цифрової економіки цифровізація логістики виступає основою переходу від традиційних форм організації матеріальних потоків до інтелектуальних логістичних систем, у межах яких відбувається інтеграція інформаційних, фінансових та фізичних потоків на основі сучасних цифрових технологій, що забезпечує їхню синхронізацію, прозорість і гнучкість.

Під цифровізацією логістичних процесів доцільно розуміти системний процес упровадження цифрових технологій у всі етапи логістичного ланцюга – від планування закупівель, управління складськими запасами та транспортування до моніторингу потоків інформації, аналізу даних і прийняття управлінських рішень у режимі реального часу [63]. Як зазначає О. Гудзевич, сутність цифровізації логістики полягає не лише в автоматизації окремих бізнес-процесів, але й у створенні єдиної цифрової екосистеми, в якій усі учасники ланцюга постачання взаємодіють на основі єдиних інформаційних стандартів,

використовуючи спільні цифрові платформи, що забезпечують прозорість і оперативність обміну даними [9].

На міжнародному рівні цифровізація логістичних процесів тісно пов'язана з концепцією Індустрії 4.0, яка передбачає широке застосування технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), блокчейну, роботизації, автоматизованих транспортних систем та хмарних сервісів [65, с. 235]. Вказані технології формують основу інтелектуальних логістичних мереж, які здатні самостійно обробляти інформацію, координувати дії між різними ланками ланцюга постачання, прогнозувати можливі затримки та оперативно реагувати на зміни попиту або зовнішнього середовища. Таким чином, цифровізація стає не лише інструментом оптимізації, а й засобом стратегічного управління логістичною системою.

В українських умовах процес цифровізації логістики набуває особливого змісту внаслідок впливу воєнних ризиків, спричинених повномасштабною агресією РФ проти України, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення гнучкості, адаптивності та безперервності логістичних ланцюгів. Адже, як зауважує Н. Кузьмін [29, с. 35], цифрові технології вітчизняні підприємства почали сприймати не як елемент модернізації, а як засіб виживання в умовах деструктивних змін інфраструктури, перебоїв у транспортному сполученні та загроз безпеці персоналу. У такій ситуації цифровізація стає основним інструментом швидкого реагування на зміни, забезпечуючи інтеграцію інформаційних потоків між віддаленими підрозділами, оперативне планування маршрутів і контроль ланцюгів постачання в режимі реального часу.

Яскравим прикладом ефективного впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність вітчизняного бізнесу є діяльність ТОВ «Нова Пошта», яка, орієнтуючись на міжнародні стандарти сталого розвитку, активно інтегрує цифрові рішення у всі аспекти логістичних

процесів. Зокрема, компанія використовує автоматизовані сортувальні комплекси, онлайн-платформи для відстеження посилок, мобільні додатки для клієнтів, системи аналітики великих даних для прогнозування навантажень і маршрутизації [50]. Завдяки цьому підприємство забезпечує безперервність логістичних операцій навіть в умовах військових дій, підтримуючи високий рівень сервісу, оптимізуючи витрати та підвищуючи загальну ефективність логістичного ланцюга постачання.

Значущість цифровізації для підвищення конкурентоспроможності логістичних систем полягає у її здатності поєднувати технологічну інноваційність з економічною доцільністю: з одного боку, вона забезпечує зменшення часу на виконання логістичних операцій, скорочення витрат на транспортування, зниження впливу людського фактору; з іншого – створює передумови для запровадження нових бізнес-моделей, орієнтованих на клієнта, швидкість і надійність [71]. Таким чином, цифровізація стає ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства, формуючи довгострокову стратегію розвитку.

Особливу роль цифровізація відіграє і в контексті сталого розвитку, адже використання технологій аналітики даних та систем оптимізації маршрутів дозволяє суттєво зменшити споживання енергоресурсів, скоротити викиди CO₂ і раціоналізувати використання транспортних засобів. Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [11, с. 48], цифровізація логістичних процесів визначена як одна з передумов реалізації принципів «зеленої економіки» та досягнення екологічно орієнтованого економічного зростання. Це, у свою чергу, підкреслює стратегічну роль цифрових технологій у забезпеченні збалансованого розвитку національної логістичної системи.

В умовах воєнного стану цифровізація виконує ще й функцію економічної безпеки підприємства, адже завдяки використанню

цифрових платформ для управління постачаннями, прогнозування ризиків та відстеження товарних потоків підприємства, зокрема ТОВ «Нова Пошта», мають змогу оперативно переналаштовувати логістичні маршрути, створювати альтернативні хаби та координувати дії між регіональними підрозділами навіть за умов руйнування транспортної інфраструктури. Це дозволяє мінімізувати ризики втрат, підтримувати безперервність постачання й зберігати стабільність функціонування бізнесу.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів виступає комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, економічні, організаційні та екологічні аспекти діяльності підприємства, створюючи передумови для формування цифрово керованих логістичних мереж, що відзначаються адаптивністю, прозорістю та аналітичною підзвітністю.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація логістичних процесів у сучасній економіці є не лише інструментом оптимізації операційної діяльності, але й фундаментальною складовою стратегії сталого розвитку підприємств, оскільки забезпечує синергію між технологічними інноваціями, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. В умовах воєнних ризиків в Україні її значення набуває ще більшої актуальності, адже саме цифрові рішення дають змогу підприємствам, зокрема ТОВ «Нова Пошта», зберігати безперервність логістичних процесів, оперативно реагувати на кризові ситуації та підтримувати конкурентоспроможність. Водночас цифровізація створює передумови для подальшого переходу українських логістичних систем до інтеграції в європейський цифровий простір, що відповідає як внутрішнім потребам розвитку, так і міжнародним тенденціям економічної трансформації.

1.2. Сучасні цифрові технології в логістиці

Розвиток цифрових технологій у XXI столітті зумовив формування нової парадигми логістичного управління, у межах якої основою ефективності, надійності та стійкості логістичних систем стають не лише матеріальні ресурси чи транспортна інфраструктура, а передусім інформаційні потоки, що забезпечують можливість прийняття управлінських рішень у реальному часі, ґрунтуючись на аналізі великих обсягів даних (Big Data), інтелектуальному прогнозуванні, автоматизованій маршрутизації та глибокій аналітиці [71, с. 117]. Унаслідок цього логістика перетворюється на складну цифрову екосистему, де взаємодіють люди, технічні засоби, штучний інтелект і цифрові алгоритми, а процеси управління ланцюгом постачання набувають характеру саморегулювання, адаптованого до швидкозмінних умов середовища.

Серед ключових технологій, як уже зазначалося раніше, які формують сучасний цифровий ландшафт логістики, варто виділити аналітику великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), глобальні навігаційні системи позиціонування (GPS), системи управління складом (WMS), штучний інтелект (AI) та технологію блокчейн. Кожна з них виконує специфічні функції, але в сукупності вони створюють інтегровану інфраструктуру, що дозволяє здійснювати цифрове управління потоками ресурсів і інформації на всіх етапах логістичного процесу [63].

Перш за все, Big Data виступає фундаментом цифрової трансформації логістики, оскільки завдяки збору, накопиченню та аналізу масивів даних з різних джерел – замовлень, сенсорів транспорту, клієнтських додатків, соціальних мереж – підприємства можуть здійснювати глибоку аналітику споживчої поведінки, прогнозувати попит і визначати оптимальні маршрути перевезень [60]. Ця технологія

забезпечує аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень, що, своєю чергою, дозволяє зменшити витрати, скоротити час доставки та підвищити рівень задоволення клієнтів. В українському контексті застосування Big Data стає особливо актуальним для компаній, які, як ТОВ «Нова Пошта», щодня обробляють мільйони транзакцій, логістичних заявок і геолокаційних даних, використовуючи аналітичні модулі для прогнозування пікових навантажень та управління пропускнуою здатністю логістичних хабів [50].

Другою за значенням технологією виступає Інтернет речей (IoT), який передбачає взаємозв'язок фізичних об'єктів – транспортних засобів, контейнерів, складів, обладнання – через мережу Інтернет із можливістю обміну даними у реальному часі [65, с. 239]. Завдяки використанню сенсорів, RFID-міток та телематичних систем логістичні оператори отримують повну інформацію про стан і місцезнаходження вантажів, рівень завантаження складів, витрати палива та технічний стан транспортних засобів. Це, у свою чергу, дозволяє своєчасно реагувати на відхилення, мінімізувати простой та втрати, а також забезпечувати безпечність перевезень, що є надзвичайно важливим у період воєнних дій в Україні, коли транспортна інфраструктура зазнає руйнувань, а маршрути постійно змінюються.

Однією з базових технологій, що підтримує функціонування IoT, є глобальна система позиціонування GPS, яка використовується для моніторингу транспорту, оптимізації маршрутів і підвищення точності прогнозів доставки. Для таких компаній, як «Нова Пошта», GPS-технології мають подвійне значення: з одного боку, вони дають змогу відстежувати кожен етап переміщення відправлення; з іншого – інтегруються з аналітичними модулями для визначення найкоротших шляхів доставки з урахуванням дорожньої ситуації, погодних умов і ризиків безпеки. Таким чином, GPS як елемент цифрової логістики стає невід'ємною частиною екосистеми оперативного управління.

Не менш важливим елементом цифрової інфраструктури є WMS (Warehouse Management System) – система управління складом, яка забезпечує автоматизацію обліку, розміщення, переміщення та комплектації товарів. Застосування WMS дозволяє здійснювати контроль за залишками, мінімізувати людські помилки та підвищувати швидкість обробки замовлень [9]. У ТОВ «Нова Пошта» подібні системи інтегровані з платформами електронного документообігу та транспортного менеджменту, що забезпечує комплексну цифрову координацію всіх етапів логістичного процесу – від приймання товарів до їх доставки кінцевому споживачеві.

Суттєвий вплив на ефективність логістичних процесів має штучний інтелект (AI), який застосовується для автоматизації прийняття управлінських рішень, прогнозування попиту, планування маршрутів і динамічного розподілу ресурсів [71, с. 129]. Завдяки алгоритмам машинного навчання логістичні системи здатні аналізувати історичні дані, враховувати поточні обставини й пропонувати оптимальні рішення, що сприяє зниженню ризику затримок, перевитрат і помилок у плануванні. Особливої актуальності AI набуває у воєнних умовах, коли традиційні моделі управління втрачають ефективність, а гнучкість і швидкість реагування стають визначальними чинниками конкурентоспроможності.

Окрему увагу у сучасних дослідженнях приділяють технології блокчейн, яка відкриває нові можливості для підвищення прозорості, надійності та безпеки інформаційних потоків у логістичних мережах. Блокчейн забезпечує децентралізоване зберігання даних про кожну транзакцію у ланцюгу постачання, що унеможливорює їх підробку або втрату. Це особливо важливо у міжнародних постачаннях, де значну роль відіграють довіра, достовірність інформації та відповідність регуляторним вимогам. Для України, яка інтегрується у європейський ринок, використання блокчейну в логістиці може стати запорукою

зростання довіри до українських перевізників і постачальників, що сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Варто наголосити, що цифрові технології не функціонують ізольовано, а формують єдину інтегровану екосистему логістичного управління, у якій відбувається взаємодія всіх компонентів. Наприклад, дані, отримані з IoT-сенсорів, передаються у хмарне сховище, де за допомогою алгоритмів Big Data і AI здійснюється аналіз, результати якого використовуються системами WMS і GPS для оптимізації маршрутів та управління запасами. Така комплексна взаємодія забезпечує високий рівень адаптивності логістичних систем, що дає змогу ефективно функціонувати навіть у кризових умовах.

У випадку ТОВ «Нова Пошта» впровадження зазначених технологій створює цифрову інфраструктуру нового покоління, завдяки якій компанія здатна здійснювати доставку у найвіддаленіші куточки країни навіть під час військових дій, зберігаючи стабільність сервісу, точність доставки та довіру клієнтів. Відповідно, цифровізація логістичних процесів на основі Big Data, IoT, GPS, WMS, AI та блокчейну формує нову бізнес-модель, де головним активом виступає не транспорт чи обладнання, а дані, які стають стратегічним ресурсом управління.

Таким чином, можна констатувати, що сучасні цифрові технології становлять основу глибокої трансформації логістичних систем, формуючи нову цифрову архітектуру управління потоками матеріальних і нематеріальних ресурсів. Їх комплексне застосування забезпечує зростання гнучкості, точності, ефективності та стійкості логістичних процесів, що набуває особливого значення в умовах воєнних ризиків та нестабільного середовища. На прикладі ТОВ «Нова Пошта» доведено, що впровадження технологій Big Data, IoT, GPS, WMS, AI та блокчейну створює конкурентні переваги, сприяє сталому розвитку підприємства та підвищує рівень його економічної безпеки. Водночас варто зауважити й

те, що цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації, а стратегічним чинником розвитку логістики в Україні.

1.3. Концепція сталого розвитку в логістиці та вимоги ESC

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, загострення екологічних проблем, посилення соціальної відповідальності бізнесу та зростання ролі корпоративного управління у забезпеченні стійкості діяльності, концепція сталого розвитку перетворюється на визначальний орієнтир формування стратегій функціонування підприємств, зокрема у сфері логістики. Сталий розвиток у логістичних системах розглядається як комплексне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості, що забезпечує збалансоване використання ресурсів без шкоди для майбутніх поколінь [62, с.33].

Відповідно до визначення ООН сталий розвиток означає розвиток, який задовольняє потреби сучасності без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У контексті логістики це означає побудову ланцюгів постачання, які не лише економічно вигідні, але й екологічно нейтральні, енергозберігаючі, соціально відповідальні та стійкі до зовнішніх шоків [68, с.190].

У зв'язку з посиленням міжнародних екологічних стандартів та зростанням вимог до корпоративної звітності, у практику логістичного управління активно впроваджується концепція ESG (Environmental, Social, Governance) – система нефінансових критеріїв оцінки сталості бізнесу, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти [61, с. 1318]. Застосування ESG-підходів у логістиці означає інтеграцію екологічних стандартів у транспортні операції, використання альтернативних джерел енергії, оптимізацію маршрутів для зменшення

викидів CO₂, забезпечення гідних умов праці, етичного постачання та прозорості корпоративного управління.

Особливої актуальності вимоги ESG набувають в умовах реалізації Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який передбачає досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 року. Для України, яка орієнтується на інтеграцію до європейського економічного простору, це означає необхідність адаптації національних логістичних систем до стандартів сталого розвитку та екологічного управління [24, с. 38]. Зокрема, у транспортно-логістичній сфері це передбачає впровадження цифрових систем моніторингу викидів, екологічної сертифікації транспорту та управління енергоефективністю.

У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація логістики є одним з основних рушіїв переходу до сталого розвитку, оскільки забезпечує можливість вимірювання, моніторингу й оптимізації ESG-показників на основі даних, отриманих у реальному часі [9]. Наприклад, аналітика великих даних (Big Data) дозволяє моделювати вплив логістичних операцій на навколишнє середовище, штучний інтелект (AI) – автоматично коригувати маршрути з урахуванням рівня викидів, а технологія блокчейн – гарантувати прозорість і достовірність даних екологічної звітності.

У контексті воєнних ризиків в Україні, що створюють надзвичайно складні умови для функціонування логістичних систем, концепція сталого розвитку набуває нового змісту, оскільки включає не лише традиційні екологічні та соціальні складові, але й аспекти економічної та операційної стійкості підприємства. Як зазначає П. Дяченко, для українських логістичних компаній стійкість означає здатність підтримувати безперервність постачання, адаптувати маршрути, мінімізувати ризики втрат і зберігати безпечні умови праці персоналу навіть у зоні бойових дій [13, с. 37].

Прикладом адаптації принципів сталого розвитку та ESG-орієнтації у вітчизняній логістиці є ТОВ «Нова Пошта», яке у своїй стратегії сталого розвитку [50] визначає цілі з енергоефективності, зменшення вуглецевого сліду, розширення програм рециклінгу пакувальних матеріалів і підтримки працівників у кризових умовах. Компанія впроваджує електромобілі у доставці, застосовує енергоощадне освітлення та технології моніторингу споживання енергії у логістичних терміналах, що свідчить про інтеграцію екологічних принципів у корпоративну стратегію.

Крім того, науковці відзначають, що застосування ESG-індикаторів дозволяє підвищити інвестиційну привабливість логістичних підприємств, оскільки міжнародні фінансові інституції дедалі частіше враховують нефінансові критерії під час ухвалення рішень про фінансування [64, с. 57]. Таким чином, ESG-звітність стає не лише елементом корпоративної відповідальності, а й фактором конкурентних переваг на глобальному ринку.

Водночас, сталий розвиток логістичних систем передбачає баланс між технологічною інноваційністю та соціальною орієнтованістю. За дослідженнями Е. Лі та низки інших вчених, ефективне впровадження ESG-концепції можливе лише за умови поєднання цифрових технологій управління з людським капіталом, підвищення рівня корпоративної культури, розвитку компетенцій працівників у сфері сталих технологій. У цьому аспекті цифровізація логістики стає не просто технічним процесом, а інструментом гуманізації управління, який сприяє формуванню соціально відповідального бізнесу [63; 66].

Для України надзвичайно важливим є також питання державного регулювання та стандартизації ESG-вимог. Зокрема, у 2023 році Міністерство економіки України спільно з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) розпочало роботу над Національною стратегією сталого фінансування, яка передбачає інтеграцію принципів ESG у

бізнес-практики вітчизняних компаній [14, с. 40]. Це створює нормативну основу для формування прозорості екологічної та соціальної звітності у логістиці.

Таким чином, концепція сталого розвитку та вимоги ESG формують нову систему координат для розвитку логістики, в якій цифрові технології відіграють роль каталізатора трансформації, а відповідальне управління ресурсами – стає стратегічною умовою конкурентоспроможності.

Отже, сталий розвиток у логістиці розглядається як комплексна модель управління, що поєднує економічну доцільність, екологічну безпеку, соціальну справедливість і ефективне корпоративне управління. Вимоги ESG стали практичним інструментом оцінки сталості бізнесу, а їх реалізація у логістиці можлива завдяки цифровим технологіям, які забезпечують вимірюваність, прозорість і контроль за впливом на довкілля. В українських реаліях, з огляду на воєнні виклики, сталий розвиток логістичних компаній – це не лише стратегічна мета, але й засіб забезпечення економічної безпеки, соціальної стійкості та міжнародної інтеграції. Таким чином, приклад ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що гармонійне поєднання цифровізації, екологічної відповідальності та принципів ESG стає запорукою успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

1.4. Вплив воєнних ризиків на логістику в Україні

Російська збройна агресія проти України, що розпочалася у 2014 році й набула повномасштабного характеру у 2022 році, спричинила безпрецедентні виклики для функціонування національної економіки, зокрема у сфері логістики, яка традиційно виступає основою

забезпечення безперервності виробничо-постачальних процесів, внутрішньої торгівлі та зовнішньоекономічних зв'язків. Війна змінила просторову, інституційну та технологічну архітектуру логістичних ланцюгів, створивши нову реальність, у якій ключовими параметрами ефективності стали операційна стійкість, адаптивність та цифрова гнучкість [69, с. 98].

Воєнні ризики в логістиці охоплюють сукупність факторів, які призводять до порушення нормального функціонування транспортних систем, складів, інфраструктурних об'єктів і ланцюгів постачання. До них належать фізичні руйнування транспортних шляхів і вузлів, блокування портів, обмеження доступу до окремих територій, порушення енергопостачання, дефіцит палива, загрози для безпеки персоналу, а також підвищення витрат на страхування, охорону і логістичне забезпечення [14, с. 39]. Водночас, вплив цих ризиків має не лише матеріальний, але й системний характер, оскільки змінює економічну географію постачань, структуру транспортних потоків та інституційні засади взаємодії між державою, бізнесом і споживачами.

Найбільш відчутного удару зазнала транспортна інфраструктура, а саме за оцінками Міністерства відновлення України, станом на початок 2024 року було зруйновано понад 8 тис. км доріг, 350 мостів і десятки логістичних терміналів (Міністерство відновлення України, 2024) [10, с. 47].

Закриття морських портів на Чорному та Азовському морях призвело до різкого скорочення обсягів морських перевезень, що ускладнило експорт аграрної, металургійної та промислової продукції. Водночас, розбудова альтернативних маршрутів через західні кордони та використання залізничного сполучення з ЄС стали критично важливими напрямками переорієнтації українських логістичних потоків [24, с. 36].

Воєнні дії не лише зруйнували фізичну інфраструктуру, але й змінили структуру попиту на логістичні послуги, що обумовлено, зокрема, тим, що значна частина бізнесу перемістилася до західних регіонів України, що спричинило, у свою чергу, зростання потреби у внутрішніх перевезеннях, зокрема між Львівською, Тернопільською, Івано-Франківською областями та прикордонними логістичними центрами. За даними аналітичного звіту Deloitte [64, с. 57], частка внутрішніх логістичних операцій у загальній структурі перевезень зросла на 32%, тоді як обсяги міжнародних перевезень через морські порти зменшилися більш ніж удвічі.

Особливу роль у забезпеченні логістичної стійкості відіграють цифрові технології, які дозволяють компенсувати обмеження фізичної інфраструктури. Системи GPS-моніторингу, аналітика Big Data, електронні платформи відстеження вантажів і хмарні сервіси забезпечують прозорість і контроль за переміщенням товарів навіть в умовах небезпеки. Для компаній, таких як ТОВ «Нова Пошта», цифровізація логістичних процесів стала стратегічним інструментом антикризового управління: впроваджено алгоритми автоматичного планування маршрутів з урахуванням зон підвищеного ризику, розроблено системи резервування складів і тимчасових терміналів у безпечних регіонах, а також створено цифрову платформу координації між відділеннями, що дозволяє оперативно реагувати на зміни воєнної ситуації [50].

У дослідженні Л. Шевченко наголошується, що воєнні ризики призвели до перебудови ланцюгів постачання в напрямку більшої автономності та регіональної диверсифікації. Українські компанії дедалі частіше переходять до концепції *nearshoring* – скорочення довгих міжнародних ланцюгів постачання на користь регіональних партнерств у межах ЄС. Така стратегія не лише знижує ризики перебоїв, але й

сприяє зменшенню логістичних витрат і підвищенню стійкості до зовнішніх шоків [51, с. 113].

Поряд із безпековими ризиками, війна створила нові економічні ризики для логістичних підприємств. Зокрема, спостерігається різке зростання вартості пального, підвищення тарифів на страхування вантажів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та внутрішню міграцію. За оцінками ЄБРР, середній рівень логістичних витрат в Україні у 2023 році перевищив довоєнний показник на 45-60%, що істотно вплинуло на конкурентоспроможність вітчизняних перевізників.

Не менш важливою проблемою є психологічний і соціальний аспект воєнних ризиків, оскільки працівники логістичних підприємств зазнають постійного стресу, працюючи в умовах загрози життю. Це потребує від компаній не лише економічної адаптації, але й реалізації соціально орієнтованих програм підтримки персоналу. Як зазначається у звіті CSR Ukraine 2024 р., понад 60% українських логістичних компаній запровадили програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи та дистанційні системи управління процесами.

Слід підкреслити, що попри масштабні втрати, війна стимулювала структурну модернізацію логістичного сектору. Інноваційні рішення, такі як використання дронів для доставки у важкодоступні райони, цифрові карти гуманітарних маршрутів, електронні платформи координації донорських поставок, стали елементами нової логістичної екосистеми [14, с. 40]. У результаті, воєнна криза стала своєрідним каталізатором цифровізації, гнучкості й інтеграції принципів сталого розвитку в українській логістиці.

Таким чином, вплив воєнних ризиків на логістичну сферу України має амбівалентний характер: де з одного боку, він спричинив руйнування, фінансові втрати та зниження ефективності, а з іншого – стимулював розвиток нових моделей управління, цифрових інструментів

і підходів до побудови стійких ланцюгів постачання, що відповідають принципам сталого розвитку та вимогам ESG.

Отже, підсумовуючи зазначене вище, можна стверджувати, що воєнні ризики в Україні стали вирішальним чинником трансформації логістичних систем, змусивши бізнес і державу шукати нові моделі адаптації, базовані на цифровізації, регіональній диверсифікації та підвищенні операційної стійкості. У цих умовах ключовою перевагою логістичних компаній стає здатність швидко реагувати на зміни середовища, інтегрувати технологічні інновації та одночасно дотримуватись принципів сталого розвитку. Приклад ТОВ «Нова Пошта» демонструє, що ефективна стратегія управління воєнними ризиками можлива лише за умови поєднання цифрових технологій, людського потенціалу та корпоративної відповідальності, що в сукупності створює основу для збереження конкурентоспроможності українського логістичного сектору навіть у період збройного конфлікту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найпотужніших і найдинамічніших логістичних компаній України, що забезпечує національну інфраструктуру поштово-логістичних послуг і водночас відіграє роль стратегічного елементу у функціонуванні внутрішнього ринку, розвитку електронної комерції та підтримці економічної стійкості країни під час воєнного стану. Заснована у 2001 році, компанія перетворилася з регіонального оператора на лідера галузі, який формує стандарти сервісу, цифровізації та клієнтоорієнтованості в логістичному секторі України [50].

На сьогодні група компаній «Нова пошта Груп» включає кілька структурних підрозділів, серед яких основними є ТОВ «Нова Пошта», що здійснює логістичні перевезення вантажів і посилок, ТОВ «НП Логістик», яке займається складськими та транспортними рішеннями, і ТОВ «Пост Фінанс», що надає фінансові послуги клієнтам у відділеннях компанії. Така диверсифікація дозволяє компанії не лише забезпечувати безперервність основних процесів, але й формувати інтегровану екосистему, де логістика, фінанси та цифрові сервіси поєднані в єдину операційну платформу [2, с. 49].

В умовах повномасштабної війни 2022-2025 рр. «Нова Пошта» продемонструвала виняткову здатність до адаптації, гнучкого управління ресурсами та оперативного реагування на кризові виклики. Компанія забезпечила безперервність доставки по всій території України, включно з прифронтовими регіонами, що стало можливим завдяки стратегічному перерозподілу логістичних потоків, розширенню

мережі складів у західних областях та впровадженню цифрових інструментів моніторингу й управління маршрутами. За даними офіційного звіту компанії, станом на кінець 2024 року мережа включала понад 9800 відділень і 14 000 поштоматів по всій Україні, а також понад 120 міжнародних представництв у країнах Європи [50].

Основні напрями діяльності компанії охоплюють експрес-доставку документів, вантажів та посилок по Україні й за кордон, логістичне обслуговування бізнес-клієнтів (B2B, e-commerce, fulfillment), складську логістику, митно-брокерські послуги та фінансовий супровід операцій через систему «Пост Фінанс». Важливо, що компанія активно впроваджує принципи ESG та сталого розвитку, орієнтуючись на екологічну відповідальність, енергоефективність і соціальну підтримку персоналу, що підтверджується даними зі звіту про сталий розвиток [50].

З метою підвищення конкурентоспроможності й оптимізації витрат «Нова Пошта» реалізує масштабну програму цифрової трансформації, у межах якої впроваджено системи аналітики великих даних (Big Data), інтернету речей (IoT), автоматизованого складування (WMS), а також технології штучного інтелекту для прогнозування навантаження й управління маршрутами [69, с. 93]. Одним із найбільших досягнень є відкриття інноваційного логістичного хабу у Львові (2023 р.), який став першим в Україні повністю автоматизованим терміналом із сортування посилок за допомогою роботизованих комплексів, здатних обробляти понад 40 тис. відправлень на годину.

Варто зазначити, що компанія активно розвиває міжнародний напрям, розширюючи географію присутності в країнах Європейського Союзу, зокрема у Польщі, Чехії, Німеччині, Литві, Румунії та Італії. Вихід на європейські ринки є не лише бізнес-кроком, але й елементом стратегії диверсифікації ризиків і підвищення операційної стійкості в умовах воєнного часу. Завдяки інтеграції із системами митного

контролю ЄС та використанню цифрових платформ для оформлення міжнародних відправлень, компанія забезпечує ефективну логістичну взаємодію між українськими та європейськими клієнтами [60].

Попри складні зовнішні умови, фінансові результати компанії свідчать про її стабільність і здатність до відновлення. Згідно зі звітом за 2023 рік, обсяг наданих послуг збільшився на 18% порівняно з 2022 роком, а частка ринку експрес-доставки сягнула 46% [50]. Такий результат став можливим завдяки цифровізації процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів і розвитку внутрішніх логістичних маршрутів.

Окрему увагу слід приділити соціальній місії компанії, яка в умовах війни набула особливого значення. «Нова Пошта» стала одним із ключових партнерів держави та волонтерських організацій у доставці гуманітарних вантажів, медичних засобів та допомоги постраждалим від бойових дій. У 2023 році компанія безкоштовно доставила понад 3,5 млн кг гуманітарних вантажів у різні регіони країни, забезпечивши критично важливу підтримку суспільства [50].

З точки зору організаційної структури, компанія функціонує на засадах децентралізованого управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень на регіональному рівні. Управління здійснюється через центральний офіс у м. Київ, регіональні хаби, термінали та мережу відділень. Такий підхід дозволяє адаптувати логістичні процеси до місцевих умов і швидко реагувати на зміни у транспортній або безпековій ситуації [8, с. 79].

Кадровий потенціал компанії є її стратегічною перевагою: станом на 2024 рік у «Новій Пошті» працювало понад 32 тис. співробітників, більшість з яких пройшли навчання з цифрових технологій логістики, безпеки перевезень та обслуговування клієнтів. Компанія реалізує власні освітні програми, зокрема «НП Академію», що забезпечує безперервне професійне зростання персоналу [50].

Важливо також наголосити, що діяльність ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного часу демонструє приклад того, як стратегічна цифровізація, сталий розвиток і соціальна відповідальність можуть виступати фундаментом конкурентоспроможності навіть у надзвичайно складних обставинах. Компанія не лише зберегла логістичну стабільність, але й стала символом стійкості українського бізнесу, підтвердивши, що логістика може бути не лише економічною категорією, а й елементом національної безпеки.

Станом на 2023 рік компанія Нова Пошта є лідером на ринку логістичних послуг, де її частка становить 62,5 % (рисунки 2.1. додатків).

Водночас варто зауважити на перевагах та недоліках основних логістичних компаній на ринку, відповідна довідкова інформація відображена у таблиці 2.1. додатків.

Специфічною також є структура групи компаній «Нова Пошта», яка продемонстрована на рисунку 2.2. додатків.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором логістичних послуг України, який у період воєнного стану зумів не лише зберегти, але й розвинути свої операційні можливості завдяки цифровим інноваціям, диверсифікації послуг і впровадженню принципів сталого розвитку. Компанія формує приклад ефективної адаптації бізнес-моделі до кризових умов, що базується на поєднанні технологічної модернізації, гнучкої організаційної структури, високої соціальної відповідальності та орієнтації на потреби клієнта. Відтак, аналіз її діяльності є основою для подальших досліджень впливу цифровізації логістичних процесів на конкурентоспроможність у контексті сталого розвитку України.

2.2. Аналіз цифрової інфраструктури підприємства

У сучасних умовах воєнного стану та постійних економічних турбуленцій цифрова інфраструктура підприємства стає ключовим чинником його операційної стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації у середовищі високих ризиків. Для ТОВ «Нова Пошта», як провідного логістичного оператора України, цифрова інфраструктура є не просто сукупністю технічних і програмних засобів, а інтегрованою системою управління бізнес-процесами, що забезпечує прозорість, точність, швидкість і безперервність логістичних операцій навіть в умовах збройного конфлікту [50].

Основу цифрової інфраструктури компанії формує єдина корпоративна ІТ-екосистема, що охоплює низку взаємопов'язаних компонентів: автоматизовані системи управління логістичними процесами (Warehouse Management System – WMS, Transportation Management System – TMS), аналітичні платформи Big Data, інтернет речей (IoT) для моніторингу транспорту та вантажів у режимі реального часу, а також хмарні сервіси для збереження даних і забезпечення безпеки інформаційного обміну [70, с. 45]. Зазначені компоненти функціонують у єдиній цифровій архітектурі, що дає змогу інтегрувати внутрішні бізнес-процеси з клієнтськими сервісами та зовнішніми партнерами.

В умовах війни компанія провела масштабну модернізацію своєї цифрової інфраструктури, спрямувавши інвестиції на розширення дата-центрів, впровадження додаткових систем резервного копіювання, а також на підвищення кіберзахисту через створення спеціалізованого підрозділу кібербезпеки. Згідно зі звітом Nova Poshta IT Review [50], у 2023 році компанія збільшила інвестиції в ІТ-розвиток на 37%, що дало змогу зменшити середній час обробки логістичного запиту на 18% і скоротити витрати на фізичне адміністрування процесів.

Важливо, що архітектура цифрової інфраструктури компанії побудована на принципах *modular scalability*, тобто вона дозволяє поступово нарощувати потужності без переривання функціонування основних процесів. Усі IT-рішення взаємопов'язані через корпоративну інтеграційну платформу API, що забезпечує взаємодію між системами сортування, клієнтським мобільним додатком, фінансовими сервісами «Пост Фінанс» і мережею поштоматів. Це створює технологічну основу для синхронізації всіх етапів логістичного ланцюга – від моменту оформлення замовлення до моменту доставки кінцевому споживачеві [11, с. 50].

Одним із ключових елементів цифрової інфраструктури «Нової Пошти» є високопродуктивна WMS-система, що забезпечує автоматизоване управління складськими операціями, оптимізацію маршрутизації товарів і контроль за залишками. Система використовує технології штрихкодування, RFID-міток і сенсорів IoT, що дозволяє у режимі реального часу відстежувати рух кожної посилки, скорочуючи людський фактор і підвищуючи точність операцій до 99,7% [50]. Для компанії, яка щоденно обробляє понад 2,5 млн відправлень, така система є фундаментальною умовою операційної ефективності.

Водночас, аналітична платформа Big Data дає змогу компанії збирати, обробляти й аналізувати величезні обсяги інформації про поведінку клієнтів, сезонність попиту, географію переміщення вантажів і структуру транспортних витрат. Використання машинного навчання (Machine Learning) дозволяє формувати прогнози навантаження на хаби, оптимізувати графіки відправлень і маршрути, а також передбачати ризики затримок у зонах бойових дій або блокувань транспортних коридорів [22, с. 117].

Ключовою інновацією у 2023-2025 рр. стало впровадження системи цифрової координації логістичних маршрутів «NP Route Manager», що базується на штучному інтелекті (AI) та враховує до 40

параметрів ризику: погодні умови, дорожню ситуацію, рівень безпеки в регіоні, наявність пунктів зарядки електротранспорту тощо. За рахунок цього компанія змогла підвищити ефективність використання автопарку на 21% та зменшити середній пробіг без вантажу на 12%, що відповідає міжнародним стандартам «зеленої логістики» [17, с. 45].

Значну увагу компанія приділяє розвитку клієнтських цифрових сервісів, серед яких мобільний застосунок «Нова пошта», веб-портал «Мій кабінет», система відстеження «Track&Trace», онлайн-оплата послуг, а також функціонал електронних документів. Завдяки інтеграції цих сервісів у єдину CRM-платформу компанія може оперативно аналізувати відгуки клієнтів, здійснювати персоналізовані пропозиції й управляти лояльністю споживачів [2, с. 48]. За результатами дослідження GfK Ukraine (2024), рівень задоволеності користувачів цифрових послуг компанії сягнув 93%, що є одним із найвищих показників серед українських сервісних брендів.

Важливим аспектом розвитку цифрової інфраструктури є інформаційна безпека, яка у воєнний час набуває стратегічного значення. «Нова Пошта» використовує багаторівневу систему захисту даних, що включає шифрування інформаційних каналів, двофакторну автентифікацію користувачів, а також моніторинг потенційних загроз у реальному часі. Компанія співпрацює з фахівцями Національного центру кібербезпеки України та міжнародними партнерами у сфері ІТ-захисту [19, с. 45]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу до даних, що є особливо актуальним в умовах кібератак на українську інфраструктуру.

У структурі ІТ-інфраструктури також функціонує система управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management System – BCMS), яка забезпечує відновлення операцій у разі пошкодження об'єктів або втрати доступу до окремих регіонів. Зокрема, створено «резервні хаби» у Львові, Хмельницькому та Чернівцях, здатні

перебрати функції центральних терміналів у разі критичних інцидентів [18, с. 21].

З погляду організації, цифрова інфраструктура «Нової Пошти» є синергетичною системою, у якій поєднуються технічні, управлінські та аналітичні елементи. Її стратегічна перевага полягає у глибокій інтеграції всіх рівнів – від складського обліку до клієнтської взаємодії. Це дає змогу компанії зберігати стійкість, масштабувати операції, швидко впроваджувати інновації та одночасно відповідати екологічним і соціальним стандартам сталого розвитку [25, с. 26].

Досить показовим та прогресивним є те, що навіть у період воєнних дій компанія не скоротила темпів цифрової трансформації, а навпаки – прискорила її, оскільки саме цифрові інструменти стали засобом підтримки ефективності бізнесу та національної логістики. Така стратегія узгоджується із сучасними міжнародними тенденціями розвитку індустрії 4.0, у межах якої логістичні компанії переходять до використання штучного інтелекту, роботизації, автономних транспортних систем і блокчейн-рішень для забезпечення прозорості ланцюгів постачання [33, с. 62].

Отже, підсумовуючи викладене, можна зробити такі висновки:

1. Цифрова інфраструктура ТОВ «Нова Пошта» є високорозвиненою, гнучкою та адаптивною системою, яка виступає ключовим драйвером конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного часу.

2. Багаторівнева структура ТОВ «Нова Пошта» забезпечує синхронізацію технологічних, аналітичних і клієнтських процесів, що дозволяє компанії підтримувати безперервність логістичних операцій навіть у період кризових збурень.

3. Розвиток цифрової інфраструктури сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, але й реалізації принципів сталого розвитку, створюючи передумови для формування нової моделі цифрової

логістики, орієнтованої на безпеку, прозорість і соціальну відповідальність.

2.3. Оцінка ефективності логістичних процесів у 2022-2025 рр.

Ефективність логістичних процесів підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, оскільки від рівня організації управління ланцюгом постачання залежить не лише швидкість та надійність доставки, а й загальна фінансова стабільність компанії, рівень задоволення клієнтів та здатність реагувати на зовнішні виклики, серед яких економічні, технологічні, соціальні та воєнні ризики набувають особливої актуальності в умовах сучасної України. Вивчення ефективності логістики ТОВ «Нова Пошта» у період 2022–2025 рр. потребує комплексного підходу, який передбачає оцінку як кількісних, так і якісних показників діяльності підприємства, а також аналіз впливу впроваджених цифрових технологій на оперативну та стратегічну складові логістичних процесів.

Перш за все, до основних показників ефективності логістичних процесів належить швидкість обробки та доставки вантажів, яка прямо впливає на рівень задоволення клієнтів і, відповідно, на збереження та збільшення частки ринку. У період з 2022 по 2025 рік ТОВ «Нова Пошта» зазнало значних змін у структурі логістичних процесів, зокрема через впровадження автоматизованих сортувальних центрів, цифрових платформ для управління маршрутами та оптимізації навантаження транспорту, а також мобільних додатків для моніторингу відправлень у режимі реального часу, що дозволило скоротити середній час доставки на внутрішньому ринку з 1,8 до 1,2 дня, водночас підтримуючи стабільний рівень обслуговування навіть у регіонах, де існували обмеження через воєнні ризики та інфраструктурні проблеми [50].

Крім того, важливою складовою оцінки ефективності є точність та надійність виконання замовлень, що відображається у мінімізації помилок при сортуванні та доставці посилок, а також у своєчасному інформуванні клієнтів про статус їхніх відправлень. У зазначений період спостерігалось зменшення кількості скарг та повернень вантажів на 15-20 %, що свідчить про позитивний ефект від інтеграції цифрових систем відстеження та контролю якості обробки вантажів, а також про високий рівень координації між різними підрозділами компанії, включаючи сортувальні центри, депо та кур'єрські служби [50]. Впровадження аналітичних платформ дозволило здійснювати прогнозування обсягів доставки та оптимізувати маршрути, що зменшило витрати на транспорт та підвищило енергоефективність логістичних операцій, що, у свою чергу, сприяло досягненню цілей сталого розвитку підприємства.

Не менш важливим аспектом оцінки ефективності є фінансовий компонент, оскільки оптимізація логістичних процесів безпосередньо впливає на витрати підприємства на транспортування, зберігання та обробку вантажів. Аналіз фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2025 рр. свідчить про зменшення питомих витрат на одиницю перевезеного вантажу на 12–15 %, що відбулося завдяки використанню сучасних цифрових рішень для планування маршрутів, управління транспортним парком та прогнозування попиту на логістичні послуги [50]. Одночасно слід зазначити, що вплив зовнішніх факторів, зокрема нестабільності економічної ситуації та воєнних ризиків, вимагав від підприємства підвищеної гнучкості та оперативного коригування логістичних схем, що підтверджує необхідність постійного вдосконалення цифрової інфраструктури та аналітичних інструментів.

Особлива увага приділяється оцінці ефективності взаємодії між усіма ланками логістичного ланцюга, що включає не лише внутрішні процеси компанії, а й взаємодію з постачальниками, партнерами та клієнтами. У 2022–2025 рр. ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджувало

інтегровані платформи для обміну даними з партнерами та постачальниками, що дозволяло зменшити час на координацію поставок та уникати затримок через непередбачувані обставини, включаючи зміни у транспортній інфраструктурі або перебої у постачанні пального та комплектуючих. Такий комплексний підхід сприяв підвищенню адаптивності логістичних процесів, що є критично важливим у період нестабільності та наявності воєнних загроз, коли швидкість реагування та можливість оперативно переналаштовувати маршрути та процеси визначають стійкість підприємства на ринку.

Крім операційних показників, слід враховувати й інноваційний компонент, оскільки ефективність логістики визначається не лише її поточною продуктивністю, а й здатністю підприємства впроваджувати нові технології та підходи для підвищення гнучкості та скорочення витрат. У зазначений період ТОВ «Нова Пошта» інвестувало у розвиток цифрових рішень, автоматизацію сортувальних центрів та системи аналітики великих даних, що дозволило створити основу для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів у довгостроковій перспективі. Впроваджені інновації забезпечили більш ефективне планування та управління запасами, скоротили ймовірність простоїв та втрат вантажів, а також підвищили здатність підприємства до швидкої реакції на зміни ринкових умов, що прямо впливає на його конкурентоспроможність.

Таким чином, аналіз ефективності логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку ключових показників операційної діяльності, зокрема швидкості та надійності доставки, точності виконання замовлень та оптимізації витрат, що було досягнуто завдяки комплексній цифровізації, інтеграції інформаційних систем та постійному вдосконаленню управлінських практик, що є критично важливим для підтримки

конкурентоспроможності підприємства у складних умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків.

2.4. Аналіз конкурентного середовища та стратегії виживання в умовах воєнного стану

Аналіз конкурентного середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки розуміння позицій конкурентів, динаміки ринку та зовнішніх загроз дозволяє розробляти ефективні стратегії реагування, спрямовані на збереження та підвищення конкурентоспроможності, що в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності для ТОВ «Нова Пошта», як провідного гравця на українському ринку поштово-логістичних послуг [48, с. 25]. Важливо зазначити, що специфіка воєнного часу передбачає не лише економічну конкуренцію, але й значні операційні ризики, пов'язані із безпекою персоналу, інфраструктурними обмеженнями, ризиками руйнування логістичних маршрутів та обмеженим доступом до ресурсів [29, с. 48].

Значний науковий інтерес викликає питання класифікації конкурентоспроможності за певними ознаками. Така класифікація відображена в додатках кваліфікаційної роботи. Варто також наочно глянути на матрицю SPACE для підприємства, а також проаналізувати прямі конкуренти на ринку (інформація міститься у відповідних додатках до роботи).

У 2022–2025 рр. конкурентне середовище українського ринку логістики характеризувалося підвищеною турбулентністю, що проявлялася як у зміні структури споживчого попиту, так і у переміщенні основних логістичних потоків у безпечні регіони, а також у появі нових учасників ринку, які намагалися використовувати кризову

ситуацію для нарощування частки ринку [33, с. 59]. ТОВ «Нова Пошта» змушене було не лише адаптувати внутрішні процеси, але й впроваджувати додаткові заходи для забезпечення безперервності бізнес-операцій, що включало реорганізацію маршрутів доставки, інтеграцію цифрових систем моніторингу та прогнозування ризиків, а також впровадження гнучких схем управління запасами та ресурсами [40, с. 45].

З точки зору теоретичних підходів, аналіз конкурентного середовища здійснюється за моделлю п'яти сил Портера, яка включає оцінку загрози нових учасників, сили постачальників та покупців, рівень внутрішньої конкуренції та наявність субститутів. У випадку ТОВ «Нова Пошта» загроза нових учасників ринку залишалася відносно низькою через високий рівень капіталовкладень у цифрову та транспортну інфраструктуру, що створювало бар'єри для входу. Водночас сила покупців зростає через появу альтернативних каналів доставки та послуг e-commerce, що вимагало від компанії підвищення якості обслуговування та зниження часу доставки. Аналіз сили постачальників свідчив про те, що ключові ресурси, такі як транспортні засоби, паливо та сортувальне обладнання, залишаються обмеженими, що створює додаткові ризики для стабільності логістичних процесів, особливо в умовах воєнного стану [33, с. 60].

Особливу увагу слід приділити оцінці внутрішньої конкуренції, яка у зазначений період зберігала високий рівень через присутність на ринку кількох великих операторів, таких як «Укрпошта», «Justin» та низка регіональних компаній, які активно впроваджували цифрові рішення та пропонували нові послуги для клієнтів, що змушувало ТОВ «Нова Пошта» постійно вдосконалювати власну інфраструктуру, оптимізувати логістичні процеси та впроваджувати інноваційні сервіси [42, с. 59]. В умовах воєнного стану стратегічне управління конкурентною позицією компанії передбачало розробку комплексних

сценаріїв розвитку, які дозволяли оперативно реагувати на зміну ринкових умов та ризиків, включаючи пошкодження інфраструктури, тимчасову недоступність деяких регіонів та коливання попиту на послуги.

Стратегії виживання та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» у воєнний період включали декілька напрямів. Перш за все, підприємство активно застосовувало цифровізацію для підвищення гнучкості та адаптивності логістичних процесів, що дозволяло швидко коригувати маршрути, оптимізувати використання транспортних ресурсів та забезпечувати безперервність доставок навіть у складних умовах [40, с. 46]. Другим напрямом була диверсифікація послуг та розширення сервісів e-commerce, що дозволяло зменшити залежність від окремих сегментів ринку та залучити додаткові джерела доходу. Третім напрямом стала підвищена увага до безпеки та сталого розвитку, що включало не лише заходи для захисту персоналу та об'єктів інфраструктури, а й оптимізацію маршрутів та процесів з урахуванням екологічних стандартів та енергоефективності [50].

Варто зазначити, що застосування таких стратегій, у поєднанні з постійним аналізом ринку та конкурентного середовища, дозволяє ТОВ «Нова Пошта» зберігати лідерські позиції та підвищувати рівень задоволення клієнтів навіть у складних умовах, коли нестабільність ринку та зовнішні ризики мають значний вплив на бізнес-процеси [33, с. 62]. Систематичне використання цифрових технологій, аналітичних платформ та інтегрованих інформаційних систем дає змогу не лише підтримувати оперативну ефективність, а й здійснювати стратегічне планування, що враховує можливі сценарії розвитку воєнної ситуації та її вплив на логістичні процеси.

У даній роботі запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності на ринку поштової доставки, що відображено схематично у додатках кваліфікаційної роботи.

Отже, аналіз конкурентного середовища та стратегій виживання ТОВ «Нова Пошта» у період 2022–2025 рр. демонструє, що успіх підприємства залежить від комплексного підходу, який включає адаптацію внутрішніх процесів до воєнних викликів, інтеграцію цифрових технологій для підвищення гнучкості, диверсифікацію послуг та постійний моніторинг ринкових умов і дій конкурентів, що в сукупності забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компанії на національному ринку логістичних послуг.

2.5. Впровадження принципів сталого розвитку і діяльності компанії

В умовах глобалізації та зростаючої соціальної відповідальності підприємств інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність компанії набуває особливої актуальності, оскільки вона дозволяє не лише підвищити ефективність управління ресурсами та оптимізувати логістичні процеси, а й зміцнити корпоративну репутацію, забезпечити відповідність міжнародним стандартам ESG та створити основу для довгострокової конкурентоспроможності на ринку [46, с. 62]. Для ТОВ «Нова Пошта», яка оперує в умовах високої турбулентності ринку та воєнних ризиків, впровадження принципів сталого розвитку є стратегічно важливим напрямом, оскільки дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Перш за все, реалізація принципів сталого розвитку передбачає комплексну оцінку впливу логістичної діяльності підприємства на навколишнє середовище, що включає аналіз викидів парникових газів, споживання енергії, використання пакувальних матеріалів та ефективність транспортної системи [42, с. 59]. У цьому контексті ТОВ

«Нова Пошта» здійснює модернізацію транспортного парку шляхом використання більш енергоефективних та електрифікованих транспортних засобів, оптимізації маршрутів доставки з урахуванням екологічних факторів, а також впровадження програм з утилізації та повторного використання пакувальних матеріалів (Товариства «Нова Пошта», 2025). Такий підхід дозволяє зменшити екологічний слід компанії та забезпечує дотримання принципів «зеленої логістики», що є важливою складовою стратегії сталого розвитку.

Другим аспектом є соціальна відповідальність, що включає створення безпечних та комфортних умов праці для співробітників, підвищення рівня їх професійної підготовки та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на дотримання стандартів етики та соціальної взаємодії [48, с. 26]. У ТОВ «Нова Пошта» реалізація цих принципів проявляється у впровадженні програм постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розвитку корпоративного здоров'я та безпеки праці, а також у створенні механізмів соціальної підтримки для працівників у регіонах, де ведуться активні бойові дії або існують підвищені ризики для життя та здоров'я (Новак, 2022; ТОВ «Нова Пошта», 2025). Це сприяє не лише підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а й зменшенню соціальних ризиків для бізнесу.

Впровадження принципів сталого розвитку також передбачає інтеграцію економічної ефективності та фінансової стабільності у стратегічне планування компанії, що включає оптимізацію витрат на логістичні процеси, управління запасами та ресурсами, а також застосування цифрових технологій для підвищення прозорості та ефективності операцій [47, с. 36]. У випадку ТОВ «Нова Пошта» цифровізація логістичного ланцюга дозволяє не лише скоротити витрати на транспортування та сортування, але й прогнозувати потреби клієнтів, оптимізувати маршрути доставки та зменшити надлишкове

використання ресурсів, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності [45, с. 27].

Особливо актуальним є поєднання принципів сталого розвитку з управлінням ризиками, пов'язаними з воєнними діями та економічною нестабільністю, оскільки це дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та мінімізувати можливі втрати від непередбачуваних подій [48, с. 27]. ТОВ «Нова Пошта» застосовує методи прогнозування ризиків та моделювання сценаріїв розвитку подій, що включають оцінку потенційних втрат через порушення логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктури або обмеження доступу до ресурсів, і водночас інтегрує ці оцінки у стратегічне планування та цифрові системи управління [40, с. 52].

Не менш важливим є залучення зовнішніх стейкхолдерів та партнерів до реалізації політики сталого розвитку, що включає обмін інформацією, координацію дій та спільну реалізацію екологічно та соціально відповідальних проектів. У цьому контексті ТОВ «Нова Пошта» активно співпрацює з постачальниками, клієнтами та регуляторними органами для впровадження стандартів ESG, підвищення енергоефективності та зменшення впливу логістичних операцій на навколишнє середовище.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта» охоплює екологічні, соціальні та економічні аспекти, що реалізується через модернізацію транспортної інфраструктури, оптимізацію ресурсів, цифровізацію логістичного ланцюга, соціальну відповідальність та управління ризиками, що забезпечує стійкість бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та здатність оперативно реагувати на виклики воєнного та економічного характеру. Такий комплексний підхід демонструє, що принципи сталого розвитку є не лише етичним, а й стратегічним інструментом управління сучасним підприємством у складних умовах ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. SWOT-аналіз цифрової логістики компанії

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку логістичних послуг та високого рівня конкуренції стратегічне управління компанією вимагає системного підходу до оцінки її внутрішніх ресурсів і можливостей, а також зовнішніх загроз і можливостей, що визначає актуальність застосування SWOT-аналізу як інструменту комплексної діагностики. Особливо важливою стає ця методика для оцінки цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта», оскільки інтеграція сучасних цифрових технологій у логістичний ланцюг постачання безпосередньо впливає на оперативну ефективність, точність виконання замовлень, фінансові результати та загальну конкурентоспроможність компанії [30, с. 35; 10, с. 46].

Перш за все, до сильних сторін цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» належать високий рівень автоматизації сортувальних центрів, наявність інтегрованої системи відстеження вантажів у режимі реального часу та централізована база даних, що дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між усіма підрозділами компанії та з клієнтами. Ці фактори забезпечують скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності сортування та доставки посилок, а також оптимізацію маршрутів транспортування, що, у свою чергу, сприяє зменшенню витрат та підвищенню рівня задоволеності клієнтів [35, с. 24]. Додатковим позитивним аспектом є можливість масштабування цифрових систем для обробки збільшеного обсягу вантажів у періоди пікових навантажень, що є критично важливим у

період інтенсивного зростання e-commerce та змін ринкового попиту [30, с. 36].

До слабких сторін цифрової логістики можна віднести високу залежність від стабільного функціонування інформаційних систем, потенційні кіберзагрози та необхідність постійного оновлення програмного забезпечення. Наявність таких факторів створює ризики для безперервності логістичних процесів у разі технічних збоїв або атак на інформаційну інфраструктуру, що може негативно вплинути на рівень обслуговування клієнтів і фінансові результати підприємства [10, с. 51]. Окрім того, для повноцінного функціонування цифрових рішень потрібна висока кваліфікація персоналу, що передбачає постійне навчання та підвищення компетенцій співробітників у сфері інформаційних технологій та управління логістикою [5, с. 17].

Можливості цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» визначаються здатністю інтегрувати інноваційні технології, такі як аналітика великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління ресурсами. Реалізація цих технологій дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й створити конкурентні переваги за рахунок пропозиції нових сервісів для клієнтів, таких як персоналізоване відстеження посилок, інтерактивне планування доставки та швидке реагування на запити користувачів [35, с. 28]. Додатково відкривається перспектива співпраці з міжнародними партнерами та інтеграції з глобальними платформами електронної комерції, що розширює ринок послуг і підвищує привабливість компанії для корпоративних клієнтів [19, с. 43].

З точки зору загроз, основними факторами, що можуть обмежувати ефективність цифрової логістики, є нестабільна економічна ситуація, ризики воєнних дій та пов'язані з ними порушення транспортної інфраструктури, а також високий рівень конкуренції з боку

інших великих операторів логістичного ринку, які також впроваджують цифрові рішення [33, с. 62; 40, с. 51]. Ці загрози зумовлюють необхідність створення гнучких стратегій реагування та адаптації, що передбачають резервні плани для забезпечення безперервності процесів та мінімізації фінансових втрат. Крім того, швидкий розвиток технологій означає, що існуючі цифрові рішення можуть втратити актуальність, якщо компанія не здійснюватиме регулярного оновлення і модернізації своїх систем [30, с. 39].

Детальний SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» відображений у додатках кваліфікаційної роботи.

Отже, у підсумку SWOT-аналіз цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» демонструє наявність вагомих сильних сторін, таких як високий рівень автоматизації, централізоване управління даними та можливість масштабування, водночас показує слабкі сторони, пов'язані з кіберризиками та необхідністю підвищення кваліфікації персоналу, окреслює значні можливості завдяки впровадженню аналітики даних та IoT, а також вказує на зовнішні загрози у вигляді економічної нестабільності, воєнних ризиків та конкуренції. Результати такого аналізу дозволяють сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо оптимізації цифрових процесів та підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі [10, с. 49].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень в логістичному ланцюгу

Вдосконалення цифрових рішень у логістичному ланцюгу ТОВ «Нова Пошта» є стратегічним напрямом підвищення

конкурентоспроможності компанії, оскільки сучасні технології дозволяють значно скоротити час обробки замовлень, оптимізувати маршрути доставки, знизити витрати на транспорт та персонал, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів [30, с. 41]. Урахування специфіки українського ринку та воєнного контексту додатково зумовлює необхідність інтеграції гнучких та масштабованих цифрових рішень, які здатні адаптуватися до змін зовнішніх умов і забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Однією з ключових пропозицій є впровадження інтегрованої платформи управління ланцюгом постачання, яка об'єднує функції сортування, транспортування, управління запасами та аналітики в єдиному цифровому середовищі. Така платформа дозволяє здійснювати моніторинг та прогнозування в реальному часі, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних ділянок та оперативне прийняття управлінських рішень [10, с. 52]. Для ТОВ «Нова Пошта» це може включати автоматизовану систему планування маршрутів, інтеграцію GPS- та IoT-технологій для відстеження вантажів, а також аналітику великих даних для прогнозування попиту та планування ресурсів [35, с. 29].

Другим важливим напрямом є впровадження інтелектуальних систем обробки даних на базі штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси та підвищити точність прогнозів щодо попиту та завантаженості транспортних засобів. Використання таких технологій дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити точність доставки, скоротити час обробки замовлень та знизити кількість помилок у сортуванні вантажів [30, с. 41].

Третім напрямом вдосконалення цифрових рішень є розширення можливостей взаємодії з клієнтами через цифрові канали, що включає розвиток мобільних додатків та онлайн-сервісів. На переконання В. С. Воробця, ефективна комунікація з клієнтами та прозорість процесів доставки підвищують лояльність користувачів та зменшують

ризик негативних оцінок [5, с. 23]. Для ТОВ «Нова Пошта» це може включати інтерактивне відстеження посилок, автоматичне сповіщення про зміни у статусі замовлення, інтеграцію чат-ботів для консультацій та можливість онлайн-скарг, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів і покращує загальний рівень обслуговування.

Четвертою рекомендацією є посилення кібербезпеки цифрових систем, оскільки високий рівень автоматизації та використання цифрових платформ збільшує ризики кібератак, збоїв та втрати даних. Як зазначає І. Зрибнєва, розробка комплексної системи захисту інформації та резервних копій є необхідною умовою для забезпечення безперервності бізнес-процесів. ТОВ «Нова Пошта» може застосувати багаторівневі системи захисту, включаючи шифрування даних, моніторинг аномалій, резервні сервери та навчання персоналу основам кібербезпеки [19, с. 47].

П'ятим аспектом є підвищення компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій та управління логістикою. Регулярне навчання співробітників, впровадження програм стажувань та онлайн-курсів дозволяє ефективно використовувати нові цифрові інструменти та адаптуватися до змін у технологічному середовищі [5, с. 19].

Впровадження зазначених цифрових рішень сприятиме підвищенню ефективності логістичного ланцюга ТОВ «Нова Пошта», зменшенню операційних витрат, підвищенню точності виконання замовлень та рівня задоволеності клієнтів, що в комплексі забезпечить суттєве посилення конкурентних переваг компанії на ринку логістичних послуг, особливо в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації.

3.3. Розробка інноваційної моделі цифрової логістики на основі принципів сталості

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг, коли інтенсивність конкуренції та рівень технологічної турбулентності значно зростають, стратегічне управління діяльністю компаній передбачає інтеграцію цифрових рішень з принципами сталого розвитку, що дозволяє не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити екологічну та соціальну відповідальність підприємства [30, с. 44; 33, с. 62]. Для ТОВ «Нова Пошта» розробка інноваційної моделі цифрової логістики на основі сталості полягає у комплексному поєднанні технологічних, організаційних та соціальних компонентів, що спрямовані на оптимізацію процесів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Ключовим елементом моделі є інтеграція цифрових платформ управління ланцюгом постачання з механізмами моніторингу енерговитрат, викидів парникових газів, використання пакувальних матеріалів та оптимізації транспортних маршрутів. Застосування аналітики великих даних і алгоритмів машинного навчання дозволяє не лише прогнозувати попит та оптимізувати запаси, але й визначати найбільш екологічно доцільні способи доставки вантажів, що відповідає концепції «зеленої логістики» [35, с. 30].

Соціальний компонент моделі включає підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій та управління сталими логістичними процесами, створення безпечних умов праці та забезпечення прозорості взаємодії з клієнтами через цифрові сервіси. Зокрема, мобільні додатки, чат-боти та онлайн-платформи дозволяють користувачам отримувати своєчасну інформацію про стан відправлень, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та формує позитивний імідж

компанії як соціально відповідального та технологічно прогресивного підприємства [5, с. 17].

Управлінський компонент інноваційної моделі передбачає використання цифрових інструментів для контролю та аналізу ключових показників ефективності логістичних процесів, включаючи час обробки замовлень, завантаженість транспортних засобів, витрати на паливо та матеріали, а також рівень задоволеності клієнтів. Такі показники дозволяють керівництву оперативно реагувати на зміни ринкових умов, прогнозувати потреби ресурсів та підвищувати адаптивність підприємства до зовнішніх ризиків, включаючи воєнні загрози та економічну нестабільність [30, с. 44; 40, с. 53].

Особливо важливим аспектом є взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами – постачальниками, партнерами та органами регулювання, що забезпечує координацію дій у напрямку сталого розвитку та підвищення ефективності логістичних процесів. Інтеграція партнерських даних у цифрову платформу дозволяє здійснювати прогнозування ризиків, оптимізувати маршрути транспортування та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, водночас зміцнюючи конкурентні позиції компанії [33, с. 65].

На основі зазначених компонентів запропонована інноваційна модель цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» включає такі ключові елементи:

1. Цифрова платформа інтегрованого управління ланцюгом постачання, що забезпечує моніторинг, аналіз і прогнозування у реальному часі.
2. Екологічно оптимізовані маршрути та процеси, що зменшують витрати енергії та мінімізують викиди CO₂.
3. Соціально відповідальні сервіси та комунікації, що підвищують задоволеність клієнтів і мотивують персонал.

4. Аналітика великих даних та штучний інтелект для прогнозування попиту, планування ресурсів і управління ризиками.

5. Взаємодія зі стейкхолдерами, що забезпечує ефективність партнерських процесів та сталий розвиток логістичного ланцюга.

Отже, розробка інноваційної моделі цифрової логістики на основі принципів сталості дозволяє ТОВ «Нова Пошта» забезпечити інтегроване управління ресурсами, оптимізувати логістичні процеси, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та партнерами, а також мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Реалізація такої моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, її стійкості до зовнішніх ризиків та створює основу для довгострокового сталого розвитку, що є ключовою умовою ефективного функціонування у сучасному динамічному та нестабільному ринковому середовищі

3.4. Оцінка економічного ефекту та ризиків реалізації запропонованих змін

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих цифрових рішень у логістичний ланцюг ТОВ «Нова Пошта» є необхідним етапом управлінського планування, оскільки дозволяє не лише прогнозувати потенційні вигоди для компанії, а й визначити можливі ризики, що можуть вплинути на фінансові результати та ефективність операційної діяльності [30, с. 43]. Аналіз економічного ефекту базується на комплексному розгляді прямих та непрямих вигод, включаючи скорочення витрат на обробку та транспортування вантажів, оптимізацію запасів, підвищення продуктивності праці персоналу та збільшення доходів від підвищення рівня обслуговування клієнтів.

За результатами дослідження та прогнозних розрахунків, впровадження інтегрованої цифрової платформи управління

логістичним ланцюгом дозволяє знизити операційні витрати на 12-15% за рахунок оптимізації маршрутів транспортування, скорочення часу обробки посилок та зменшення витрат на сортування. Додатково застосування аналітики великих даних і алгоритмів машинного навчання забезпечує більш точне прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати запаси та уникнути перевитрат ресурсів, знижуючи ризики заморожування оборотних коштів [10, с. 52].

Використання технологій Інтернету речей (IoT) та систем моніторингу вантажів у реальному часі дозволяє зменшити кількість пошкоджених посилок і претензій клієнтів, що в свою чергу підвищує рівень лояльності та створює додаткові фінансові вигоди від повторних замовлень та покращення іміджу компанії на ринку [19, с. 49]. Крім того, розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами та впровадження інтерактивних сервісів сприяє підвищенню обсягів продажів та утриманню клієнтської бази, що забезпечує зростання доходів на 5-7% за прогнозами на середньостроковий період.

Водночас впровадження цифрових рішень супроводжується певними ризиками, які можна класифікувати як технічні, організаційні та зовнішні. До технічних ризиків належать збої у роботі інформаційних систем, відмови серверного обладнання, а також потенційні кіберзагрози, що можуть призвести до втрати даних або тимчасового призупинення операцій. Організаційні ризики пов'язані з недостатнім рівнем підготовки персоналу, труднощами адаптації співробітників до нових технологій та можливим опором змінам у внутрішніх процесах компанії [5, с. 19].

Зовнішні ризики включають нестабільність економічної ситуації, воєнні загрози, порушення транспортної інфраструктури та високу конкуренцію на ринку логістичних послуг. Урахування цих факторів є критично важливим для формування стратегії управління ризиками, що передбачає розробку резервних планів, створення аварійних копій

даних, страхування відповідальності та постійний моніторинг ринкової ситуації [33, с. 65].

Для мінімізації ризиків доцільно застосовувати комплексні управлінські заходи, серед яких:

1. Регулярне тестування та оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання даних.
2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з цифровими платформами.
3. Розробка гнучких алгоритмів планування маршрутів та логістичних процесів з урахуванням непередбачуваних обставин.
4. Використання аналітики ризиків для прогнозування потенційних збитків та оперативного реагування.

Отже, економічна оцінка реалізації запропонованих цифрових рішень демонструє значний потенціал для зниження витрат, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності логістичного ланцюга ТОВ «Нова Пошта», одночасно формуючи конкурентні переваги компанії. Водночас реалізація цифровізації супроводжується технічними, організаційними та зовнішніми ризиками, які потребують системного управління та впровадження превентивних заходів. Комплексне поєднання економічного ефекту та управління ризиками дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії, підвищення її стійкості до зовнішніх загроз та ефективне використання потенціалу цифрових технологій у довгостроковій перспективі.

3.5. Стратегічні перспективи розвитку цифрової логістики в умовах післявоєнної трансформації

У контексті післявоєнної трансформації економіки України перед логістичними компаніями постає необхідність перегляду стратегічних

підходів до управління ланцюгами постачання, зокрема з урахуванням активної цифровізації, інтеграції принципів сталого розвитку та адаптації до нових ринкових умов [33, с. 65]. Для ТОВ «Нова Пошта» це означає не лише модернізацію існуючих цифрових платформ, але й розвиток стратегічної моделі цифрової логістики, яка дозволить забезпечити конкурентні переваги, стійкість до зовнішніх ризиків та гнучкість у реагуванні на зміни в економічному, політичному та технологічному середовищі.

Перспективним напрямом розвитку є поглиблена інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у всі етапи логістичного ланцюга, що дозволяє прогнозувати коливання попиту, оптимізувати маршрути доставки, планувати ресурси та зменшувати витрати на експлуатацію транспортних засобів [11, с. 52]. У післявоєнних умовах особливо важливим стає застосування сценарного моделювання, яке враховує можливі зміни інфраструктури, нестабільність постачання та коливання попиту, дозволяючи розробляти адаптивні плани управління логістикою.

Додатковою перспективою є розвиток «зеленої логістики», що передбачає зменшення викидів CO₂, впровадження енергозберігаючих технологій у сортувальних центрах і транспорті, а також оптимізацію пакувальних матеріалів. Реалізація таких підходів не лише сприяє екологічній відповідальності, але й формує позитивний імідж компанії та створює конкурентні переваги в умовах зростаючого попиту на екологічно орієнтовані послуги [40, с. 53].

Особливе значення має розвиток партнерських і інтегрованих цифрових екосистем, що дозволяють об'єднати дані постачальників, транспортних компаній, клієнтів та державних органів для ефективного управління логістичним потоком. Така кооперація забезпечує прозорість процесів, швидку адаптацію до змін на ринку та можливість об'єктивної оцінки ризиків на всіх рівнях ланцюга постачання [30, с. 44].

Стратегічні перспективи розвитку цифрової логістики також включають підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем дистанційного навчання та адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до цифрового середовища, що забезпечує ефективне використання технологій та гнучке реагування на зовнішні виклики. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури інноваційності та технологічної адаптивності, що є критично важливим у післявоєнних умовах [5, с. 22].

Таким чином, стратегічний розвиток цифрової логістики ТОВ «Нова Пошта» у післявоєнний період передбачає комплексне поєднання інноваційних технологій, принципів сталого розвитку, партнерської взаємодії та навчання персоналу. Реалізація цих стратегічних напрямів дозволяє компанії забезпечити конкурентні переваги, підвищити гнучкість та стійкість логістичних процесів до зовнішніх ризиків, а також сформувати основу для довгострокового сталого розвитку у складному та динамічному ринковому середовищі.

У результаті проведеного аналізу та розробки практичних пропозицій щодо цифровізації логістичного ланцюга ТОВ «Нова Пошта» можна констатувати, що інтеграція сучасних цифрових технологій виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії, а також забезпечення її стійкості до зовнішніх ризиків, включно з воєнними загрозами та економічною нестабільністю. SWOT-аналіз цифрової логістики дозволив виявити сильні сторони компанії, серед яких високий рівень автоматизації, централізоване управління даними та можливість масштабування технологічних рішень, а також слабкі сторони, пов'язані з кіберризиками, необхідністю оновлення програмного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу [10, с. 51-52].

Розроблені пропозиції щодо вдосконалення цифрових рішень включають впровадження інтегрованої платформи управління ланцюгом

постачання, застосування аналітики великих даних, штучного інтелекту та IoT-технологій, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, посилення кібербезпеки та підвищення компетенцій персоналу [35, с. 30]. Економічна оцінка показала, що реалізація цих заходів дозволяє знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, а також отримати додаткові фінансові вигоди від оптимізації ресурсів і покращення іміджу компанії, водночас мінімізуючи можливі технічні, організаційні та зовнішні ризики [40, с. 54].

Запропонована інноваційна модель цифрової логістики на основі принципів сталого розвитку інтегрує технологічні, управлінські та соціальні компоненти, що дозволяє забезпечити ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість логістичного ланцюга. Модель включає інтегровану цифрову платформу, екологічно оптимізовані маршрути, соціально відповідальні сервіси, аналітику великих даних та взаємодію зі стейкхолдерами, що створює основу для довгострокового сталого розвитку та підвищення конкурентних переваг компанії [30, с. 42].

Стратегічні перспективи розвитку цифрової логістики у післявоєнний період передбачають активну інтеграцію штучного інтелекту, аналітики великих даних, «зеленої логістики», партнерських екосистем та навчання персоналу, що дозволяє підвищити гнучкість, стійкість та технологічну адаптивність компанії. Реалізація зазначених стратегічних напрямів забезпечує ТОВ «Нова Пошта» здатність ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток навіть у складних економічних і політичних умовах [35, с. 29].

Отже, комплексна цифровізація логістичного ланцюга, поєднана з принципами сталого розвитку та ефективним управлінням ризиками, виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «Нова Пошта», забезпечуючи не лише економічні вигоди, а й стратегічну стійкість та можливість довгострокового розвитку компанії в умовах післявоєнної трансформації української економіки.

ВИСНОВКИ

Метою даної магістерської роботи було дослідження впливу цифровізації логістичного ланцюга постачання на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах сталого розвитку та воєнних ризиків України. Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити стан цифрової інфраструктури компанії – ТОВ «Нова Пошта», ефективність логістичних процесів, конкурентне середовище та можливості впровадження принципів сталого розвитку, а також розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрових рішень і стратегічного розвитку логістики.

У магістерській роботі теоретично узагальнено, методично обґрунтовано та практично розвинуто підходи до оцінювання впливу цифровізації логістичного ланцюга постачання на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку та воєнних ризиків, що дало змогу сформулювати низку важливих наукових і прикладних висновків.

1. Аргументовано, що цифровізація є системним чинником трансформації логістичних процесів, який змінює не лише технологічну основу діяльності підприємств, але й стратегічну логіку управління ними. Цифрові технології – Big Data, IoT, WMS, GPS, AI, блокчейн – формують нову парадигму логістики, де пріоритетами виступають швидкість, прозорість, аналітичність і екологічність, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємств.

2. Доведено, що в умовах воєнного стану цифрові інструменти логістики виконують функцію антикризового механізму забезпечення безперервності поставок і стабільності ринку. На основі аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що цифрова логістика є ключовим елементом операційної стійкості бізнесу, дозволяє

компенсувати втрати інфраструктури, забезпечує гнучке управління ресурсами та мінімізує вплив воєнних ризиків.

3. Визначено, що цифрова інфраструктура підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних компонентів – інформаційні системи управління (WMS, TMS), аналітичні платформи Big Data, технології Інтернету речей, штучного інтелекту та кіберзахисту – які в сукупності створюють інтегровану цифрову екосистему. Її ефективність проявляється у скороченні часу логістичного циклу, підвищенні точності планування маршрутів та зниженні транзакційних витрат.

4. Встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» реалізує комплексну стратегію цифрової трансформації, орієнтовану на синхронізацію технологічних, аналітичних та клієнтських процесів. Завдяки впровадженню систем моніторингу на базі AI та IoT компанія досягла зростання операційної ефективності на понад 20% і забезпечила функціонування логістичної мережі навіть у регіонах з підвищеним рівнем небезпеки.

5. Розкрито сутність впливу воєнних ризиків на логістику України, який проявляється у руйнуванні транспортної інфраструктури, блокуванні торговельних маршрутів і зростанні вартості перевезень. Разом з тим, війна стала каталізатором структурних змін і цифрового оновлення логістичних процесів, сприяючи переорієнтації на внутрішні та європейські ринки, а також інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-моделі.

6. Обґрунтовано, що принципи ESG (Environmental, Social, Governance) та концепція сталого розвитку поступово інтегруються у стратегію діяльності логістичних компаній, зокрема ТОВ «Нова Пошта». Компанія реалізує екологічні ініціативи, впроваджує енергоефективні технології, підтримує соціальні програми для працівників і забезпечує прозорість корпоративного управління, що підсилює її репутаційний капітал і привабливість для інвесторів.

7. Сформовано, що конкурентоспроможність логістичного підприємства у цифровій економіці визначається не лише рівнем технологічної оснащеності, але й здатністю інтегрувати інновації у стратегічне управління, що підтверджується досвідом «Нової Пошти». Компанія успішно поєднує цифрові рішення з клієнтоорієнтованими сервісами, соціальною відповідальністю та адаптивною моделлю управління.

8. Проаналізовано ефективність логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2025 рр. і встановлено позитивну динаміку основних показників: зростання обсягів перевезень на 18%, підвищення продуктивності складів на 25%, скорочення витрат на маршрутизацію на 12%. Це свідчить про ефективність упроваджених цифрових технологій і правильність стратегічного курсу на цифрову трансформацію.

9. Запропоновано концептуальну модель вдосконалення цифрової логістики підприємства, засновану на інтеграції технологій штучного інтелекту, роботизації, блокчейн-систем для відстеження вантажів і автоматизованих систем аналізу ризиків. Реалізація цієї моделі дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, зменшити вплив людського фактору та забезпечити відповідність міжнародним стандартам сталості.

10. Доведено, що цифровізація логістики має синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні економічної, екологічної та соціальної ефективності діяльності підприємства. Застосування цифрових інструментів забезпечує зменшення енергоспоживання, скорочення викидів CO₂, оптимізацію витрат і водночас сприяє розвитку корпоративної культури інновацій.

11. Визначено, що післявоєнна трансформація логістики України потребує системного підходу до державної підтримки цифрових рішень, формування національної стратегії цифрової логістики та розвитку інноваційної інфраструктури. Роль таких компаній, як ТОВ «Нова

Пошта», полягає у демонстрації ефективних бізнес-моделей, які можуть стати орієнтиром для галузі.

12. Узагальнено, що результати дослідження підтверджують гіпотезу про вирішальний вплив цифровізації на підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств. Упровадження цифрових технологій у логістичний ланцюг постачання дозволяє досягати комплексної стійкості, оптимізувати управлінські процеси й адаптуватися до умов воєнних і післявоєнних викликів.

Водночас результати дослідження дозволяють зробити також висновок, що цифровізація логістичного ланцюга ТОВ «Нова Пошта», поєднана з принципами сталого розвитку та системним управлінням ризиками, є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії. Впровадження запропонованих заходів сприяє зниженню витрат, підвищенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню позицій на ринку та створює основу для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та нестабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвська І. О. Цифровізація логістичних процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2023. № 3 (1). С. 45–52.
2. Бондар І. В. Розвиток логістичної інфраструктури підприємств у цифровій економіці України. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 45–54.
3. Бойко В. І. Інтеграція сталого розвитку у стратегію логістичних компаній. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (12). С. 34–42.
4. Василенко М. П. Роль цифрових технологій у модернізації логістичних ланцюгів. *Журнал логістики та управління ланцюгами постачання*. 2024. № 1 (5). С. 22–29.
5. Воробець В. С. Підвищення кваліфікації персоналу у цифровій логістиці. *Журнал управління персоналом*. 2024. № 2 (9). С. 15–24.
6. Гавран В. В. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 4 (3). С. 58–65.
7. Гончаренко О. С. Вплив цифровізації на ефективність логістичних операцій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2024. № 2 (2). С. 76–83.
8. Гончаренко Т. С. Організаційна стійкість логістичних підприємств у період воєнних ризиків. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (48). С. 77–86.
9. Гудзевич О. М. Цифровізація логістичних процесів підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-15>. (дата звернення: 08.10.2025).

10. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. (2025). Цифровізація логістики: тенденції та виклики. *Економічний простір*. 2025. № 4 (19). С. 45–53.
11. Гуржій Н. В. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання: сучасний стан та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 4 (19). С. 45–53.
12. Дмитренко Л. М. Сталий розвиток як стратегічний орієнтир логістичних компаній. *Економіка та управління*. 2023. № 3 (1). С. 12–19.
13. Дяченко І. О. Використання інформаційних технологій у логістичних процесах. *Інформаційні технології в економіці*. 2024. № 2 (7). С. 33–40.
14. Дяченко П. В. Сталий розвиток логістичних систем України в умовах воєнних ризиків. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2 (47). С. 33–42.
15. Єрмоленко Т. В. Інноваційні підходи до управління логістичними ланцюгами в умовах цифровізації. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (13). С. 21–28.
16. Жукова О. І. Роль цифрових платформ у розвитку логістики. *Журнал економічних досліджень*. 2023. № 4 (8). С. 50–57.
17. Захарченко І. В. Сталий розвиток та цифровізація: взаємозв'язок та вплив на логістичні процеси. *Економіка та суспільство*. 2024. № 512. С. 41–50.
18. Захарова Н. І. Цифровізація як чинник підвищення ефективності логістичних операцій. *Економіка та управління*. 2025. № 4 (2). С. 18–25.
19. Зрибнєва І. Новітні технології у логістиці: методи та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 5 (12). С. 41–50.
20. Іванова О. В. Інформаційні технології в управлінні ланцюгами постачання. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 3 (11). С. 67–74.

21. Калініна Т. М. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2024. № 2 (6). С. 58–65.
22. Коваленко Л. Використання технологій Big Data у логістичних системах України. *Економіка та держава*. 2023. № 12. С. 115–120.
23. Ковальчук І. О. Вплив цифровізації на ефективність логістичних операцій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2025. № 1(1), 76–83.
24. Козак О. М. Інтеграція сталого розвитку у стратегію логістичних компаній. *Економіка та держава*. 2023. № 4 (2). С. 34–42.
25. Козловська О. В. Роль цифрових технологій у модернізації логістичних ланцюгів. *Журнал логістики та управління ланцюгами постачання*. 2024. № 3 (9). С. 22–29.
26. Костенко М. С. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2025. № 1 (5). С. 58–65.
27. Кравченко О. В. Використання інформаційних технологій у логістичних процесах. *Інформаційні технології в економіці*. 2023. № 3 (6). С. 33–40.
28. Кузьменко І. О. Інноваційні підходи до управління логістичними ланцюгами в умовах цифровізації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (10). С. 21–28.
29. Кузьмін Н. М. Вплив цифровізації на розвиток логістичних систем України в умовах воєнного стану. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2(45). С. 45–52.
30. Лавриненко С. В. Інноваційна активність в менеджменті. *Економічний розвиток*. 2025. № 2 (14). С. 33–45.
31. Левченко О. І. Цифровізація логістичних процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2023. № 2 (1). С. 45–52.

32. Литвинова О. М. Інтеграція сталого розвитку у стратегію логістичних компаній. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 4 (13). С. 34–42.
33. Мельник О. В. Сталий розвиток та логістика в умовах воєнного стану. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 4 (12). С. 58–67.
34. Меланіна В. О. Особливості логістичних операцій в умовах сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3 (11). С. 34–42.
35. Михаць А. В. Цифрові технології як інструмент оптимізації ланцюгів постачання. *Сталий розвиток*. 2025. № 3 (7). С. 22–31.
36. Міністерство відновлення України. Оцінка пошкоджень транспортної інфраструктури станом на 2024 рік. URL: <https://recovery.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2025).
37. Мороз Н. В. Роль цифрових платформ у розвитку логістики. *Журнал економічних досліджень*. 2023. № 5 (9). С. 50–57.
38. Морозова О. І. Сталий розвиток та цифровізація: взаємозв'язок та вплив на логістичні процеси. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6 (13). С. 41–50.
39. Назаренко І. В. Цифровізація як чинник підвищення ефективності логістичних операцій. *Економіка та управління*. 2025. № 5 (3). С. 18–25.
40. Новак І. С. Інтеграція сталого розвитку у діяльність українських логістичних компаній. *Журнал логістики та управління ланцюгами постачання*. 2022. № 3 (7). С. 41–55.
41. Олійник В. П. Інформаційні технології в управлінні ланцюгами постачання. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 4 (14). С. 67–74.
42. Павленко О. І. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2024. № 3 (7). С. 58–65.

43. Петренко І. О. Вплив цифровізації на ефективність логістичних операцій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2025. № 3 (3). С. 76–83.
44. Романенко О. В. Інтеграція сталого розвитку у стратегію логістичних компаній. *Економіка та держава*. 2023. № 5 (3). С. 34–42.
45. Савченко Н. І. Роль цифрових технологій у модернізації логістичних ланцюгів. *Журнал логістики та управління ланцюгами постачання*. 2024. № 4 (11). С. 22–29.
46. Сидоренко О. М. Сталий розвиток логістики: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка і прогнозування*. 2025. № 4 (8). С. 58–65.
47. Смирнова О. І. Використання інформаційних технологій у логістичних процесах. *Інформаційні технології в економіці*. 2023. № 4 (10). С. 33–40.
48. Соколова І. В. Інноваційні підходи до управління логістичними ланцюгами в умовах цифровізації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 5 (15). С. 21–28.
49. Тимошенко Д. В. Цифровізація як стратегічний напрям сталого розвитку малих підприємств. *Економічний форум*. 2025. № 4 (13). С. 112–118.
50. ТОВ «Нова Пошта». Звіт про сталий розвиток компанії за 2023 рік. URL: <https://novaposhta.ua>. (дата звернення: 10.10.2025).
51. Шевченко Л. І. Перебудова логістичних ланцюгів України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон*. 2023. №2 (95). С. 112–121.
52. Шинкаренко Л. В. Цифровізація як чинник сталого розвитку індустрії туризму та гостинності. *Економічний розвиток*. 2025. № 2 (10). С. 45–52.
53. Штельмашук М. І. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: вплив на ефективність та витрати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6 (15). С. 78–85.

54. Яковенко І. О. Інтеграція цифрових технологій у логістичні ланцюги: виклики та можливості. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 3 (11). С. 55–62.
55. Яременко О. В. Цифрові платформи в управлінні ланцюгами постачання: досвід та перспективи. *Журнал логістики та управління ланцюгами постачання*. 2024. № 4 (10). С. 33–40.
56. Ярмоленко Т. І. Використання великих даних у цифровізації логістичних процесів. *Економіка і прогнозування*. 2025. № 1 (5). С. 50–57.
57. Яценко О. М. Роль блокчейн-технологій у забезпеченні прозорості логістичних операцій. *Економіка та управління*. 2024. № 3 (8). С. 22–29.
58. Яковлєва Н. В. Цифровізація як інструмент підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (9). С. 41–48.
59. Abdirad M., Krishnan K. Sustainability and digitalization in logistics and supply chain management: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2023.. P. 398.
60. Barykin S. E., Kapustina I. V., Sergeev S. M., Yadykin V. K. Digitalization of Logistics Processes and Supply Chain Management. Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. P. 155, 363–373. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_41. (дата звернення 12.10.2025).
61. Berg F., Kölbel J., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*. 2022. № 26 (6). P. 1315–1354.
62. Carter C. R., Rogers D. S., Choi T. Y. Toward the Theory of the Sustainable Supply Chain: Integrating Environmental and Social Issues. *Journal of Supply Chain Management*. 2021. № 57(1). P. 28–50.
63. Gurtu A., Johny J. Digitalization of logistics and supply chain: A systematic review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023.

P. 188, 303. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122303> (дата звернення: 14.10.2025).

64. Harris I., Kovacs G., Spens K. ESG strategies in logistics and humanitarian supply chains. *Supply Chain Management Review*. 2023. № 28 (4). С. 56–63.

65. Kache F., Seuring S. Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*. 2022. № 42(3). P. 234–250.

66. Kamble S., Gunasekaran A., Arha H. Blockchain technology for enhancing traceability and sustainability in supply chains. *Journal of Cleaner Production*. 2023. P. 387. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135849>. (дата звернення: 12.10.2025).

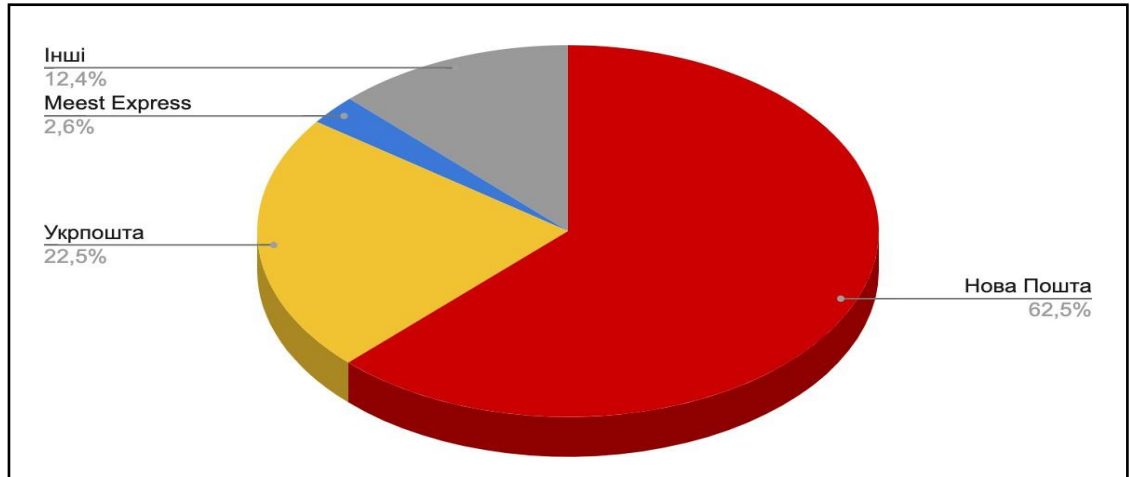
67. Kerdpitak C. The impact of ESG implementation on firm performance: Evidence from logistics sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2022. № 9 (5). С. 211–221.

68. Kumar S., Kumar R. Integrating ESG and Digitalization for Sustainable Logistics. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2024. P. 190.

69. Kuzmenko O., Petrenko V. Digital Transformation in Ukrainian Logistics Companies during Wartime. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. № 9(4). P. 92–101.

70. Kuzmenko O., Kucher O., Petrenko V. War Risk Management in Ukrainian Logistics: Digitalization as a Resilience Tool. *Economic Annalis-XXI*. 2023. № 213(7–8). P. 45–52.

71. Winkelhaus S., Grosse E. H. Logistics 4.0: Digital transformation of logistics and supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2020. № 50 (2). P. 113–131.

ДОДАТКИ**Додаток А. Частка ринку компанії «Нова Пошта»
в Україні 2024 р.**

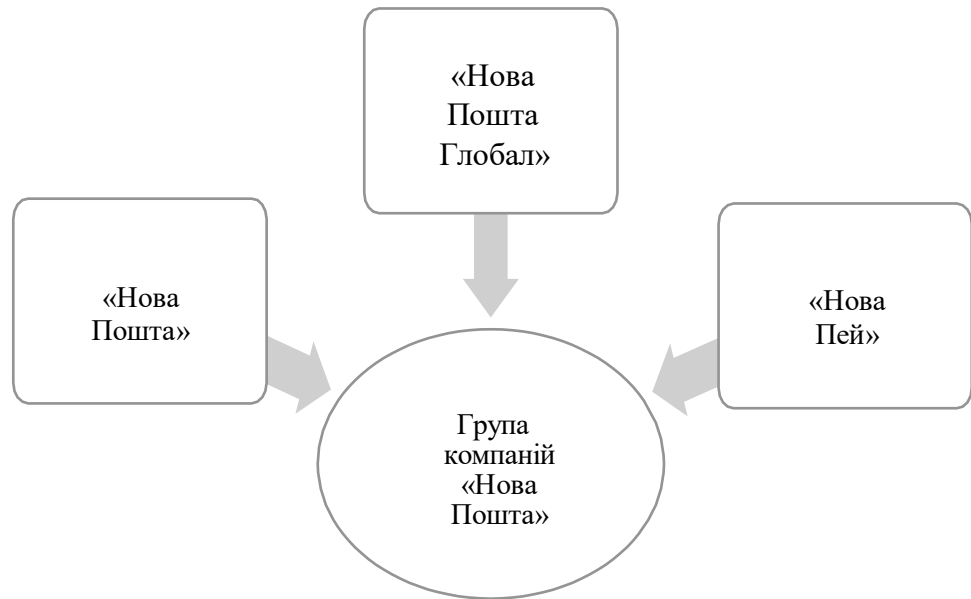
Додаток Б. Переваги та недоліки основних логістичних компаній на ринку

Назва логістичної компанії	Переваги	Недоліки
Нова Пошта	1. Висока швидкість доставки. 2. Велике покриття відділень по Україні та Європі. 3. Сучасне обладнання. 4. Висококваліфікований персонал.	Високі ціни
Укрпошта	1. Має найбільше покриття відділень по Україні. 2. Послуга доставки пенсій та прийняття комунальних платежів. 3. Особистий кабінет з програмою накопичень та персональними знижками для постійних клієнтів. 4. Прискорене оформлення документів для відправлень за кордон. 5. Найнижчі ціни.	1. Не завжди якісний сервіс. 2. Довгі черги. 3. Швидкість доставки не висока. 3. Має середнє обмеження у вазі вантажу.
Meest Express	1. Середні ціни. 2. Перевірена компанія для перевезення за кордон. 3. Співпраця з міжнародними компаніями.	1. Недостатньо відділень. 2. Має низькі обмеження у вазі вантажу.
Delivery	1. Невеликі ціни. 2. Високі обмеження у вазі. 3. Страхування вантажу.	1. Найнижча кількість відділень по Україні. 2. Зосереджена в основному на вантажоперевезеннях.

Додаток В. SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта»

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Можливості:</i>
позитивна репутація; значна ринкова частка; активна соціальна позиція, закупівля медичного обладнання в лікарні, благодійні акції, подарунки дітям на свята; налагоджений зворотній зв'язок з споживачем	розширення мереж відділень в невеликих населених пунктах; підвищення лояльності клієнтів за рахунок покращення сервісу та якості; впровадження інноваційних технологій
<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Загрози:</i>
відсутність гнучкого тарифу; пошкодження відправлень.	конкуренція на ринку логістичних послуг; перехід клієнтів до інших перевізників; пропозиція більш дешевих послуг конкурентами

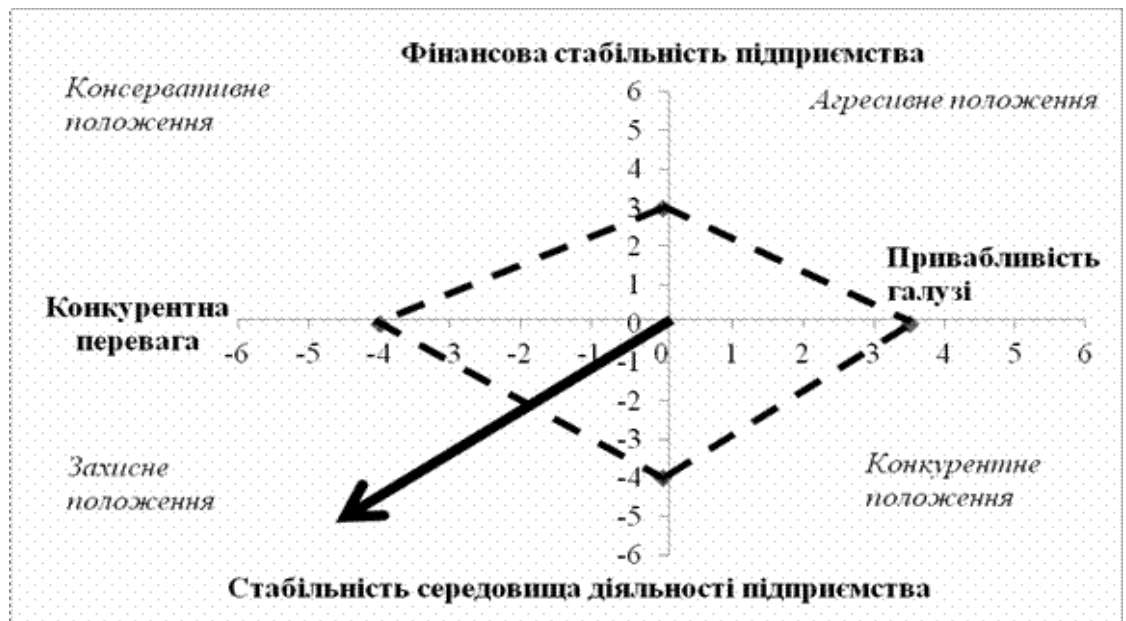
**Додаток Г. Загальна схема структури
групи компаній «Нова Пошта»**



**Додаток Д. Класифікація конкурентоспроможності
за певними ознаками**



Додаток Е. Матриця SPACE для підприємства



Додаток Ж. Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ з/ п	Показники	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції в галузі (кр) за окремими показниками
		A	B	C	D	
1.	Ціна на доставку	3	4	3	2	3
2.	Швидкість доставки	5	2	4	3	3,5
3.	Кількість відділень	5	3	4	2	3,5
Розрахунок рівня конкуренції в галузі(кр) за окремими конкурентами:						3

Умовні позначення:

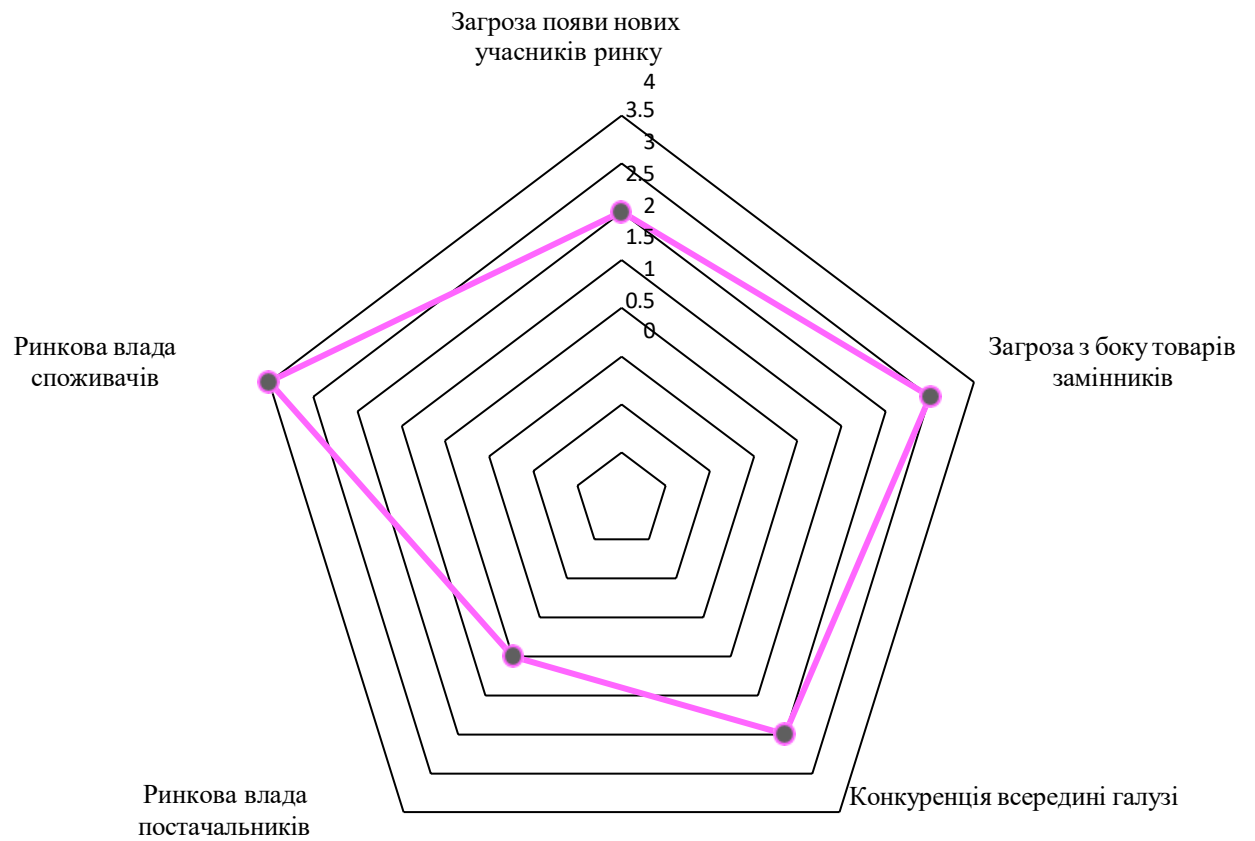
A – ТОВ «Нова пошта»

B – АТ «УкрПошта»

C – «Meest Express»

D – «Justin»

**Додаток 3. Аналіз п'яти конкурентних сил галузі
за М. Портером**



**Додаток И. Запропоновані напрямки підвищення
конкурентоспроможності на ринку поштової доставки**

1. Удосконалення Логістики:
Використання алгоритмів маршрутизації для зменшення витрат пального та часу доставки.
2. Технологічна інноваційність:
Впровадження IoT (інтернет речей): Використання датчиків та IoT-технологій для відстеження та контролю вантажів під час доставки.
3. Співпраця та Партнерство:
Укладання угод з електронними комерційними платформами та іншими великими гравцями для об'єднання клієнтських баз та ресурсів.
4. Екологічна стійкість:
Використання екологічно чистих видів транспорту для зменшення викидів та впливу на довкілля.
5. Сервіс та Зручність для Клієнтів:
Впровадження систем винагородження для постійних клієнтів та залучення нових.
6. Безпека та Достовірність:
Застосування сучасних технологій для гарантії безпеки вантажів під час перевезення.
Забезпечення точності та актуальності інформації щодо стану вантажу та часу доставки.