

М.В. ЛІТВИНЕНКО, С.С. ЯКУБОВИЧ**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

У статті досліджується формування конкурентних переваг логістичних підприємств в умовах цифрової трансформації, зокрема на прикладі компанії ТОВ «Нова Пошта». Автори розглядають, як цифрові технології сприяють підвищенню ефективності операційних процесів і якості логістичного сервісу, підкреслюючи важливість інтеграції новітніх рішень, таких як автоматизація сортування, система GPS-маршрутизації, цифрові платформи управління потоками та аналітичні інструменти. Ці технології дозволяють не тільки оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління ресурсами, але й забезпечити прозорість і точність логістичних процесів. Досліджено, як цифровізація впливає на адаптивність логістичних підприємств до змінюваного попиту та нових вимог ринку, що є вирішальним фактором для підтримки конкурентних позицій. Окремо наголошено, що на сучасному ринку доставки, де зростає конкуренція, підприємства повинні активно використовувати цифрові технології для створення додаткових конкурентних переваг. Розглянуто приклад ТОВ «Нова Пошта», яке успішно інтегрує цифрові рішення в усі етапи логістичного процесу, починаючи від обробки замовлень до доставки. Приведені результати показують, що цифрові інструменти дозволяють компанії значно підвищити швидкість доставки, знизити витрати та помилки, а також збільшити рівень задоволеності клієнтів. Стаття підтверджує, що цифровізація є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств, оскільки дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні операції, а й адаптуватися до глобальних змін у ринку та споживчих вподобаннях. Висновок роботи полягає в тому, що глибше дослідження впливу цифрових інструментів на формування конкурентних переваг є необхідним для створення нових бізнес-моделей та вдосконалення стратегії розвитку для логістичних компаній у контексті глобальної цифрової трансформації.

Ключові слова: цифровізації бізнес-процесів; конкурентні переваги; логістичне підприємство; підвищення ефективності; управлінські рішення; користувачі

M. LITVYNENKO, S. YAKUBOVYCH**FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A LOGISTICS ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

The article examines the formation of competitive advantages of logistics enterprises in the context of digital transformation, in particular, using the example of Nova Poshta LLC. The authors consider how digital technologies contribute to increasing the efficiency of operational processes and the quality of logistics services, emphasizing the importance of integrating the latest solutions, such as sorting automation, GPS routing system, digital flow management platforms and analytical tools. These technologies allow not only to optimize costs and increase the efficiency of resource management, but also to ensure transparency and accuracy of logistics processes. It is studied how digitalization affects the adaptability of logistics enterprises to changing demand and new market requirements, which is a decisive factor for maintaining competitive positions. It is especially emphasized that in the modern delivery market, where competition is growing, enterprises must actively use digital technologies to create additional competitive advantages. The example of Nova Poshta LLC is considered, which successfully integrates digital solutions into all stages of the logistics process, from order processing to delivery. The results show that digital tools allow the company to significantly increase delivery speed, reduce costs and errors, and increase customer satisfaction. The article confirms that digitalization is a key factor in increasing the competitiveness of logistics enterprises, as it allows not only to optimize internal operations, but also to adapt to global changes in the market and consumer preferences. The conclusion of the work is that a deeper study of the impact of digital tools on the formation of competitive advantages is necessary to create new business models and improve the development strategy for logistics companies in the context of global digital transformation.

Keywords: digitalization of business processes; competitive advantages; logistics enterprise; efficiency improvement; management solutions; users

Вступ. Поглиблення цифровізації бізнес-процесів, поява нових інструментів управління та аналітики, зростання ролі електронної комерції, а також підвищення очікувань споживачів щодо швидкості, прозорості та зручності доставки стимулюють підприємства переглядати традиційні підходи до організації діяльності. Логістичні компанії опиняються у середовищі, де технологічні інновації стають вирішальними для ефективності операцій і здатності зберігати конкурентні позиції, а зміна моделей поведінки клієнтів визначає нові параметри сервісу, які одразу впливають на ринкову привабливість компанії. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку доставки, поява нових операторів та інтенсивний розвиток міжнародних логістичних платформ посилюють потребу у формуванні стійких, технологічно підтриманих конкурентних переваг. Тема дослідження є надзвичайно актуальною з огляду на зростання ролі цифрових технологій у сфері логістики, а також необхідність підвищення ефективності внутрішніх операцій для забезпечення конкурентних позицій компаній на ринку доставки.

Мета роботи. Метою цієї статті є обґрунтування

підходів до формування конкурентних переваг логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації на прикладі ТОВ «Нова Пошта» шляхом аналізу впливу цифрових технологій на ефективність операційних процесів, якості логістичного сервісу та стійкість бізнес-моделі.

Аналіз основних досягнень і літератури. Поняття конкурентних переваг логістичних підприємств формується через сукупність характеристик, що забезпечують відмінність суб'єкта ринку від інших учасників логістичного сектора та створюють можливість досягати стійких результатів у мінливих умовах господарювання. Розуміння цієї категорії базується на взаємодії з ринковим середовищем, у якому кожна компанія прагне підвищувати ефективність поточних процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати відповідність змінним вимогам клієнтів, регуляторів і бізнес-партнерів. Формування конкурентних переваг у логістичній сфері охоплює складну систему взаємозалежних процесів, де кожен елемент впливає на здатність підприємства створювати цінність для своїх користувачів та адаптуватися до технологічних, організаційних і

© М.В. Літвиненко, С.С. Якубович, 2025

структурних трансформацій [1].

Сутність конкурентної переваги логістичного підприємства полягає у відображенні його спроможності виконувати транспортування, складування, управління запасами, інформаційне супроводження і сервісні операції з рівнем ефективності, який забезпечує привабливість для ринку. У науковому дискурсі поняття конкурентної переваги не зводиться до однієї характеристики, оскільки сучасний ринок логістичних послуг характеризується зростанням конкуренції, що спонукає підприємства розробляти довгострокові підходи до забезпечення стійкості своїх позицій. Підвищена складність транспортних ланцюгів, розширення міжнародних перевезень, поширення цифрових технологій та вимоги до скорочення часу обробки вантажів формують середовище, у якому

Формування конкурентних переваг залежить від здатності підприємства створювати унікальні логістичні рішення, які дозволяють скорочувати витрати, зменшувати час руху товару, покращувати точність планування і підвищувати рівень сервісу. Певний вплив справляє здатність підприємства інтегрувати різні логістичні функції у єдину систему, де транспортування, складування, планування потреб запасів, обробка замовлень і комунікації з клієнтами функціонують узгоджено [2]. Безперервність потоків та керованість операцій формують підґрунтя для появи переваг, які можуть бути відтворені у практичній діяльності.

Логістичні підприємства функціонують у середовищі, де інформація відіграє важливу роль, оскільки доступ до якісних даних формує швидкість і точність прийняття рішень. Використання аналітичних систем, цифрових платформ і засобів контролю за переміщенням вантажів створює можливість підвищувати рівень прозорості логістичного ланцюга. Зменшення невизначеності у процесах, прискорення

Класифікація конкурентних переваг логістичних підприємств формується через визначення ознак, що відображають відмінності у ресурсній, технологічній та організаційній спроможності компаній. Аналіз логістичних операцій вказує на необхідність систематизації переваг для розуміння структури ринку та методів управління позиціями підприємств. Конкурентні переваги визначаються як комплекс характеристик, що забезпечують здатність підприємства ефективно функціонувати у різноманітних ринкових умовах, забезпечуючи оптимізацію потоків товарів, інформації та фінансових ресурсів. Класифікація таких переваг дозволяє виявляти напрямки розвитку, спрямовані на удосконалення логістичних процесів та інтеграцію у складні ланцюги постачання (табл. 1).

Систематизація конкурентних переваг передбачає поділ на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги пов'язані зі структурою підприємства, рівнем технологічного розвитку, професійними компетенціями персоналу, організаційними процесами та управлінськими підходами. Внутрішні фактори охоплюють продуктивність логістичних підрозділів, ефективність систем

Зовнішні переваги відображають позиції підприємства в конкурентному середовищі та взаємодію з партнерами, постачальниками, клієнтами і державними

органами. Вони формуються через інтеграцію в логістичні ланцюги, партнерські угоди, участь у транспортних альянсах, міжнародні стандарти якості та доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку [3]. Зовнішні фактори включають швидкість реагування на ринкові зміни, наявність ефективних каналів комунікації з клієнтами та постачальниками, а також здатність адаптувати логістичні стратегії до трансформацій зовнішнього середовища.

Цифровізація виступає процесом інтеграції інформаційних та комунікаційних технологій у структури підприємств, що дозволяє оптимізувати управління ресурсами, процесами та взаємодією з ринком. Впровадження цифрових рішень змінює логіку функціонування організацій, створюючи нові моделі взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами (табл. 2). Поява цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту формує середовище, у якому підприємства здатні реагувати на зміни попиту, удосконалювати логістичні та виробничі процеси і скорочувати витрати на обслуговування ринку [4].

Взаємозв'язок цифровізації та конкурентоспроможності проявляється через підвищення ефективності управлінських і операційних рішень. Інформаційні системи забезпечують доступ до актуальної та структурованої інформації, що дозволяє більш точно прогнозувати потреби ринку та планувати ресурси. Автоматизація рутинних процесів знижує витрати часу на виконання завдань і підвищує продуктивність персоналу, що впливає на здатність підприємства забезпечувати стабільність і швидкість виконання замовлень. Цифрові інструменти дозволяють об'єднувати дані з різних джерел, створюючи єдину платформу для контролю над операціями, що підвищує узгодженість дій усіх підрозділів організації [5].

Аналіз конкурентоспроможності у цифровому середовищі передбачає оцінку здатності підприємства використовувати технології для зниження витрат,

Цифровізація трансформує взаємодію з ринком і клієнтами, формуючи умови для більшої гнучкості у пропозиції товарів і послуг. Впровадження систем електронного обліку та онлайн-платформ дозволяє отримувати інформацію про потреби клієнтів, реагувати на зміни попиту та підвищувати ефективність процесів замовлень і доставки. Відстеження стану замовлень у режимі реального часу і можливість оперативного коригування маршрутів створюють передумови для більшої надійності обслуговування та оптимізації використання ресурсів [6].

Економічні ефекти цифровізації проявляються через зниження витрат на управління процесами, скорочення часу виконання операцій. Технологічна складова цифровізації охоплює автоматизацію виробничих і логістичних процесів, впровадження мобільних додатків для управління ресурсами, використання

Структура управлінських процесів змінюється під впливом цифровізації. Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP), управління ланцюгами постачання (SCM) та аналітичних платформ дозволяє контролювати всі операції у режимі реального

часу. Автоматизація рутинних завдань знижує навантаження на персонал і дає можливість зосередитися на стратегічних аспектах діяльності. Використання цифрових рішень у процесах прийняття рішень забезпечує більш високу точність прогнозів і оперативність реакції на зміни ринкової кон'юнктури [7].

Цифровізація сприяє формуванню конкурентних переваг через забезпечення прозорості, надійності і швидкості логістичних та виробничих процесів.

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати потреби клієнтів, управляти потоками ресурсів.

Міжнародна інтеграція цифрових платформ дозволяє підприємствам синхронізувати дії з партнерами, забезпечувати дотримання стандартів і норм у

глобальних ланцюгах постачання. Впровадження міжнародних стандартів електронного документообігу та обміну даними сприяє підвищенню ефективності і зменшенню часу на взаємодію з постачальниками і клієнтами в різних країнах. Цифрові технології створюють умови для прозорого управління ресурсами і потоками товарів на міжнародному рівні.

Впровадження цифрових рішень дозволяє формувати стійкі конкурентні позиції підприємства на ринку. Прозорість процесів, ефективність ресурсного використання, швидкість обслуговування клієнтів і точність прогнозування попиту створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів, оптимізацію витрат, контроль якості та управління ризиками, що впливає на здатність підприємства підтримувати стабільність і ефективність у складному ринковому середовищі.

Таблиця 1 – Класифікація конкурентних переваг логістичних підприємств

Категорія конкурентних переваг	Характеристика	Приклади застосування	Категорія конкурентних переваг
Внутрішні переваги	Пов'язані зі структурою підприємства, організацією процесів, компетенціями персоналу та ресурсною базою	Ефективне управління транспортом і складами, автоматизація обліку, навчання працівників	Внутрішні переваги
Зовнішні переваги	Відображають позиції підприємства на ринку та взаємодію з партнерами, клієнтами і державними органами	Участь у міжнародних транспортних альянсах, партнерські договори, доступ до нових ринків	Зовнішні переваги
Технологічні переваги	Використання інноваційних рішень і цифрових технологій для підвищення ефективності логістичних процесів	GPS і RFID відстеження вантажів, автоматизовані склади, цифрові платформи управління потоками	Технологічні переваги
Організаційні переваги	Пов'язані з управлінською структурою, координацією підрозділів, стандартизацією процесів	Гнучка організаційна структура, стандартизовані процедури обробки замовлень	Організаційні переваги
Кадрові переваги	Компетенції, професійний досвід, навички персоналу	Підготовка та сертифікація співробітників, здатність до управління складними операціями	Кадрові переваги
Економічні переваги	Оптимізація витрат та підвищення фінансової ефективності	Рациональне завантаження транспортних засобів, зниження витрат на паливо і матеріали	Економічні переваги

Таблиця 2 – Взаємозв'язок цифровізації та конкурентоспроможності

Напрямок взаємозв'язку	Характеристика	Приклади застосування
Оптимізація процесів	Використання цифрових інструментів для підвищення ефективності управління ресурсами та операцій	Автоматизовані склади, цифрові платформи планування, ERP-системи
Прозорість і контроль	Забезпечення доступу до актуальної інформації про всі ланки ланцюга постачання	Системи відстеження вантажів, IoT-сенсори, GPS-моніторинг
Прогнозування та аналітика	Використання великих даних та аналітичних платформ для планування і прийняття рішень	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, аналіз ефективності потоків
Скорочення витрат	Зниження операційних та логістичних витрат через цифрові рішення	Оптимізація маршрутів, автоматизація рутинних процесів, управління запасами
Гнучкість і адаптивність	Можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов та вимоги клієнтів	Мобільні додатки для управління замовленнями, онлайн-платформи комунікації з партнерами
Підвищення продуктивності персоналу	Використання цифрових рішень для автоматизації рутинних завдань і концентрації на стратегічних процесах	Робота з аналітичними платформами, системами управління ресурсами та логістики
Інноваційні бізнес-моделі	Створення нових способів взаємодії з ринком та клієнтами через цифрові рішення	Онлайн-сервіси замовлень, інтеграція з постачальниками через цифрові платформи, діджиталізація послуг
Міжнародна інтеграція	Синхронізація процесів із глобальними партнерами та дотримання міжнародних стандартів	Міжнародні ERP/SCM платформи, стандарти ISO, електронний документообіг між країнами
Управління ризиками	Використання цифрових інструментів для прогнозування та мінімізації ризиків	Моделювання сценаріїв, контроль за ланцюгами постачання, відстеження критичних точок
Екологічна ефективність	Застосування цифрових рішень для контролю використання ресурсів і впливу на довкілля	Моніторинг енергоспоживання, оптимізація транспортних потоків, контроль викидів

Взаємозв'язок цифровізації та конкурентоспроможності проявляється у здатності підприємства створювати нові бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні процеси та адаптуватися до технологічних змін. Системна інтеграція цифрових технологій у всі ланки діяльності підприємства забезпечує підвищення ефективності, скорочення витрат, точність прогнозування та узгодженість дій між підрозділами та партнерами. Цифровізація стає інструментом, який визначає здатність підприємства утримувати позиції на ринку і формувати стабільні взаємовідносини з клієнтами та постачальниками. Таким чином, взаємозв'язок цифровізації та конкурентоспроможності проявляється у здатності підприємства ефективно використовувати інформаційні та комунікаційні технології для управління ресурсами, процесами та взаємодію з клієнтами.

Як бачимо, попередні дослідження у сфері формування конкурентних переваг логістичних підприємств, зокрема в умовах цифрової трансформації, не розглядають в повній мірі вплив новітніх технологій на оперативну ефективність і здатність адаптуватися до змінюваного попиту. Більшість досліджень зосереджуються на традиційних аспектах логістики, таких як зменшення витрат або оптимізація операцій, проте не враховують інтеграцію цифрових технологій, як фактор, що дозволяє не лише зберігати, але й значно підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Вивчення цього аспекту є критично важливим, особливо на прикладі компанії ТОВ «Нова пошта», яка активно впроваджує інновації для покращення сервісу та підвищення оперативності в умовах зміни ринку. Поглиблене дослідження дозволить оцінити, як ефективно використовувати цифрові інструменти для досягнення стійких конкурентних переваг, що допоможе розробити стратегії для інших учасників ринку в умовах глобальної цифрової трансформації.

Викладення основного матеріалу дослідження.

ТОВ «Нова Пошта» – одна з найбільших українських компаній у сфері експрес-доставки та логістики, заснована у 2001 році. Протягом більше ніж двох десятиліть компанія зарекомендувала себе як лідер на ринку кур'єрських послуг в Україні, а також активно розвиває міжнародні перевезення. Вона має розгалужену мережу відділень по всій країні та інвестує у цифрові технології для покращення якості обслуговування. «Нова Пошта» постійно вдосконалює логістичну інфраструктуру, зокрема

шляхом автоматизації терміналів та складів. Компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку, зокрема в енергоефективність і скорочення викидів у логістичному ланцюгу.

ТОВ «Нова Пошта» демонструє стійку динаміку цифрової трансформації, що охоплює всі ключові сегменти логістичної діяльності – від клієнтського сервісу і маршрутизації до автоматизації сортування та прогнозування навантаження (табл. 3). Інтеграція цифрових технологій дозволяє компанії утримувати позиції лідера на українському ринку експрес-доставки, забезпечуючи обробку понад 430 млн відправлень щорічно та підтримуючи темпи зростання цифрових сервісів на рівні 18–22% на рік. Протягом 2022–2024 рр. кількість користувачів мобільного застосунку зросла з 4,3 млн до понад 9,1 млн, що свідчить про активний перехід клієнтів до дистанційного обслуговування та зростання попиту на цифрові послуги. Компанія забезпечує функціонування понад 13 тис. відділень і поштоматів, з яких близько 5000 є автоматизованими постоматами, інтегрованими в єдину цифрову мережу обробки замовлень.

Динаміка розвитку цифрових логістичних сервісів упродовж 2019–2024 років демонструє суттєве розширення масштабів користування та інфраструктурних можливостей.

Кількість користувачів мобільного застосунку зросла з 2,8 млн до 9,1 млн, що відображає приріст у 224% і свідчить про високий рівень проникнення цифрових каналів взаємодії.

Паралельно збільшилася частка онлайн-оформлень відправлень: з 28% у 2019 році до 70% у 2024 році, тобто на 42 відсоткові пункти, що підтверджує поступовий перехід клієнтів до дистанційних інструментів самообслуговування. Загальна кількість відправлень за рік у цей період зросла зі 190 млн до 430 млн, або на 126%, що узгоджується зі зростанням електронної комерції. Значний приріст спостерігається в кількості поштоматів: від 950 одиниць у 2019 році до 5000 у 2024 році, що становить підвищення на 426% і формує ширшу доступність безконтактної логістики.

Показники, що характеризують подальше структурування цифрової інфраструктури, також демонструють позитивну динаміку. Частка доставок у постомати збільшилася з 3% до 27%, що означає приріст на 24 відсоткові пункти та свідчить про зміну споживчих підходів до отримання відправлень.

Таблиця 3 – Динаміка цифрових показників роботи ТОВ «Нова Пошта» (2019–2024 рр.)

Показник	2019	2021	2023	2024	Темп зростання за 2019–2024, %
Кількість користувачів мобільного застосунку, млн	2,8	3,9	7,2	9,1	+224%
Частка онлайн-оформлень відправлень, %	28	41	63	70	+42 п.п.
Кількість відправлень на рік, млн	190	260	380	430	+126%
Кількість поштоматів, од.	950	2100	4100	5000	+426%
Частка доставок у постомати, %	3	7	18	27	+24 п.п.
Покриття містами України, од.	450	620	690	700+	+55%
Обсяг автоматизації операційних процесів (оцінка), %	35	48	66	75	+40 п.п.

Географічне охоплення зросло з 450 до понад 700 міст, що формує загальний приріст на 55% та вказує на поступове розширення логістичної мережі. Рівень автоматизації операційних процесів піднявся з 35% до 75%, що відповідає збільшенню на 40 відсоткових пунктів і відображає інтенсивне впровадження технологічних рішень для підвищення швидкості та точності обробки відправлень.

У межах дослідження здійснено комплексний аналіз внутрішніх логістичних процесів ТОВ «Нова Пошта» з метою визначення ступеня їхнього впливу на ефективність цифрових рішень компанії (табл. 4). Опрацьовані дані дозволили встановити ключові параметри, що визначають результативність операцій, а також сформувати авторську оцінку рівня оптимізації основних логістичних процедур. У процесі роботи було систематизовано показники, які найбільш суттєво відображають взаємозв'язок між логістичним потенціалом компанії та цифровою інфраструктурою, що підтримує цей потенціал.

Проведений аналіз показав, що понад 90% відправлень по Україні доставляються протягом 1–2 робочих днів, що свідчить про високий рівень організації мережі, автоматизовані підходи до сортування та наявність оптимізованої системи маршрутизації. Такі показники стали основою для формування авторської таблиці оцінки ефективності логістичних процесів, яка демонструє взаємозалежність між удосконаленням операцій та впливом на цифрову інфраструктуру.

Компанія має одну з найрозгалуженіших логістичних мереж в Україні – понад 7000 відділень, що забезпечує повне територіальне покриття. Оцінюючи це з точки зору внутрішніх процесів, важливо підкреслити, що велика мережа створює значне навантаження на сортувальні центри, транспортну логістику та системи обробки даних. Саме тому ефективність цифрових інструментів стає

ключовим фактором у підтримці стабільності та швидкості обробки відправлень.

Особливе місце в аналізі посідає швидкість сортування: автоматизовані системи здатні забезпечувати обробку до 10 000 відправлень за годину. Це дозволяє зменшувати людський фактор та підвищувати точність виконання операцій. Використання роботизованих модулів сортування суттєво впливає на рівень помилок, які у компанії становлять менш ніж 0,5%. Такий результат є одним з найкращих серед вітчизняних логістичних операторів.

Автопарк компанії налічує понад 6000 одиниць транспорту, з яких зростаючу частку становлять електричні автомобілі. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати на паливо, а й підвищити екологічну ефективність діяльності. У рамках авторського аналізу встановлено, що впровадження електротранспорту та оптимізація транспортних маршрутів дозволить знизити витрати на транспортування приблизно на 12%.

Окремої уваги заслуговує рівень задоволеності клієнтів, що досягає 95%. На думку автора, саме цифрові рішення – мобільний застосунок, онлайн-оплати, система відстеження та автоматизовані API-інструменти – забезпечують стабільність цього показника, оскільки дозволяють прискорити обслуговування, знизити навантаження на персонал і забезпечити прозорість логістичних операцій.

З метою формування повнішої картини було створено розширений блок, присвячений аналізу цифровізації (табл. 5). Встановлено, що найбільший потенціал мають автоматизовані сортувальні центри, роботизовані модулі, системи GPS-маршрутизації та постоматна мережа. Після впровадження цифрових рішень продуктивність сортування збільшилась із 900 тис. відправлень на добу до 1,5–1,9 млн, а рівень помилок знижено до 0,2%. Це підтверджує, що цифровізація є визначальним фактором підвищення операційної стабільності.

Таблиця 4 – Оптимізація внутрішніх логістичних процесів та прогноз щодо підвищення ефективності цифрових рішень ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Дані	Прогнозовані результат
Час доставки по Україні	90% відправлень доставляються протягом 1-2 робочих днів	Високий рівень швидкості доставки завдяки розвиненій мережі відділень і автоматизації.
Екологічні ініціативи	Впровадження електричних транспортних засобів для міських доставок	Зменшення впливу на навколишнє середовище через використання чистих технологій у транспортуванні.
Кількість відділень по Україні	7 000+	Забезпечує покриття всіх регіонів України
Час сортування посилок	Автоматизовані лінії можуть обробляти до 10 000 посилок за годину	Висока ефективність обробки завдяки використанню автоматизованих складів.
Транспортний парк	Більше 6 000 транспортних засобів, включаючи вантажівки, мікроавтобуси, електричні автомобілі	Регулярне оновлення автопарку для забезпечення ефективності та екологічної чистоти доставки.
Клієнтське задоволення	95% клієнтів задоволені якістю доставки (за даними внутрішніх опитувань)	Високий рівень задоволення завдяки оперативному обслуговуванню та відстеженню замовлень у реальному часі.
Витрати на транспортування	Зниження на 12% за рахунок оптимізації маршрутів і оновлення автопарку	Зниження витрат на паливо та обслуговування завдяки оптимізації логістики та екологічним ініціатив

Таблиця 5 – Прогноз щодо підвищення ефективності цифрових рішень ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок цифровізації	Показники до впровадження	Очікувані показники після впровадження	Прогноз щодо підвищення ефективності
Автоматизація сортувальних центрів	900 тис. відправлень/добу	1,5–1,9 млн відправлень/добу	Продуктивність +70–110%
Роботизовані модулі сортування	6–8% помилок	0,2% помилок	Зменшення браку на 12–15% витрат
Автоматизовані конвеєрні лінії	950 тис. сканувань/год	до 15 тис. сканувань/хв (~900 тис./год), точність 98%	Скорочення часу обробки на 30%
GPS-маршрутизація	62 хв середній рейс	52–54 хв	Економія пального 9–12%
Прогнозування навантаження (Big Data, ML)	Ручне планування, помилки до 20%	Точність прогнозів 92–95%	Менше втрат у пікові періоди на 18–22%
Постоматна мережа	950 постоматів, частка 3%	5000 постоматів, частка 27%	Зниження навантаження на відділення на 25–30%
Мобільний застосунок	2,8 млн користувачів	9,1 млн користувачів	Онлайн-оформлення зростає з 28% до 70%
Час видачі відправлення	2–3 хв у відділенні	20–25 сек у постоматі	Скорочення часу обслуговування у 6–7 разів
Онлайн-оплати	40% операцій	82–85% операцій	Зменшення касових витрат на 35–40%
Інтеграція API для бізнесу	5–7 хв оформлення	40–60 сек	Скорочення часу процесу на 70–80%
Кількість відправлень	190 млн/рік	430 млн/рік	Загальне навантаження зростає на +126%
Покриття містами	450	понад 700	Охоплення збільшиться на +55%

Суттєвий приріст показників забезпечили системи прогнозування навантаження на основі Big Data та ML, які підвищили точність планування до 92–95% та зменшили втрати у пікові періоди на 18–22%. Мережа постоматів із 950 одиниць зросла до 5000, що підвищило зручність клієнтів та зменшило навантаження на відділення приблизно на 30%.

Авторська пропозиція передбачає комплексні рішення щодо подальшої оптимізації:

1. Поглиблення автоматизації сортувальних хабів шляхом впровадження штучного інтелекту в алгоритми управління потоками.

2. Розширення роботизованих модулів, що дозволить скоротити операційні витрати ще на 10–12%.

3. Розширення API-платформи для бізнес-клієнтів: це потенційно знизить час оформлення на 80% та збільшить обсяг онлайн-операцій до 90%.

4. Розвиток екологічної логістики через збільшення частки електротранспорту до 20% автопарку.

5. Оптимізація мережі постоматів за допомогою алгоритмів прогнозного моделювання попиту.

6. Створення інтегрованої цифрової платформи моніторингу логістичного ланцюга в реальному часі.

У межах прогнозного моделювання визначено такі потенційні результати впровадження запропонованих оптимізацій протягом найближчих 3 років:

- підвищення пропускної здатності сортувальних центрів на 25–35%;

- зменшення кількості операційних помилок до рівня 0,1%;

- скорочення витрат на транспортування на 15–18%;

- прискорення доставки на 8–12%;

- збільшення частки онлайн-операцій до 90–92%;

- зростання клієнтського задоволення до 97%;

- характеристичне зменшення часу обробки відправлень у постоматах до 15 секунд.

Висновки: Отже, підсумовуючи викладений матеріал, можна зазначити, що конкурентні переваги логістичних підприємств можна визначити як характеристики або властивості компанії, що дозволяють забезпечити більш ефективне виконання логістичних процесів порівняно з іншими учасниками ринку. Класифікація конкурентних переваг включає технологічні, операційні, фінансові та клієнтоорієнтовані аспекти. Технологічні переваги формуються за рахунок впровадження інноваційних рішень у сфері автоматизації та цифровізації, операційні – через оптимізацію процесів сортування, транспортування та зберігання вантажів. Фінансові переваги пов'язані з ефективним управлінням витратами та доходами, а клієнтоорієнтовані – зі створенням додаткових сервісів для задоволення потреб клієнтів, підвищенням швидкості доставки та прозорості обслуговування.

Запропонована у роботі модель розвитку логістичних та цифрових процесів демонструє реальний потенціал для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта». Удосконалення логістичної інфраструктури у поєднанні з масштабуванням цифрових рішень забезпечить компанії стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості сервісу на рівні міжнародних стандартів.

Список літератури

1. Свтушенко Н.О., Гурін, Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, №4. С. 24–28.

2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ, 2021. №1 (35). С 16-21.
4. Птащенко О.В., Шершенюк О. М., Кізілов І.В. Вплив цифрової трансформації на інноваційну діяльність логістичних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 140–149.
5. Ціх Г., Суховерша В. Логістика в контексті цифрової трансформації. *Галицький економічний вісник*, 2024. № 6(91). С. 40–48.
6. Птащенко О.В., Сохацька О.М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2022. № 6(276). С. 50–54.
7. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Scientific journal Modeling the Development of the Economic Systems*, 2022. №4 (6). С. 15–19.
- management]: textbook Kyiv: Publishing House «Professional», 2019. 256 p.
3. Yevtushenko N.O., Gonchar D.K. Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv Ukrainy. [Mechanism for managing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], Kyiv: DUT, 2021. No. 1 (35). P. 16-21.
4. Ptashchenko O.V., Shershenyuk O.M., Kizilov I.V. Vplyv tsyfrovoi transformatsii na innovatsiynu diialnist lohistychnykh pidpriemstv. [The impact of digital transformation on the innovation activity of logistics enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen* [Journal of Strategic Economic Research], 2024. No. 3. p.p.140–149.
5. Tsikh G., Sukhoversha V. Lohistyka v konteksti tsyfrovoi transformatsii. [Logistics in the context of digital transformation]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], 2024. No.6(91). p.p. 40–48.
6. Ptashchenko O.V., Sokhatska O.M. Osoblyvosti lohistychnoi diialnosti v umovakh didzhytalizatsii [Peculiarities of logistics activities in the conditions of digitalization]. *Visnyk Shkhydnoукраїнського національного університету імені Володимира Даля* [Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University], 2022. No. 6(276). p.p. 50–54.
7. Mandych O., Babko N., Lyshenko M., Kharchevnikova L. Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiykoho rozvytku biznesu [Digital transformation and new communications as a platform for sustainable business development]. *Scientific journal Modeling the Development of the Economic Systems* [Scientific journal Modeling the Development of the Economic Systems], 2022. No. (6). p.p. 15–19.

References (transliterated)

Надійшла (received) 11.12.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Літвиненко Марія Владиславна (Litvynenko Mariia) – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки і маркетингу; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7422-8302>, e-mail: mariia.litvynenko@khpi.edu.ua

Якубович Софія Сергіївна (Yakubovich Sofiia) – магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; e-mail: Sofiia.Yakubovych@emmb.khpi.edu.ua