МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Оцінка ефективності впровадження цифрових сервісів для автоматизації клієнтського обслуговування у компанії «Нова Пошта»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Лаврінчук С. В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філос.н. , доцент
Вязова Р.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Лаврінчук Сергій Володимирович

1. Тема роботи Оцінка ефективності впровадження цифрових сервісів для автоматизації клієнтського обслуговування у компанії «Нова Пошта»
керівник роботи: Вязова Р.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філос.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВАПОШТА»

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Вязова Р.В.		
2	Вязова Р.В.		
3	Вязова Р.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ С. В. Лаврінчук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р. В Вязова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 61с., 12 рис., 14 табл., 25 джерел.

Об’єкт дослідження – процес автоматизації клієнтського обслуговування у сфері логістики.

Предмет дослідження – цифрові сервіси, інструменти та технології, що застосовуються у компанії «Нова Пошта» для оптимізації клієнтського сервісу.

Мета дослідження – оцінити ефективність упровадження цифрових сервісів у діяльність компанії «Нова Пошта» та визначити напрями підвищення рівня автоматизації процесів клієнтського обслуговування.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи цифрової автоматизації клієнтського сервісу в логістичних компаніях;

- визначити основні технології, що забезпечують автоматизацію процесів обслуговування клієнтів;

- проаналізувати стан упровадження цифрових сервісів у компанії «Нова Пошта»;

- оцінити ефективність діючих цифрових інструментів та виявити проблемні аспекти їх використання;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрового обслуговування клієнтів.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичні методи, економічне моделювання, метод експертних оцінок, графічний метод, SWOT-аналіз.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності цифрових сервісів у логістичній сфері, а також у визначенні інтегральних показників результативності автоматизації клієнтського обслуговування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи цифрового сервісу компанії «Нова Пошта», підвищення рівня клієнтської задоволеності, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та скорочення витрат часу й ресурсів на обробку замовлень.

Результати дослідження можуть бути використані логістичними підприємствами, поштовими операторами, а також компаніями, які впроваджують цифрові платформи для автоматизації клієнтського обслуговування.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, КЛІЄНТСЬКИЙ СЕРВІС, ЛОГІСТИКА, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Master's qualification work: 61p., 12 fig., 14 tables, 25 sources.

The object of the study is the process of automating customer service in the logistics sector.

The subject of the study is digital services, tools and technologies used in Nova Poshta to optimize customer service.

The purpose of the study is to assess the effectiveness of implementing digital services in the activities of Nova Poshta and to identify areas for increasing the level of automation of customer service processes.

Research objectives:

- to reveal the theoretical foundations of digital automation of customer service in logistics companies;
- to identify the main technologies that ensure the automation of customer service processes;
- to analyze the status of the implementation of digital services in Nova Poshta;
- to assess the effectiveness of existing digital tools and identify problematic aspects of their use;
- to develop practical recommendations for improving digital customer service.

Research methods: analysis and synthesis, comparative analysis, statistical methods, economic modeling, expert assessment method, graphical method, SWOT analysis.

The scientific novelty of the work lies in the formation of a comprehensive approach to assessing the effectiveness of digital services in the logistics sector, as well as in determining integral indicators of the effectiveness of customer service automation.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the digital service system of Nova Poshta, increase customer satisfaction, optimize internal business processes and reduce time and resource costs for order processing.

The results of the study can be used by logistics companies, postal operators, as well as companies that implement digital platforms for customer service automation.

DIGITIZATION, AUTOMATION, CUSTOMER SERVICE, LOGISTICS, DIGITAL TECHNOLOGIES, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

TMS (Transport Management System) - цифровий сервіс для планування маршрутів

WMS (Warehouse Management System) - цифровий сервіс для контролю складських процесів

ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій у цифрові проекти

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ…….. 11
1.1 Поняття та значення цифрових сервісів у сфері логістики……... 11
1.2 Основні технології автоматизації клієнтського обслуговування……. 13
1.3 Показники ефективності впровадження цифрових сервісів……. 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»…… 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії «Нова Пошта» та її вантажного сегмента ……. 22
2.2 Огляд цифрових сервісів компанії «Нова Пошта» для клієнтів та їх функціональні можливості…….. 32
2.3 Аналіз ефективності автоматизації процесів обслуговування клієнтів у компанії «Нова Пошта»……. 41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»…… 44
3.1 Проблеми та обмеження впроваджених цифрових сервісів у компанії «Нова Пошта»……... 44
3.2 Рекомендації щодо оптимізації клієнтського сервісу компанії «Нова Пошта» через цифрові технології ……. 52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 59

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють способи ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та управління внутрішніми процесами підприємств. Цифровізація стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку компаній у всіх галузях, зокрема у сфері логістики. У цих умовах впровадження цифрових сервісів в управління клієнтським обслуговуванням виступає не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для формування якісно нового рівня взаємодії з клієнтами, оперативності обробки замовлень та оптимізації ресурсів.

Розвиток логістичної галузі в Україні відбувається в умовах посилення конкуренції, зростання обсягів електронної комерції, підвищення вимог споживачів до швидкості, надійності та персоналізації послуг. Це зумовлює потребу в комплексному переході до інтелектуальних систем управління, автоматизованих логістичних рішень і цифрових каналів комунікації з клієнтами. Компанія «Нова Пошта», як один із лідерів національного ринку експрес-доставки, є прикладом підприємства, що активно впроваджує інноваційні цифрові інструменти з метою підвищення якості обслуговування, ефективності логістичних операцій і зручності користування послугами.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективність цифрових сервісів безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати високі стандарти клієнтського досвіду. В умовах воєнного часу, економічної нестабільності та зростаючої потреби у безконтактних формах обслуговування, цифровізація процесів набуває особливого значення, оскільки сприяє підвищенню стійкості бізнесу, гнучкості операційної системи та зниженню витрат.

Проблематика оцінки ефективності впровадження цифрових сервісів є актуальною для українських підприємств, оскільки вимагає не лише впровадження технологічних рішень, а й розробки методичних підходів до вимірювання їх результативності та впливу на фінансово-економічні показники діяльності. Недостатнє використання аналітичних інструментів, відсутність уніфікованих стандартів оцінювання та потреба в комплексному аналізі цифрових ініціатив визначають науково-практичну цінність даної теми.

Метою дослідження є оцінка ефективності впровадження цифрових сервісів для автоматизації клієнтського обслуговування у компанії «Нова Пошта» та обґрунтування напрямів їх подальшої оптимізації з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації логістичної галузі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади цифрової автоматизації клієнтського обслуговування та визначити її роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності;

- дослідити сучасні цифрові технології, що застосовуються у сфері логістики, та їх вплив на якість клієнтського сервісу;

- проаналізувати діяльність компанії «Нова Пошта», її організаційно-економічні особливості та структуру вантажного сегмента;

- провести оцінку ефективності впроваджених цифрових сервісів у компанії та визначити їхній вплив на якість обслуговування клієнтів;

- виявити проблеми та обмеження у використанні цифрових технологій, що стримують розвиток автоматизації процесів;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення клієнтського сервісу на основі цифрових технологій і підвищення ефективності діяльності компанії.

Об’єктом дослідження є процес упровадження цифрових сервісів у систему клієнтського обслуговування логістичних підприємств.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та організаційно-економічні механізми оцінки ефективності цифрових сервісів у діяльності компанії «Нова Пошта».

У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу, системного підходу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичного аналізу, а також метод експертних оцінок для визначення ефективності впроваджених цифрових інструментів у логістичній діяльності.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні підходу до комплексної оцінки ефективності цифрових сервісів на основі поєднання кількісних показників результативності та якісних характеристик клієнтського досвіду, що дозволяє визначити стратегічні резерви підвищення ефективності автоматизації обслуговування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій для удосконалення цифрової стратегії компанії «Нова Пошта», підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Таким чином, проведене дослідження має важливе теоретичне та прикладне значення, адже дозволяє не лише систематизувати наукові підходи до оцінки цифрових сервісів, а й запропонувати практичні рішення для їх подальшої оптимізації на прикладі провідної логістичної компанії України - «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1 Поняття та значення цифрових сервісів у сфері логістики

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним упровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Особливо це стосується логістики, яка є основою ефективного функціонування ланцюгів постачання. Зростаюча конкуренція на ринку, вимоги клієнтів до швидкості, точності та прозорості процесів обумовлюють потребу в інноваційних рішеннях, здатних забезпечити оперативну взаємодію між усіма учасниками логістичного ланцюга [1].

У цьому контексті цифрові сервіси у сфері логістики виступають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Під цифровими сервісами розуміють інтегровані інформаційні системи, платформи та програмні рішення, які забезпечують автоматизацію логістичних процесів, зменшення участі людського фактора та підвищення точності операцій. До таких сервісів належать: електронні платформи для моніторингу замовлень, CRM-системи для управління клієнтськими відносинами, TMS (Transport Management System) для планування маршрутів, WMS (Warehouse Management System) для контролю складських процесів, хмарні сервіси для зберігання даних, системи аналітики Big Data, а також чат-боти та мобільні додатки для клієнтів.

Цифровізація логістичного обслуговування створює нові можливості для підприємств, оскільки дозволяє зменшити операційні витрати, скоротити час обробки замовлень, підвищити якість сервісу, забезпечити прозорість ланцюга постачань і підвищити рівень задоволеності клієнтів. У таблиці 1.1

представлено узагальнення основних переваг використання цифрових сервісів у логістичній діяльності підприємств[2].

Таблиця 1.1 - Переваги використання цифрових сервісів у логістичному обслуговуванні

Показник	Зміст переваги	Приклад реалізації
Швидкість обслуговування	Скорочення часу на оформлення замовлення та доставку	Використання онлайн-трекінгу посилок
Прозорість процесів	Можливість контролю логістичних етапів у реальному часі	Відстеження статусу доставки через мобільний додаток
Зменшення помилок	Автоматична перевірка документів і маршрутів	Електронний документообіг
Персоналізація обслуговування	Адаптація пропозицій під потреби клієнта	CRM-системи, аналітика Big Data
Зниження витрат	Оптимізація маршрутів, зменшення часу простою транспорту	Використання GPS та TMS

Після аналізу таблиці 1.1 можна зробити висновок, що цифрові сервіси суттєво змінюють логіку функціонування логістичних процесів, переводячи їх із традиційної моделі в інтерактивну, клієнтоорієнтовану та аналітично керовану[3].

Перш за все, швидкість обслуговування є одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності логістичних компаній. Завдяки цифровим платформам процес оформлення замовлень, обробки документів і доставки значно прискорюється. Впровадження онлайн-трекінгу дозволяє клієнтам у будь-який момент отримати актуальну інформацію про місцезнаходження вантажу, що знижує кількість звернень до операторів та скорочує час на обробку запитів.

Наступною перевагою є прозорість процесів, яка досягається за рахунок інтеграції інформаційних систем і створення єдиних цифрових платформ. Клієнти, перевізники та постачальники мають змогу контролювати логістичні етапи у режимі реального часу. Мобільні додатки для відстеження доставки формують довіру між сторонами, зменшують ризик затримок і сприяють підвищенню якості сервісу.

Третім важливим аспектом є зменшення кількості помилок у процесі документообігу, маршрутизації та планування перевезень. Автоматизація цих процесів дозволяє уникнути дублювання інформації, неточностей у даних і

людських помилок. Електронний документообіг забезпечує швидке погодження угод, митне оформлення, виставлення рахунків і передачу інформації між підрозділами без втрати часу.

Особливу роль відіграє персоналізація обслуговування. Сучасні CRM-системи (Customer Relationship Management) у поєднанні з аналітикою Big Data дозволяють вивчати поведінку клієнтів, визначати їхні уподобання та формувати індивідуальні пропозиції. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й сприяє довгостроковій співпраці, адже компанія демонструє уважне ставлення до кожного замовника.

Ще одним суттєвим ефектом є зниження витрат. Використання систем TMS (Transport Management System) та GPS-моніторингу дозволяє оптимізувати маршрути перевезень, мінімізувати порожні пробіги та зменшити витрати на паливо. Такі системи автоматично розраховують найефективніші маршрути з урахуванням пробок, погодних умов і завантаженості транспорту, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів.

Отже, цифрові сервіси у логістиці формують нову парадигму управління ланцюгами постачання, у якій ключову роль відіграють аналітика, швидкість доступу до інформації та клієнтоорієнтованість. Вони забезпечують підприємствам конкурентні переваги за рахунок поєднання високої технологічності, гнучкості та ефективності.

Загалом, впровадження цифрових сервісів у логістиці є не лише технічним оновленням, а стратегічним кроком, який змінює підходи до управління ресурсами, процесами та взаєминами з клієнтами. Цифрова трансформація створює умови для сталого розвитку, підвищення ефективності бізнесу та інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги постачання.

1.2 Основні технології автоматизації клієнтського обслуговування

У сучасному логістичному середовищі автоматизація клієнтського обслуговування спирається на застосування комплексних цифрових технологій,

що дозволяють забезпечити безперервність обробки замовлень, прозорість ланцюгів постачання та високу якість сервісу[4].

До ключових технологій належать[5]:

CRM (Customer Relationship Management) - забезпечує управління взаємовідносинами з клієнтами на всіх етапах: від першого контакту до післяпродажного супроводу. CRM дозволяє формувати єдину базу клієнтів, автоматизувати спілкування, відстежувати задоволеність та історію покупок.

ERP (Enterprise Resource Planning) - система планування ресурсів підприємства, яка об’єднує дані з фінансів, закупівель, складів, логістики й кадрів в єдиний інформаційний простір.

TMS (Transportation Management System) - платформа для планування маршрутів, розрахунку витрат, моніторингу доставки і комунікації з перевізниками.

WMS (Warehouse Management System) - система управління складом, що контролює прийом, зберігання, інвентаризацію та відвантаження товарів.

AI (Artificial Intelligence) - застосовується для прогнозування попиту, аналізу клієнтських відгуків, оптимізації маршрутів та автоматичного розпізнавання документів.

RPA (Robotic Process Automation) - технологія автоматизації офісних процесів, зокрема створення рахунків, обробки замовлень, перевірки документів.

Chatbots та Voice Assistants - забезпечують швидку комунікацію з клієнтами 24/7, відповідають на запити, повідомляють статус відправлення, приймають заявки.

Big Data Analytics - дає можливість аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, попит, маршрути, запізнення доставки, сезонні зміни.

IoT (Internet of Things) - використовується для моніторингу транспорту, контейнерів, складів та температурних режимів під час перевезення.

У таблиці 1.2 наведено систематизовану характеристику основних технологій автоматизації клієнтського обслуговування у сфері логістики.

Після розгляду даних таблиці можна зробити висновок, що впровадження сучасних технологій автоматизації не лише спрощує логістичні процеси, а й створює нову якість клієнтського досвіду. CRM-системи дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, а AI та Big Data забезпечують глибоку аналітику поведінки споживачів, що допомагає компаніям прогнозувати попит і адаптувати послуги під потреби ринку.

Таблиця 1.2 - Основні технології автоматизації клієнтського обслуговування у сфері логістики[6]

№	Технологія	Призначення	Приклад практичного використання	Отриманий ефект
1	CRM	Управління клієнтськими відносинами, історією замовлень і звернень	DHL (Salesforce CRM)	Персоналізація обслуговування, підвищення лояльності
2	ERP	Планування ресурсів і фінансових потоків	Maersk (SAP ERP)	Єдина база даних, зниження дублювання інформації
3	TMS	Планування маршрутів, розрахунок витрат, відстеження транспорту	FedEx (TMS-платформа FedEx)	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на паливо
4	WMS	Управління складом і логістикою зберігання	Amazon (WMS з роботами Kiva)	Скорочення часу комплектації замовлень
5	AI / ML	Інтелектуальний аналіз даних, прогнозування попиту	UPS (ORION)	Оптимізація маршрутів, зниження витрат на 10–15%
6	RPA	Роботизація адміністративних процесів	DB Schenker	Скорочення часу обробки документів на 60%
7	Chatbots	Автоматична комунікація з клієнтами	Нова пошта	24/7 доступність, зниження навантаження на операторів
8	Big Data	Аналітика великих даних про клієнтів і маршрути	DHL	Точне прогнозування попиту, ефективне планування
9	IoT	Моніторинг транспорту та вантажів	Maersk (IoT-контейнери)	Підвищення прозорості та безпеки доставки

Такі технології, як TMS і WMS, сприяють скороченню часу доставки, зниженню витрат на транспорт і підвищенню точності обліку товарів, тоді як RPA та Chatbots дозволяють значно прискорити обробку запитів і зменшити навантаження на персонал. Інтернет речей (IoT) забезпечує прозорість на всіх

етапах логістичного ланцюга, створюючи можливість для відстеження вантажів у реальному часі.



Рисунок 1.1 - Інтеграція цифрових технологій у логістичному процесі

Отже, інтеграція цих технологій створює основу для цифрової екосистеми логістичного обслуговування, де ефективність, швидкість, точність і клієнтоорієнтованість стають ключовими факторами успіху. Саме комплексне застосування цифрових рішень дозволяє компаніям досягати стабільного зростання, підвищувати довіру клієнтів і зміцнювати позиції на міжнародному ринку логістичних послуг.

1.3 Показники ефективності впровадження цифрових сервісів

В умовах цифрової трансформації сучасного бізнесу надзвичайно важливо не лише впроваджувати нові технології, але й здійснювати системну оцінку ефективності цифровізації. Цей процес передбачає визначення, вимірювання та аналіз результатів, отриманих унаслідок запровадження цифрових рішень у діяльність підприємства. Метою оцінки є з'ясування, наскільки цифрові сервіси сприяють досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню її конкурентоспроможності, прибутковості та рівня клієнтського задоволення[7].

Оцінювання ефективності цифрових сервісів здійснюється за системою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які охоплюють три головні напрями: економічний, операційний та клієнтський.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише фінансову доцільність цифровізації, але й її вплив на внутрішні процеси та взаємодію з клієнтами.

Економічні показники є базовими, оскільки вони безпосередньо відображають фінансовий результат від впровадження цифрових технологій. Основним серед них є показник ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій у цифрові проекти. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені кошти у цифрову трансформацію.

Іншим важливим індикатором є показник зниження витрат. Він відображає економію ресурсів, що виникає внаслідок оптимізації процесів, скорочення ручної праці та зменшення кількості помилок. Зменшення витрат може бути досягнуте за рахунок автоматизації документообігу, електронної взаємодії з клієнтами, скорочення часу обробки запитів та раціонального використання трудових ресурсів. Таким чином, економічні показники дозволяють оцінити окупність цифровізації та її вплив на фінансову стабільність підприємства[8].

Операційні показники відображають зміни у внутрішніх бізнес-процесах, що відбулися внаслідок впровадження цифрових технологій. Їхня мета - оцінити, наскільки автоматизація сприяє підвищенню продуктивності, швидкості роботи та зменшенню ризику людських помилок.

Одним із найважливіших показників є середній час обробки замовлень (Order Processing Time), який вимірюється від моменту прийняття замовлення до його повного виконання. Зменшення цього показника свідчить про прискорення логістичних і виробничих процесів, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та конкурентні позиції підприємства[9].

Не менш важливим є показник частки автоматизованих операцій (Automation Ratio), який демонструє рівень цифрової зрілості підприємства. Зростання цього показника означає, що підприємство дедалі більше відходить від ручної обробки даних, що знижує ймовірність помилок і прискорює роботу системи. Крім того, до операційних показників належать такі метрики, як кількість помилок у документації та швидкість реагування на запит клієнта,

які демонструють якість функціонування внутрішніх процесів після цифровізації.

Клієнтська складова є ключовою у цифровій трансформації, оскільки кінцева мета автоматизації полягає у покращенні досвіду взаємодії клієнта з підприємством. Оцінка здійснюється за низкою показників, що відображають рівень задоволеності, лояльності та активності споживачів.

Одним із базових є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSAT), який розраховується як відсоток позитивних відгуків відносно загальної кількості оцінок. Зростання цього показника свідчить про позитивний вплив цифрових сервісів на якість обслуговування, зручність використання онлайн-платформ та загальне сприйняття бренду клієнтами.

Іншим важливим індикатором є індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS), який відображає схильність споживачів рекомендувати компанію іншим.

Високе значення NPS вказує на формування стійкої бази лояльних клієнтів, що є стратегічною перевагою у цифровій економіці. Додатковими показниками можуть бути частка повторних покупок, середній час відповіді служби підтримки та кількість активних користувачів цифрових каналів комунікації.

Для комплексної оцінки ефективності цифрової автоматизації клієнтського обслуговування всі показники узагальнюються у таблиці 1.3, що дає змогу побачити взаємозв’язок між групами показників, методиками розрахунку та очікуваними результатами.

Алгоритм оцінки ефективності впровадження цифрових сервісів є ключовим інструментом для системного аналізу результативності процесів цифрової трансформації на підприємстві. Його метою є не лише кількісне вимірювання змін, що відбуваються внаслідок цифровізації, але й якісне розуміння впливу цифрових технологій на продуктивність, витрати, рівень задоволеності клієнтів та стратегічну конкурентоспроможність організації[10].

Таблиця 1.3 - Ключові показники ефективності цифрової автоматизації клієнтського обслуговування[11]

Група показників	Назва показника	Формула / методика	Очікуваний результат
Економічні	ROI	(Прибуток – Інвестиції) / Інвестиції × 100%	Визначення окупності цифровізації
Економічні	Зниження витрат	(Витрати до – Витрати після) / Витрати до × 100%	Економія ресурсів
Операційні	Order Processing Time	Час прийняття → виконання замовлення	Прискорення циклу обслуговування
Операційні	Automation Ratio	Автоматизовані операції / Усі операції × 100%	Зменшення ручної праці
Клієнтські	CSAT	(Кількість позитивних оцінок / Загальна кількість оцінок) × 100%	Зростання задоволеності

На рисунку 1.2 представлена послідовність етапів алгоритму оцінки ефективності впровадження цифрових сервісів. Цей алгоритм відображає логічний і поетапний підхід до аналізу результатів цифровізації, що забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень щодо подальшої оптимізації процесів.



Рисунок 1.2 - Алгоритм оцінки ефективності впровадження цифрових сервісів[12]

Першим етапом є визначення цілей цифровізації, тобто чіткого формулювання очікуваних результатів, яких підприємство прагне досягти за

допомогою впровадження цифрових технологій. Ці цілі можуть охоплювати зменшення витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів, підвищення точності операцій, поліпшення комунікації між підрозділами або розширення можливостей аналітики. Важливо, щоб поставлені цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

Другий етап - вибір показників ефективності (KPI). Для кожної цілі цифровізації визначаються відповідні ключові показники, які дозволяють кількісно оцінити ступінь її досягнення. Наприклад, якщо метою є підвищення продуктивності, KPI може бути відсоток збільшення обсягів виробництва або скорочення часу виконання замовлень. Для клієнтських сервісів це можуть бути рівень задоволеності користувачів, кількість звернень до служби підтримки або час реагування на запит.

Третій етап передбачає збір і аналіз даних до впровадження цифрових технологій. Це дає змогу створити базову точку відліку - своєрідну “доцифрову” модель діяльності підприємства. Порівняння даних «до» і «після» дозволяє об’єктивно визначити, які саме зміни стали наслідком цифровізації. На цьому етапі важливо забезпечити достовірність і повноту інформації, а також провести якісний аналіз поточних бізнес-процесів.

Наступним етапом є моніторинг результатів після автоматизації, який передбачає збір актуальних даних про функціонування цифрових систем і процесів після їх впровадження. Моніторинг має бути безперервним і систематичним, щоб відстежувати не лише первинні результати, а й динаміку змін у часі. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і вчасно реагувати на проблеми.

П’ятий етап - порівняння та оцінка змін. На цьому етапі здійснюється зіставлення фактичних результатів із базовими показниками, що були зафіксовані до впровадження цифрових інструментів. Порівняльний аналіз дозволяє визначити, наскільки цифровізація сприяла досягненню поставлених цілей, які процеси покращились, а які, навпаки, потребують додаткової уваги.

Тут використовуються методи статистичного аналізу, економічного моделювання та аналітики великих даних.

Завершальний, шостий етап - оптимізація процесів і коригування стратегії. На основі отриманих результатів здійснюється вдосконалення бізнес-процесів, модернізація цифрових інструментів, оновлення методів управління та перегляд стратегічних пріоритетів. Це забезпечує безперервний розвиток системи цифрового управління та підвищує гнучкість підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Етап оптимізації також включає навчання персоналу, удосконалення цифрової культури та інтеграцію нових технологічних рішень.

Цифрові сервіси є базовим елементом модернізації клієнтського обслуговування у логістиці. Їхнє впровадження дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, а й сформувати клієнтоорієнтовану модель управління. Завдяки поєднанню CRM, ERP, TMS, WMS, AI, Big Data, IoT і RPA технологій формуються цифрові логістичні платформи нового покоління, які мінімізують людський фактор, забезпечують прозорість, аналітичність і швидкість.

Використання систем показників ефективності дає змогу кількісно оцінити вплив автоматизації на якість сервісу, економічні результати та рівень задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії «Нова Пошта» та її вантажного сегмента

Компанія «Нова Пошта» є лідером українського ринку експрес-доставки, логістики та транспортних перевезень. Вона була заснована у 2001 році та за більш ніж два десятиліття діяльності перетворилася на національного оператора з розгалуженою мережею відділень, сучасною IT-інфраструктурою та високим рівнем цифровізації бізнес-процесів. Основною місією компанії є створення зручного, надійного та швидкого способу доставки відправлень між фізичними та юридичними особами в Україні та за її межами[13].

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІД-АЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА»
Назва англійською мовою	“NOVA POST” LIMITED LIABILITY COMPANY
Юридична адреса	03026, Україна, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, 1, ПОВЕРХ 9
ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Основний вид діяльності	53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
Контактний телефон	+380984500609
Електронна пошта	support_ua@novaposhta.ua
Сайт	https://novaposhta.ua/

Компанія має форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та функціонує на основі статуту, який визначає права, обов’язки, управлінську структуру та взаємодію між підрозділами. Головний офіс розташований у місті Київ, а логістичні хаби - у великих промислових центрах України: Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі та Полтаві.

На рис.2.1 представлена організаційна структура компанії «Нова Пошта».

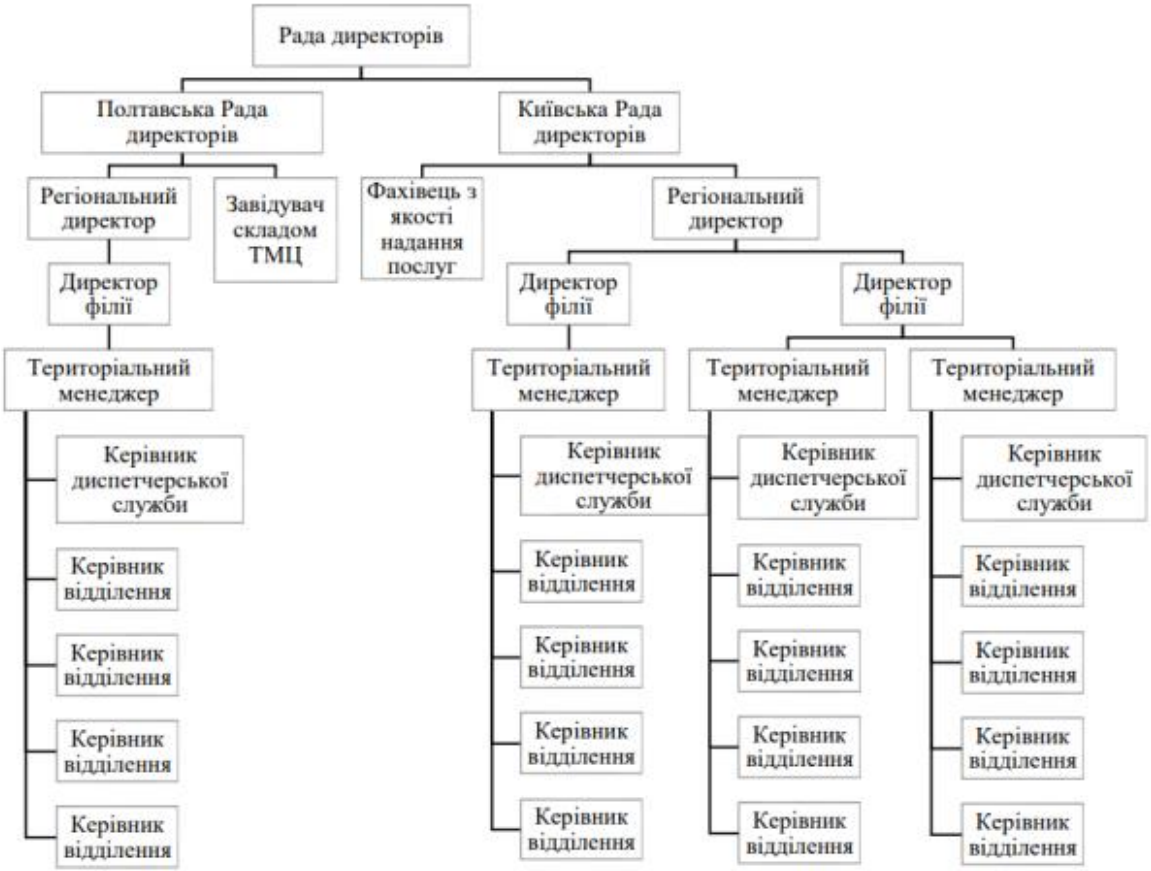


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Динаміка розвитку мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2020–2025 рр. відображає стабільне зростання масштабів діяльності компанії та її стратегічну орієнтацію на посилення клієнтської доступності. Як свідчать дані, наведені на рисунку 2.2, за останні п’ять років компанія продемонструвала стрімке нарощення кількості відділень, що є показником високої ділової активності, ефективного управління логістичною інфраструктурою та розширення географії присутності.

У 2020 році мережа налічувала 7145 відділень, однак завдяки послідовному впровадженню цифрових технологій, оптимізації транспортно-логістичних процесів і зростанню попиту на послуги експрес-доставки цей показник щороку демонстрував приріст. Особливо помітне зростання спостерігається у 2021–2023 рр., коли кількість відділень збільшилася з 8700 до

10974 одиниць, що зумовлено активним переходом бізнесу в онлайн-середовище та розширенням внутрішніх і міжнародних перевезень.

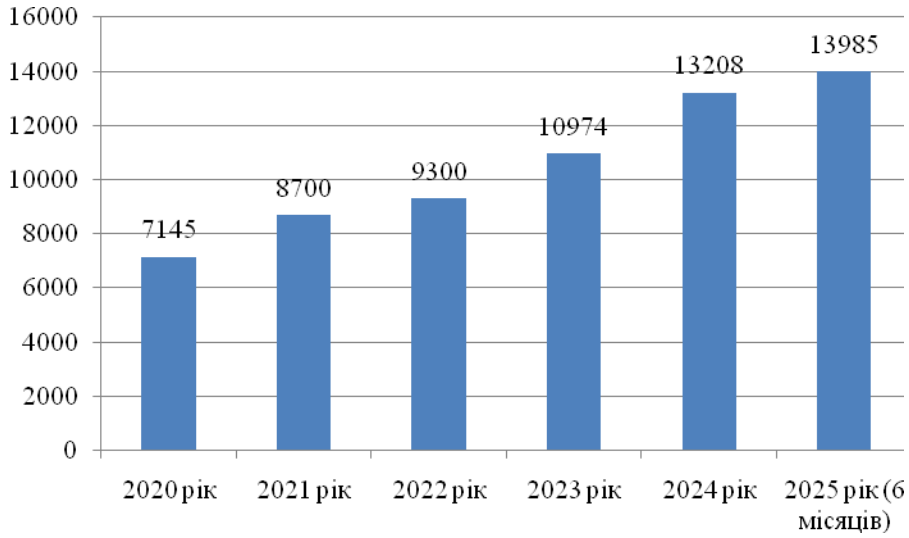


Рисунок 2.2 – Динаміка відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2025 (6 місяців) рр.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» успішно реалізує стратегію інтенсивного розвитку через масштабування своєї мережі. Упродовж 2020–2024 рр. кількість відділень зросла майже вдвічі - з 7145 до 13208, що свідчить про високу адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища та гнучкість її бізнес-моделі. Особливо показовим є результат першого півріччя 2025 року - 13985 відділень, що перевищує показник попереднього року майже на 6 %, навіть без урахування повного річного періоду. Це підтверджує стабільну тенденцію до зростання та поступове насичення ринку якісними логістичними послугами.

Таким чином, динаміка, зображена на рисунку 2.2, є наочним свідченням ефективності управлінських рішень ТОВ «Нова Пошта» в умовах підвищеної конкуренції та цифрової трансформації галузі. Постійне розширення мережі сприяє зміцненню позицій компанії на національному ринку, розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня сервісу, що, у свою чергу, створює передумови для подальшої експансії на міжнародному рівні.

Рисунок 2.3 відображає динаміку доставки посилок і вантажів ТОВ «Нова Пошта» у період 2020–2025 рр., що є ключовим індикатором ефективності логістичної діяльності компанії, її здатності реагувати на ринкові зміни та задовольняти потреби клієнтів у сучасних умовах. Представлені дані свідчать про високий рівень ділової активності підприємства, його системне зростання та поступову стабілізацію логістичних процесів.

У 2020 році обсяг доставлених посилок і вантажів становив 300 млн одиниць, що можна розглядати як базовий рівень після початку активної цифровізації компанії та посилення конкуренції у сфері експрес-доставки. Уже наступного року - у 2021-му - показник зріс до 372 млн, що означає приріст на понад 24 %, зумовлений збільшенням попиту на онлайн-покупки, розвитком e-commerce, розширенням клієнтської бази, а також вдосконаленням транспортної логістики.

Однак у 2022 році спостерігається тимчасове скорочення обсягів доставки до 315 млн посилок і вантажів, що логічно пов’язано з наслідками воєнних дій в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, зміною транспортних маршрутів і тимчасовим закриттям частини відділень у зонах активних бойових дій. Попри це, компанія не лише зберегла свою діяльність, а й швидко адаптувалася до нових умов, відновивши темпи зростання вже у 2023 році - обсяги доставок піднялися до 412 млн одиниць. Це стало можливим завдяки розширенню мережі відділень, впровадженню автоматизованих сортувальних систем, використанню штучного інтелекту для планування маршрутів і покращенню системи онлайн-відстеження відправлень.

Особливо вражаючим є результат 2024 року, коли кількість доставлених посилок і вантажів зросла до 480 млн одиниць, що стало найвищим показником за весь аналізований період. Цей результат демонструє ефективність стратегічних рішень керівництва компанії, інноваційний підхід до організації логістичних процесів і зростання довіри клієнтів до бренду «Нова Пошта» [14].

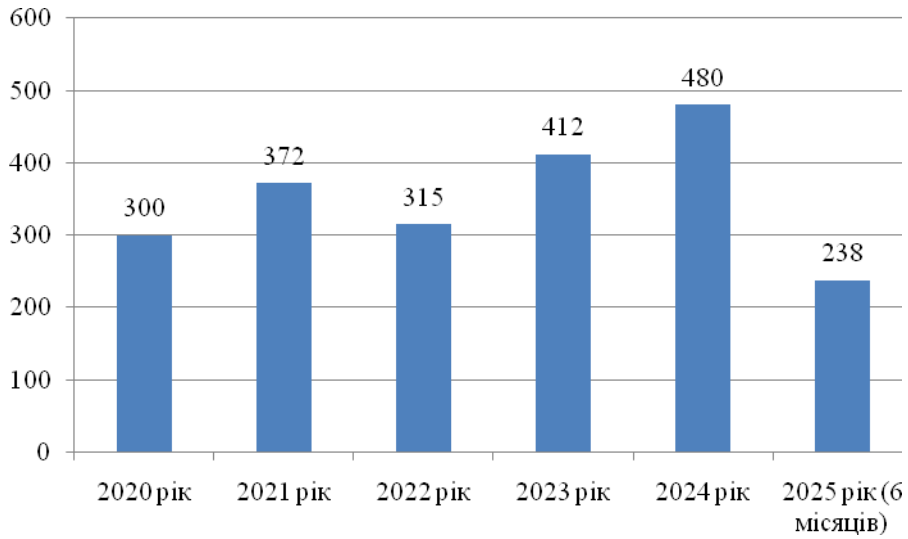


Рисунок 2.3 – Динаміка доставки посилок і вантажів ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2025 (6 місяців) рр. (млн.)

Дані, наведені на рисунку 2.3, свідчать, що ТОВ «Нова Пошта» продовжує утримувати позицію лідера на ринку поштово-логістичних послуг України, демонструючи стійку динаміку зростання навіть в умовах складної економічної та соціально-політичної ситуації. Зростання обсягів доставок у 2023–2024 роках є підтвердженням того, що компанія змогла не лише відновити довоєнні обсяги діяльності, але й суттєво перевищити їх. Це стало можливим завдяки інвестиціям у цифрову інфраструктуру, розширенню мережі автоматизованих поштоматів, оптимізації транспортних маршрутів, модернізації складів і впровадженню систем аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування клієнтських потреб.

Водночас результати за перші шість місяців 2025 року (238 млн доставок) засвідчують збереження високих темпів діяльності, що дозволяє прогнозувати перевищення показників 2024 року наприкінці поточного року. Така позитивна тенденція свідчить про ефективність операційного менеджменту, системний підхід до обслуговування клієнтів і гнучкість компанії у використанні інноваційних інструментів для покращення якості сервісу.

Таким чином, динаміка, подана на рисунку 2.3, є показником стійкої конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта», яка базується на поєднанні

технологічних інновацій, клієнтоорієнтованого підходу та стратегічного бачення розвитку логістичної системи України. Компанія продовжує формувати нові стандарти ефективності у сфері доставки, що забезпечує їй не лише зростання ринкової частки, а й провідну роль у процесах цифрової трансформації національної економіки.

Вантажний сегмент компанії «Нова Пошта» є одним із ключових напрямів її діяльності, що відіграє визначальну роль у забезпеченні безперервності логістичних процесів в Україні, особливо в умовах воєнного часу. Саме цей сегмент забезпечує перевезення великогабаритних, важких та палетованих вантажів між підприємствами, дистриб'юторами, інтернет-магазинами, виробничими структурами та оптовими постачальниками. Завдяки своїй високій ефективності та адаптивності, вантажний напрям «Нової Пошти» став одним із найбільш стійких елементів логістичної інфраструктури країни.

У воєнних умовах діяльність вантажного сегмента набула стратегічного значення. Компанія виконує не лише комерційну, а й соціально важливу функцію - забезпечує постачання критично необхідних товарів, медикаментів, гуманітарної допомоги, продуктів харчування, запчастин для виробництва та сільського господарства. Попри складну ситуацію з безпекою, зруйновану інфраструктуру та нестачу пального, компанії вдалося зберегти безперервність логістичних операцій та навіть розширити географію доставки в межах безпечних регіонів.

Основні характеристики вантажного сегмента ТОВ «Нова Пошта» включають:

- розгалужену мережу терміналів у всіх обласних центрах України, а також у великих промислових містах, що дозволяє забезпечувати високу щільність покриття території;

- спеціалізований автопарк із понад 4 000 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності, обладнаних GPS-системами моніторингу, що гарантують контроль за переміщенням вантажів у реальному часі;

- палетну доставку, яка відповідає міжнародним логістичним стандартам, забезпечуючи цілісність товарів під час транспортування;

- послуги складського зберігання, сортування, пакування та консолідації вантажів, що дозволяють клієнтам зменшити витрати на власну логістику;

- індивідуальні рішення для корпоративних клієнтів, включно з можливістю інтеграції систем компанії з CRM, ERP або іншими внутрішніми платформами клієнта.

Перевагами вантажного сегмента «Нової Пошти» є:

1. Висока швидкість і надійність доставки завдяки автоматизованим логістичним хабам і використанню сучасних технологій сортування.

2. Цифровий контроль за маршрутами та станом вантажу, що мінімізує ризики втрат або пошкоджень.

3. Гнучка тарифна політика, орієнтована на потреби малого, середнього та великого бізнесу.

4. Мультимодальні перевезення, які поєднують автомобільні, залізничні та авіаційні маршрути.

5. Підвищена безпека транспортування з можливістю страхування вантажу та використання системи моніторингу у реальному часі.

Під час війни компанія значно модернізувала підхід до управління вантажними перевезеннями. Вона розробила резервні маршрути, організувала гуманітарні логістичні коридори, а також активно співпрацює з військовими адміністраціями для координації перевезень у зонах ризику. Таким чином, «Нова Пошта» продемонструвала гнучкість, відповідальність і здатність швидко адаптуватися до кризових обставин.

Таблиця 2.2 відображає основні фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 рр., що дає змогу здійснити комплексний аналіз фінансового стану, динаміки доходів і витрат, а також визначити тенденції розвитку компанії в умовах тривалої війни в Україні, яка суттєво вплинула на економічне середовище, споживчу поведінку та логістичні процеси. Незважаючи на складні обставини, «Нова Пошта» продемонструвала високу

адаптивність, стійкість і здатність до зростання, зберігаючи позитивні фінансові результати навіть у періоди загального економічного спаду.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2024 рр.(тис.грн.) [15]

Показник	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2500331	3967156	2135960	2519616
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44779857	36468879	23687034	25549607
Собівартість та витрати на збут	-36192936	-29481319	-19715662	-19364259
Адміністративні виплати	-4209338	-2985829	-1673172	-2298389
Інші операції доходи/витрати	-2459541	-1021853	-158856	-334983
Інші фінансові доходи/витрати	918595	1458297	251008	-460944
Податок на прибуток	-336306	-471019	-254392	-571146

Як видно з таблиці, чистий фінансовий результат (прибуток) у 2024 році становив 2 500 331 тис. грн, що хоч і нижче за показник 2023 року (3 967 156 тис. грн), але свідчить про збереження рентабельності бізнесу в умовах воєнної економіки, коли більшість підприємств України зазнали збитків через логістичні труднощі, скорочення платоспроможного попиту та підвищення операційних ризиків. Зниження прибутку у 2024 році пояснюється зростанням витрат на збут, підвищенням вартості енергоносіїв, складністю з постачанням палива та необхідністю переорієнтації маршрутів доставки через воєнні дії.

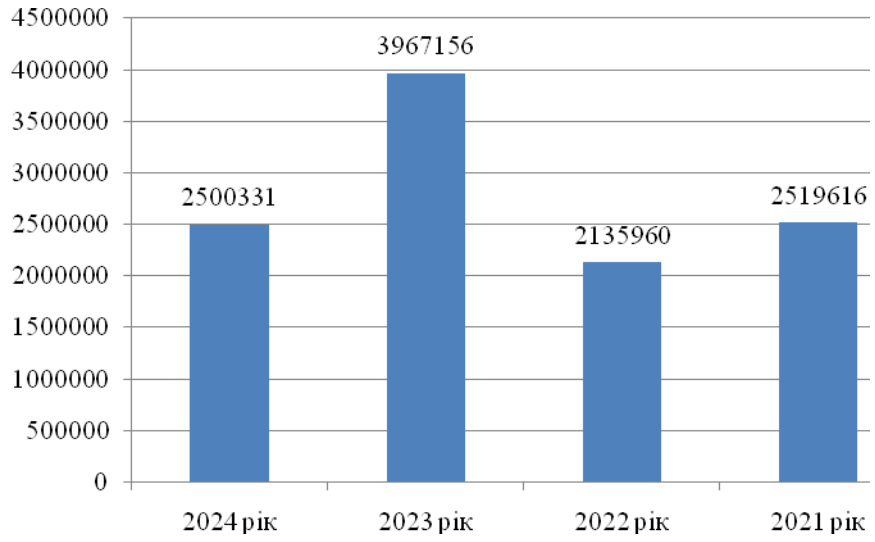


Рисунок 2.4 - Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Нова Пошта»

Водночас чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) демонструє значне зростання: у 2024 році він досяг 44 777 985,7 тис. грн, що майже у двічі перевищує рівень 2022 року. Така тенденція свідчить про розширення клієнтської бази, збільшення кількості відправлень, зростання ролі e-commerce та зміцнення позицій компанії на ринку поштово-логістичних послуг. «Нова Пошта» стала одним із ключових елементів національної інфраструктури, забезпечуючи стабільність внутрішніх перевезень навіть у прифронтових і звільнених регіонах, що підвищило довіру клієнтів і сприяло приросту доходів.

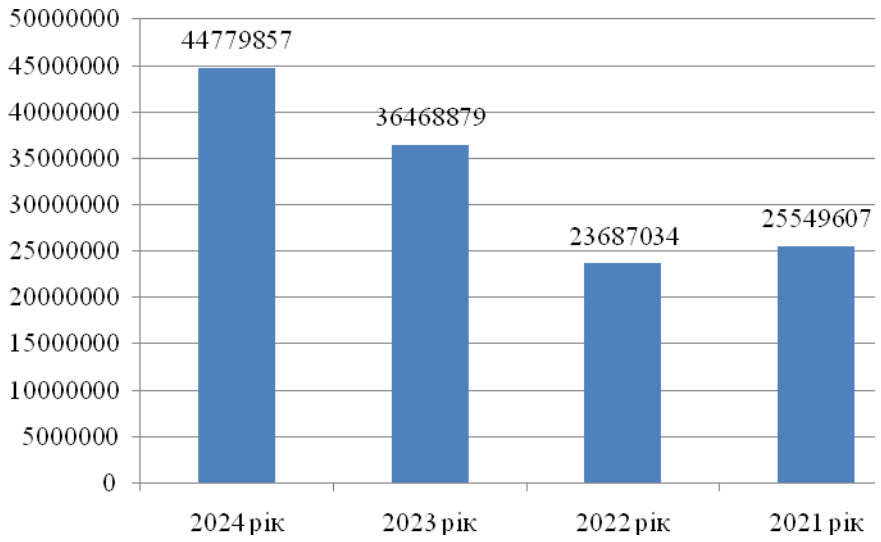


Рисунок 2.5 - Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нова Пошта»

Собівартість та витрати на збут також зростали протягом аналізованого періоду - з 19 364 259 тис. грн у 2021 році до 36 192 936 тис. грн у 2024 році, що пояснюється не лише інфляційними процесами, а й необхідністю інвестування в безпечну логістику, страхування вантажів, ремонт пошкоджених складів і відділень, а також підтримку персоналу. Адміністративні витрати у 2024 році становили 4 209 338 тис. грн, що є закономірним результатом розширення операційної діяльності, впровадження цифрових рішень, підвищення заробітних плат і витрат на кіберзахист даних.

Показник інших операційних доходів/витрат у 2024 році (-2 459 541 тис. грн) свідчить про наявність непередбачуваних витрат, пов’язаних із відновленням інфраструктури, компенсацією збитків і переорієнтацією логістичних процесів. Водночас позитивна динаміка інших фінансових доходів/витрат (918 595 тис. грн у 2024 році) демонструє ефективність управління фінансовими потоками, диверсифікацію доходів та вдале залучення інвестицій у складні економічні періоди.

Аналіз фінансових показників за 2020–2024 рр. свідчить, що ТОВ «Нова Пошта» успішно адаптувалося до умов воєнного часу, зберігаючи високу фінансову стійкість, стабільний рівень доходів і прибутковість. Компанія довела, що здатна не лише підтримувати ефективну операційну діяльність, а й інвестувати в інновації, цифровізацію, модернізацію складів, розвиток поштоматів і забезпечення швидкої доставки по всій території України, включно з прифронтовими регіонами.

Незважаючи на зростання витрат, «Нова Пошта» продовжує демонструвати позитивний фінансовий результат, що свідчить про стратегічно виважену політику управління ресурсами. Компанія ефективно використовує цифрові інструменти для аналізу ринку, прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів, що дозволяє мінімізувати ризики і втрати, спричинені війною.

Ключовим фактором успіху є гнучкість бізнес-моделі, орієнтованої на клієнта, цифрову автоматизацію процесів і диверсифікацію джерел доходу. «Нова Пошта» активно підтримує економічний фронт України, створюючи робочі місця, сплачуючи податки, надаючи гуманітарну допомогу та забезпечуючи логістичну підтримку Збройних Сил.

Отже, навіть в умовах воєнних викликів 2022–2024 рр., підприємство демонструє високу ефективність управління фінансами, витримку й адаптивність, що дозволяє розглядати його як еталон антикризового управління у сфері логістики. Позитивна динаміка доходів і стабільність прибутку свідчать, що стратегія «Нової Пошти» є довгостроково стійкою та відповідає сучасним

викликам воєнного часу й перспективам післявоєнного відновлення економіки України.

2.2 Огляд цифрових сервісів компанії «Нова Пошта» для клієнтів та їх функціональні можливості

Компанія «Нова Пошта» активно впроваджує цифрові сервіси з метою підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації логістичних процесів. Цифрові інструменти дозволяють клієнтам отримувати швидкий та зручний доступ до послуг компанії, а також забезпечують ефективне управління відправленнями. Основна стратегічна мета впровадження цифрових сервісів полягає у створенні інтегрованої системи обслуговування, яка поєднує онлайн та офлайн канали взаємодії з клієнтами[16].

Серед ключових цифрових сервісів компанії можна виділити наступні:

Мобільний додаток «Нова Пошта» – забезпечує клієнтам можливість відстежувати посилки в режимі реального часу, оформляти та оплачувати накладні, а також знаходити відділення та термінали за допомогою інтерактивної карти. Додаток дозволяє клієнтам самостійно змінювати параметри доставки та отримувати повідомлення про зміни статусу відправлень[17].

Веб-сервіс та особистий кабінет – надає можливість оформлення посилок онлайн, управління доставками, збереження історії відправлень, створення шаблонів для повторних відправлень та отримання аналітичної інформації про використання сервісів.

Сервіси самообслуговування у відділеннях – термінали, які дозволяють клієнтам друкувати накладні, здійснювати оплату та оформлювати відправлення без участі працівників компанії. Це значно скорочує час обслуговування та черги у відділеннях.

Автоматичні повідомлення для клієнтів – система надсилає SMS, електронні листи або push-повідомлення з актуальною інформацією про стан доставки, терміни отримання та можливі зміни у маршруті відправлення.

Сервіси для корпоративних клієнтів – передбачають інтеграцію з CRM-системами, API для масових відправлень, аналітичні інструменти для контролю доставки та оптимізації логістики.

Кожен із цифрових сервісів компанії надає клієнтам низку функціональних можливостей: оформлення та оплата посилок онлайн, відстеження статусу доставки, зміна умов отримання відправлень, планування доставки на зручний час, а також доступ до історії відправлень та фінансових звітів. Використання цих сервісів дозволяє значно підвищити швидкість та зручність обслуговування, зменшити навантаження на відділення та покращити взаємодію з клієнтами.

Таблиця 2.3 - Основні цифрові сервіси та їх функціональні можливості компанії «Нова Пошта»

Цифровий сервіс	Основні функції для клієнта	Переваги для клієнта
Мобільний додаток	Відстеження посилок, оплата, карта відділень	Швидкість, доступність 24/7, контроль доставки
Веб-сервіс та особистий кабінет	Онлайн-оформлення, історія відправлень, шаблони	Зручність, аналітика, економія часу
Сервіси самообслуговування	Друк накладних, оплата, оформлення без працівників	Зменшення черг, швидке обслуговування
Автоматичні повідомлення	SMS, email, push-повідомлення про статус посилки	Постійна поінформованість клієнта
Сервіси для корпоративних клієнтів	API, інтеграція з CRM, масові відправлення	Оптимізація бізнес-процесів, контроль доставки

Таким чином, цифрові сервіси компанії «Нова Пошта» забезпечують комплексне обслуговування клієнтів, дозволяють підвищити ефективність

логістичних процесів та покращують загальний досвід користування послугами компанії.

Компанія ефективно поєднує онлайн- та офлайн-канали взаємодії з клієнтами, пропонуючи високий рівень автоматизації, прозорості та зручності обслуговування. Для комплексної оцінки конкурентних переваг і викликів у сфері цифрової трансформації було проведено SWOT-аналіз цифрових сервісів «Нової Пошти», результати якого наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2. 4 - SWOT-аналіз цифрових сервісів «Нової Пошти» для клієнтів

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий спектр цифрових сервісів (мобільний додаток, сайт, чат-боти). 2. Цілодобова доступність сервісів 24/7. 3. Високий рівень автоматизації процесів (трекінг, онлайн-оплата, створення накладних). 4. Інтеграція онлайн та офлайн каналів (відділення, поштомати, кур'єрська доставка). 5. Зручний інтерфейс мобільного додатку. 6. Можливість безконтактного отримання та відправлення посилок. 7. Висока швидкість обробки замовлень завдяки цифровим технологіям.	1. Не всі клієнти володіють достатніми цифровими навичками. 2. Іноді трапляються технічні збої у роботі додатку чи сайту. 3. Обмежена функціональність у сільській місцевості через нестачу поштоматів. 4. Не всі клієнти довіряють онлайн-оплаті. 5. Висока залежність від стабільності інтернет-з'єднання. 6. Не завжди швидка технічна підтримка у години пікового навантаження. 7. Відсутність повноцінної інтеграції з усіма міжнародними платформами.
Можливості	Загрози
1. Розширення функціоналу мобільного додатку (індивідуальні пропозиції, бонуси). 2. Використання штучного інтелекту для прогнозування термінів доставки. 3. Розвиток власних фінансових сервісів (оплата, кредитування, перекази). 4. Впровадження голосових асистентів для клієнтської підтримки. 5. Співпраця з міжнародними поштовими операторами. 6. Розвиток "зелених" технологій у логістиці (електротранспорт, оптимізація маршрутів). 7. Залучення корпоративних клієнтів через цифрову персоналізацію сервісів.	1. Зростання конкуренції з боку інших логістичних компаній (Meest, Укрпошта, Justin). 2. Кіберзагрози та ризики витоку персональних даних. 3. Енергетичні та інтернет-збої через воєнні дії. 4. Висока вартість постійної модернізації IT-інфраструктури. 5. Нестабільність валютного курсу, що впливає на вартість цифрових сервісів. 6. Можливе зниження довіри користувачів у разі технічних помилок. 7. Обмеження з боку державного регулювання щодо обробки персональних даних.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що «Нова Пошта» має значний потенціал у сфері цифрової трансформації**,** який забезпечується наявністю

розвиненої інформаційної інфраструктури, широким спектром онлайн-послуг і зручним доступом до них для клієнтів у будь-який час. Компанія ефективно використовує цифрові рішення для оптимізації логістичних процесів, що дозволяє скорочувати час доставки, підвищувати точність обробки замовлень і забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу. Особливо важливими є інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, а також розвиток поштоматів і мобільних сервісів, що відповідає сучасним трендам «smart logistics».

Разом із тим, слабкими сторонами залишаються технічні ризики, обмеження цифрової грамотності окремих клієнтів, а також нерівномірний розвиток інфраструктури у віддалених регіонах. Залежність роботи цифрових сервісів від стабільності інтернету та енергопостачання створює додаткові виклики в умовах воєнного стану. Недосконаліть інтеграції з міжнародними платформами також стримує подальший розвиток компанії на глобальному рівні.

Серед ключових можливостей можна виокремити використання штучного інтелекту для прогнозування термінів доставки, впровадження індивідуальних пропозицій для клієнтів, розвиток фінансових послуг та розширення партнерських зв’язків з іноземними логістичними операторами. Також актуальним напрямом є цифрова персоналізація сервісів, яка сприятиме зростанню лояльності клієнтів і залученню нових сегментів ринку.

Натомість **загрози** пов’язані зі зростанням конкуренції в галузі, кіберризиками, економічною нестабільністю та потребою постійних інвестицій у модернізацію ІТ-рішень. Ключовим фактором успіху залишається захист персональних даних клієнтів і підвищення довіри до цифрових сервісів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що «Нова Пошта» є лідером цифрової трансформації у сфері логістики України**,** проте для зміцнення конкурентних позицій компанії необхідно продовжувати інвестувати у штучний інтелект, кібербезпеку, розширення функціоналу мобільних сервісів та підвищення цифрової грамотності користувачів. Реалізація цих напрямів

дозволить компанії зміцнити свої позиції не лише на національному, а й на міжнародному ринку логістичних послуг.

В сучасних умовах розвитку електронної комерції клієнт очікує максимальної зручності, швидкості та прозорості на кожному етапі обслуговування. «Нова Пошта» створила цілісну цифрову екосистему, що об’єднує мобільний додаток, вебсайт, чат-ботів, термінали самообслуговування та автоматизовані поштомати. Всі ці елементи дозволяють клієнтам самостійно здійснювати ключові операції - від створення накладної до отримання посилки.

Цифрові інструменти компанії не лише полегшують процеси комунікації, а й скорочують час обслуговування, зменшують людський фактор і підвищують точність виконання логістичних операцій. На кожному етапі - від реєстрації відправлення до зворотного зв’язку - клієнт має можливість взаємодіяти із системою через зручний інтерфейс. У результаті формується новий тип клієнтського досвіду, який базується на цифровій довірі, швидкості та персоналізації послуг.

Таблиця 2.5 відображає основні етапи взаємодії клієнта з цифровими сервісами «Нової Пошти», відповідні інструменти, які застосовуються на кожному з них, а також результат, який отримує користувач у процесі цієї взаємодії.

Побудована система цифрової взаємодії між клієнтом та компанією «Нова Пошта» свідчить про високий рівень цифрової зрілості підприємства, що дозволяє забезпечити клієнтам максимально зручний, швидкий і персоналізований сервіс. Завдяки комплексному використанню цифрових каналів (мобільний додаток, вебплатформа, чат-боти, поштомати) компанія створила єдину екосистему клієнтського обслуговування, де всі процеси - від створення накладної до отримання посилки - здійснюються в автоматизованому режимі.

На першому етапі взаємодії, коли клієнт лише формує замовлення, важливу роль відіграє зручність інтерфейсу та інтуїтивна навігація, що мінімізує потребу у фізичному контакті з персоналом. Це особливо актуально в умовах

сучасної цифрової економіки, де швидкість і доступність є визначальними факторами конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5 – Етапи взаємодії клієнта з цифровими сервісами ТОВ «Нова Пошта»

Етап взаємодії	Дії клієнта	Цифрові сервіси та інструменти	Результат / ефект для клієнта
1. Початковий етап – створення запиту на послугу	Заходить у додаток, сайт або чат-бот; обирає послугу; заповнює дані для відправлення.	Мобільний додаток, вебсайт, чат-боти (Viber, Telegram, Facebook).	Створено онлайн-накладну; клієнт отримує зручний доступ до сервісів 24/7.
2. Оформлення замовлення	Вводить інформацію про відправлення; оплачує онлайн; отримує підтвердження.	Онлайн-оплата (Google Pay, Apple Pay, картки), генерація QR-коду.	Автоматичне створення коду посилки, збереження даних, підтвердження замовлення.
3. Відправлення посилки	Здає посилку у відділенні або поштоматі.	Сканування QR-коду, електронна база даних, інтеграція з терміналами.	Посилка зареєстрована в системі, клієнт отримує повідомлення про прийом.
4. Моніторинг доставки	Відстежує статус у реальному часі, отримує повідомлення про зміну маршруту.	Трекінг у мобільному додатку або на сайті, push-повідомлення, SMS-сповіщення.	Клієнт контролює процес транспортування, зменшується невизначеність і ризики.
5. Отримання посилки	Отримує повідомлення, забирає посилку у відділенні чи поштоматі.	QR-коди, система безконтактного отримання, база даних клієнтів.	Швидке безконтактне отримання; електронне підтвердження доставки.
6. Післяобслуговування	Оцінює сервіс, залишає відгук, подає звернення.	Онлайн-опитування, чат-боти, форма зворотного зв’язку.	Підвищення якості обслуговування; компанія отримує дані для покращення сервісів.
7. Аналітика та персоналізація	Отримує персональні пропозиції та бонуси на основі історії користування.	Система аналітики, CRM, штучний інтелект, персональні кабінети.	Індивідуальний підхід, підвищення лояльності клієнта, ефективна комунікація.

Подальші етапи - оформлення, відправлення та відстеження посилки - демонструють високий рівень автоматизації. Використання онлайн-оплати, QR-кодів і системи трекінгу зменшує ризик помилок, спрощує документообіг і

скорочує час обслуговування. Для клієнтів це означає підвищення рівня комфорту та довіри до цифрових сервісів компанії.

Особливо важливим є етап післяобслуговування, де компанія активно застосовує елементи аналітики та штучного інтелекту. Збір і обробка зворотного зв'язку дозволяє не лише оперативно реагувати на скарги, а й формувати персональні пропозиції для кожного користувача. Такий підхід сприяє розвитку індивідуалізованого клієнтського досвіду, що є ключовим фактором у підвищенні лояльності споживачів і зміцненні бренду.

Завдяки поєднанню цифрових сервісів у єдину систему «Нова Пошта» отримала можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й знизити операційні витрати, покращити контроль якості послуг і забезпечити масштабованість своєї логістичної інфраструктури. Цифрова взаємодія клієнтів із компанією створює стійку конкурентну перевагу, оскільки дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, підтримувати безперервність обслуговування навіть в умовах зовнішніх викликів (зокрема воєнних дій чи енергетичних обмежень).

За даними компанії, у 2023–2024 роках понад 70% відправлень оформлялися через мобільний додаток або веб-сервіс. Використання терміналів у відділеннях скоротило час обслуговування на 30%, а автоматичні повідомлення дозволили знизити звернення до контакт-центру на 25%. Це свідчить про високу ефективність цифрових сервісів та їх позитивний вплив на клієнтський досвід[17].

Отже, цифрові сервіси «Нової Пошти» формують новий стандарт логістичного обслуговування в Україні, де головним пріоритетом стає клієнтський комфорт, технологічна гнучкість та безперервність сервісу. Така модель може бути прикладом ефективної цифрової трансформації для інших підприємств логістичної галузі, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому й міжнародному ринку.

Серед основних технологічних новацій варто виділити:

- щнлайн-платформу Cargo.NP.ua, яка забезпечує клієнтам зручний інструмент для створення замовлень, управління доставками, перегляду історії відправлень, формування документів та отримання аналітичних звітів;

- мобільний додаток для бізнес-клієнтів, що дозволяє оперативно оформлювати накладні, контролювати оплату, коригувати маршрути й відстежувати статус перевезення у будь-який момент;

- шнтеграцію API-рішень, яка забезпечує автоматичний обмін даними між корпоративними системами клієнтів та внутрішніми системами «Нової Пошти». Це значно спрощує логістику, скорочує час на оформлення документів і мінімізує людський фактор.

Використання Big Data-аналітики, що дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати завантаження транспорту, розробляти ефективні маршрути та приймати управлінські рішення на основі даних у реальному часі.

Електронний документообіг (E-Document Flow), який повністю замінив паперову звітність, підвищивши швидкість і точність операцій.

Упровадження таких рішень дозволило компанії скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і значно покращити рівень сервісу. Автоматизація процесів сприяє зменшенню помилок, а цифрові інструменти забезпечують повну прозорість ланцюга поставок. Це особливо важливо у період воєнних дій, коли стабільність постачань та точність інформації мають критичне значення для економічної безпеки держави.

Таким чином, вантажний сегмент «Нової Пошти» сьогодні є не просто частиною комерційної діяльності компанії, а справжнім прикладом технологічного та організаційного лідерства у сфері логістики. Поєднання інновацій, цифровізації, високих стандартів сервісу та соціальної відповідальності робить цей напрям одним із найперспективніших для подальшого розвитку компанії після перемоги України та відновлення економіки.

Як видно з таблиці 2.6, компанія «Нова Пошта» системно впроваджує цифрові інновації у вантажному сегменті, що дозволяє їй залишатися лідером

ринку навіть у період глибоких економічних і воєнних викликів. Використання сучасних ІТ-рішень стало не лише елементом комфорту для клієнтів, але й важливим чинником виживання бізнесу в умовах нестабільності.

Особливу роль відіграють Big Data-аналітика та API-інтеграції, які забезпечують оперативну взаємодію між системами клієнтів і перевізника, дозволяючи мінімізувати ручні процеси.

Таблиця 2.6 – Основні цифрові інновації у вантажному сегменті ТОВ «Нова Пошта» в умовах воєнного часу

Цифрова технологія / інновація	Сутність і функціональні можливості	Основні переваги для клієнтів і бізнесу	Ефект для компанії
Онлайн-платформа Cargo.NP.ua	Платформа для управління доставками, оформлення замовлень, контролю статусу вантажів	Доступність 24/7, оперативне відстеження, швидке оформлення накладних	Скорочення часу обробки замовлень на 30–40 %
Мобільний додаток для бізнес-клієнтів	Інструмент для управління перевезеннями через смартфон або планшет	Зручність, миттєве сповіщення про зміни, дистанційна оплата	Підвищення мобільності персоналу та клієнтів
API-інтеграції з CRM і ERP системами клієнтів	Автоматичний обмін даними між клієнтськими системами та внутрішньою базою «Нової Пошти»	Мінімізація людського фактору, швидке узгодження даних	Оптимізація документообігу, зменшення витрат на персонал
Big Data-аналітика	Обробка великих обсягів даних для прогнозування попиту, завантаженості маршрутів, сезонності	Персоналізовані логістичні рішення, прогноз часу доставки	Зростання ефективності маршрутного планування на 25–30 %
Система електронного документообігу (E-Document Flow)	Повна цифровізація супровідних документів у перевезеннях	Відсутність паперових помилок, миттєвий доступ до архіву	Зменшення витрат на друк і архівацію на 60 %
Система GPS-моніторингу вантажів	Відстеження транспортних засобів у режимі реального часу	Прозорість і безпека доставки, можливість контролю клієнтом	Підвищення довіри клієнтів, зниження кількості скарг
Інтелектуальні логістичні хаби	Центри сортування вантажів із роботизованими системами обробки	Швидкість та точність сортування	Зростання продуктивності на 40 % навіть в умовах дефіциту персоналу

Онлайн-платформа Cargo.NP.ua і мобільний додаток створили новий рівень клієнтського досвіду - із можливістю відстеження у реальному часі, швидкої зміни маршрутів та зворотного зв’язку.

Крім того, запровадження електронного документообігу стало важливим кроком на шляху до екологізації бізнесу та зниження адміністративних витрат, що особливо актуально під час війни, коли ресурси потрібно розподіляти максимально ефективно[18].

Таким чином, цифровізація вантажного сегмента компанії не лише оптимізує логістичні процеси, але й підвищує стійкість компанії до зовнішніх ризиків, забезпечуючи безперервність постачань навіть за умов бойових дій, руйнування інфраструктури та обмеженого доступу до окремих територій.

2.3 Аналіз ефективності автоматизації процесів обслуговування клієнтів у компанії «Нова Пошта»

Оцінка ефективності автоматизації процесів клієнтського обслуговування у компанії «Нова Пошта» передбачає аналіз результатів впровадження цифрових технологій, їх впливу на якість сервісу, швидкість обробки відправлень, задоволеність клієнтів та економічні показники діяльності підприємства.

Автоматизація дала змогу «Новій Пошті» оптимізувати ключові бізнес-процеси, усунути зайві етапи обслуговування та забезпечити оперативний обмін даними між усіма ланками логістичного ланцюга. Впровадження цифрових сервісів дозволило скоротити середній час обробки посилки у відділенні з 10–12 хвилин до 3–5 хвилин, що свідчить про зростання продуктивності праці операторів майже вдвічі. Завдяки поштоматам близько 35 % відправлень у великих містах нині отримуються клієнтами без участі персоналу[19].

Суттєве значення має також зростання рівня задоволеності клієнтів, який за результатами внутрішніх опитувань компанії перевищує 92 %, що пояснюється зручністю мобільного додатку, швидкістю обслуговування,

прозорістю відстеження посилок та гнучкістю доставки. Автоматизація процесів обслуговування сприяла зменшенню кількості скарг на людські помилки під час оформлення накладних або передачі замовлень більш ніж на 40 %.

З технічного погляду, ефективність автоматизації проявляється у зниженні витрат на адміністративно-операційний персонал. Компанія поступово замінює традиційні відділення на автоматизовані точки самообслуговування, що зменшує експлуатаційні витрати та підвищує прибутковість. Водночас використання CRM-системи забезпечує персоналізацію комунікацій із клієнтами - система зберігає історію замовлень, що дозволяє пропонувати індивідуальні рішення та покращувати якість сервісу[20].

Ефективність цифровізації можна оцінити і через зростання обсягів перевезень. Протягом останніх років «Нова Пошта» демонструє стабільне збільшення кількості відправлень на 10–15 % щорічно, при цьому середня швидкість доставки залишається на рівні 1–2 діб по Україні. Це свідчить про те, що автоматизація не лише не сповільнила роботу системи, а навпаки - підвищила її гнучкість та здатність до масштабування.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності автоматизації процесів обслуговування клієнтів «Нової Пошти»

Показник	До автоматизації	Після автоматизації	Відсоток покращення
Середній час обробки посилки у відділенні	10–12 хв	3–5 хв	~60 % скорочення
Кількість скарг на помилки операторів	100 % (база для порівняння)	зменшено на 40 %	-40 %
Відсоток посилок, отриманих без участі персоналу	0 %	35 %	+35 %
Рівень задоволеності клієнтів	78 %	92 %	+14 %
Швидкість доставки	2–3 дні	1–2 дні	~33 % покращення
Кількість оброблених замовлень на оператора	50 замовлень/день	90 замовлень/день	+80 %
Витрати на адміністративно-операційний персонал	Базовий рівень	Зменшено на 20 %	-20 %

Не менш важливим є аспект інформаційної безпеки. Компанія інвестує значні ресурси у захист персональних даних, резервне копіювання інформації,

шифрування платежів та моніторинг кіберзагроз. Це дозволяє зберегти довіру клієнтів та підтримувати високу репутацію бренду.

Водночас слід зазначити, що автоматизація потребує постійного удосконалення. Компанія стикається з проблемами недостатнього рівня цифрової грамотності частини клієнтів, а також періодичними збоями в роботі онлайн-платформи під час пікових навантажень (наприклад, у передсвяткові періоди). Для усунення цих недоліків «Нова Пошта» впроваджує навчальні програми для клієнтів і модернізує серверне обладнання.

Таким чином, ефективність автоматизації процесів клієнтського обслуговування у компанії «Нова Пошта» підтверджується комплексом кількісних та якісних показників: підвищенням швидкості доставки, зменшенням витрат, зростанням задоволеності клієнтів, покращенням якості комунікацій і посиленням конкурентних позицій підприємства. Це свідчить, що автоматизація не є лише технологічною інновацією, а перетворюється на стратегічний чинник сталого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ У КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

3.1 Проблеми та обмеження впроваджених цифрових сервісів у компанії «Нова Пошта»

У процесі цифрової трансформації компанії «Нова пошта» впровадження нових сервісів і технологій супроводжується не лише підвищенням ефективності обслуговування клієнтів, але й появою низки технічних, операційних та користувацьких проблем. Виявлення цих обмежень є важливим етапом аналізу ефективності автоматизації бізнес-процесів і дозволяє вчасно реагувати на потенційні загрози для стабільності роботи сервісів[21].

1. Технічні проблеми цифрових сервісів.

Цифрова інфраструктура «Нової пошти» обслуговує мільйони користувачів щодня. Це зумовлює значне навантаження на сервери, канали зв’язку та системи обробки даних. У результаті періодично виникають збої в роботі вебсайту, мобільного додатку, CRM-системи, а також проблеми із синхронізацією даних між внутрішніми модулями. Крім того, із зростанням обсягу електронних транзакцій і кількості клієнтів зростає ризик кібератак та порушення інформаційної безпеки.

Ці чинники суттєво впливають на рівень довіри клієнтів до цифрових каналів обслуговування, а також формують потребу у вдосконаленні механізмів технічної підтримки та резервного відновлення роботи систем. Для кращого розуміння масштабів і характеру таких проблем у таблиці нижче наведено основні типи технічних збоїв, їхні причини, наслідки для клієнтів та типові заходи реагування.

Таблиця 3.1 демонструє, що найбільш поширеними технічними проблемами є тимчасові збої роботи серверів, які виникають через перевантаження систем у пікові години або під час оновлень.

Водночас кібератаки становлять серйозну загрозу інформаційній безпеці компанії, особливо в умовах воєнного часу, коли кіберактивність зростає. Помилки оновлень програмного забезпечення часто пов’язані з різницею між новими технологічними вимогами та технічними характеристиками старих пристроїв користувачів. Нестабільність інтернет-з’єднання, у свою чергу, може бути спричинена зовнішніми факторами, на які компанія не має прямого впливу, проте мусить забезпечити клієнтам альтернативні канали доступу до послуг.

Таблиця 3.1 - Основні технічні проблеми цифрових сервісів компанії «Нова Пошта»

Вид проблеми	Характеристика	Наслідки для клієнтів	Заходи реагування
Тимчасові збої системи	Перевантаження серверів або помилки в оновленнях	Неможливість оформлення відправлення чи відстеження посилки	Перезапуск систем, резервні канали доступу
Кібератаки	Спроби несанкціонованого доступу до баз даних і персональної інформації	Ризик витоку конфіденційних даних клієнтів, збої у роботі додатку	Посилення кіберзахисту, впровадження системи моніторингу
Помилки оновлень програмного забезпечення	Невідповідність між новими версіями застосунків і старими пристроями	Збої в роботі додатку, втрата функціональності	Регулярне тестування, адаптація під старі ОС
Нестабільність інтернет-з’єднання	Вплив зовнішніх факторів, перебої у мережі	Неможливість реєстрації відправлень онлайн	Використання офлайн-модулів у терміналах

Отже, подолання технічних збоїв потребує комплексного підходу: використання сучасних методів кіберзахисту, резервного копіювання, регулярного моніторингу систем, а також комунікаційної підтримки клієнтів у періоди технічних труднощів.

Для більш наочного відображення взаємозв’язку між різними типами технічних проблем розглянемо узагальнену схему, що демонструє структуру основних технічних ризиків цифрових сервісів компанії «Нова пошта».

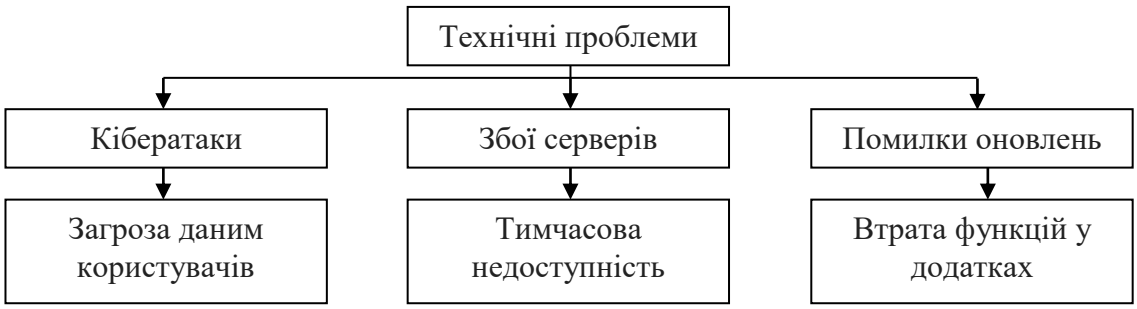


Рисунок 3.1 - Види технічних проблем цифрових сервісів «Нової пошти»

З наведеної схеми видно, що основні технічні проблеми взаємопов’язані між собою: збій роботи серверів може спричинити недоступність онлайн-сервісів, а це, своєю чергою, підвищує ризик порушення безпеки даних через спроби стороннього втручання. Аналогічно, помилки в оновленнях програмного забезпечення можуть призвести до втрати частини функціональності, що впливає на якість користувацького досвіду.

Таким чином, для мінімізації наслідків технічних ризиків компанії необхідно впроваджувати систему безперервного моніторингу, план реагування на збої, а також створити гнучку інфраструктуру з автоматичним резервним перемиканням, що забезпечить безперебійну роботу цифрових сервісів і підвищить рівень довіри клієнтів до бренду.

2. Операційні обмеження.

Цифровізація бізнес-процесів у компанії «Нова пошта» дала змогу суттєво підвищити швидкість та зручність обслуговування клієнтів. Однак, поряд із позитивними результатами, виявилися певні операційні обмеження, які впливають як на користувачів, так і на внутрішні процеси компанії. Такі обмеження пов’язані із законодавчими нормами, фінансовими регуляціями, технічними можливостями обладнання, безпековими вимогами, а також із потребою стандартизувати логістичні процеси на національному рівні[22].

Важливо зазначити, що компанія «Нова пошта», працюючи у воєнних умовах, змушена адаптувати свої сервіси до підвищених ризиків і

нерівномірного навантаження на транспортну інфраструктуру. Саме тому деякі цифрові рішення тимчасово обмежуються або змінюють умови використання.

Таблиця 3.2 – Основні операційні обмеження компанії «Нова пошта»

Тип обмеження	Суть обмеження	Причина впровадження	Вплив на клієнтів
Післяплата	З 1 червня 2025 року фізична особа може надсилати не більше п’яти посилок з післяплатою на загальну суму до 30 тис. грн на місяць	Контроль фінансових операцій, запобігання шахрайству	Зменшення гнучкості клієнтів, обмеження для малого бізнесу
Вага посилок	Для поштоматів – до 20 кг, для стандартних відділень – до 30 кг	Технічні можливості обладнання, безпека транспортування	Неможливість надсилання важких вантажів одним клієнтом
Габарити відправлень	Обмеження довжини та об’єму пакування залежно від формату доставки	Оптимізація простору складів і терміналів	Необхідність зміни упаковки або поділу відправлення
Географічні обмеження	Відсутність деяких послуг у віддалених регіонах або тимчасово окупованих територіях	Воєнна ситуація, логістичні ризики, обмеження доступу транспорту	Обмеження можливостей клієнтів у певних областях
Регламентовані операції	Необхідність перевірки окремих видів вантажів (техніка, батареї, документи)	Виконання державних норм безпеки	Затримка при обробці відправлення

Таблиця 3.2 демонструє, що більшість обмежень мають об’єктивний або нормативний характер. Введення ліміту на відправлення з післяплатою пов’язане з контролем фінансових потоків та протидією схемам незаконної діяльності. Водночас такі зміни створюють додаткові труднощі для малих підприємців, які активно використовують післяплату як основний механізм розрахунків із клієнтами.

Обмеження за вагою та габаритами посилок продиктовані технічними можливостями поштоматів і логістичних відділень, а також потребою забезпечити безпечне транспортування вантажів. У свою чергу, географічні обмеження є вимушеним наслідком воєнних дій та порушення логістичних маршрутів у деяких регіонах України[23].

Для кращого розуміння взаємозв’язку між окремими видами обмежень наведено узагальнений рисунок, який ілюструє їх системну структуру.

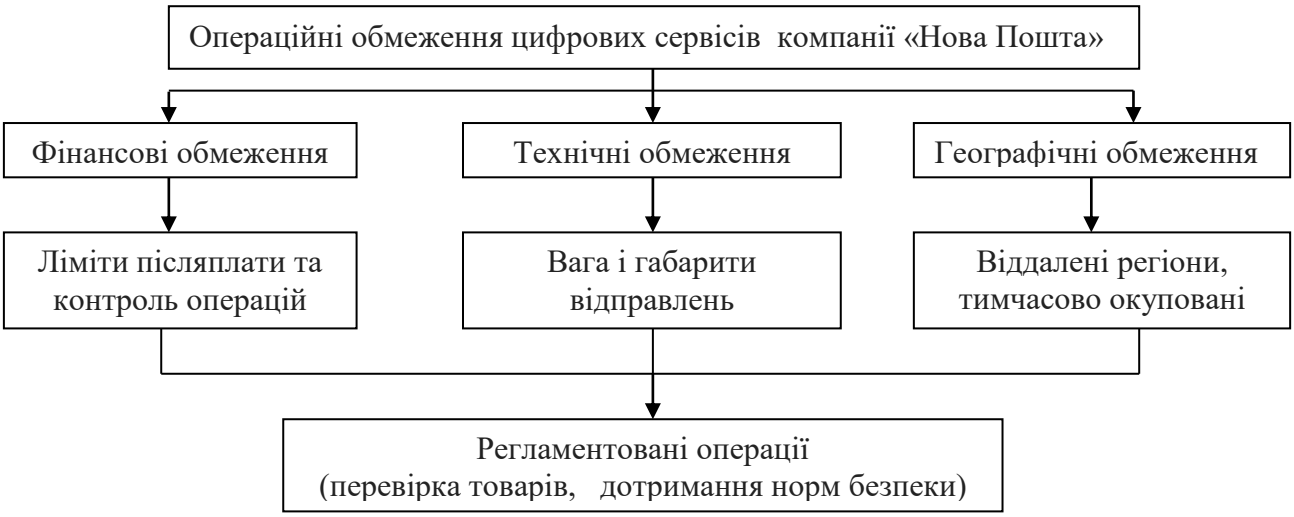


Рисунок 3.2 - Види та структура операційних обмежень цифрових сервісів компанії «Нова пошта»

Як видно з рисунка 3.2, операційні обмеження цифрових сервісів компанії «Нова пошта» мають багаторівневу будову: вони охоплюють фінансову, технічну, територіальну та нормативну складові. Усі ці елементи взаємопов’язані та формують цілісну систему регулювання цифрових процесів у межах діяльності компанії.

Так, фінансові обмеження спрямовані на контроль грошових потоків і прозорість розрахунків із клієнтами; технічні обмеження визначають допустимі параметри роботи обладнання, поштоматів і терміналів; географічні обмеження відображають логістичну доступність у різних регіонах України; а регламентовані операції забезпечують відповідність законодавчим нормам, стандартам безпеки та захисту персональних даних користувачів.

З одного боку, такі обмеження створюють певні труднощі для користувачів цифрових платформ, з іншого - гарантують стабільність, безпечність і високу якість послуг компанії «Нова пошта», що є ключовими факторами її довгострокової конкурентоспроможності та довіри клієнтів.

3. Обмеження для користувачів цифрових платформ.

Розвиток цифрових сервісів компанії «Нова пошта» значно підвищив рівень комфорту клієнтів, однак із розширенням цифрової інфраструктури з'явилися й нові обмеження для користувачів, які пов'язані з технічними, організаційними, безпековими та правовими чинниками. Такі обмеження можуть впливати на зручність користування мобільним застосунком, вебпорталом і автоматизованими сервісами самообслуговування[24].

Серед ключових проблем - несумісність старих пристроїв із новими версіями програмного забезпечення, обмежений доступ до повного функціоналу сервісів для неавторизованих користувачів, а також необхідність періодичного оновлення додатку для збереження його працездатності. Крім того, частина клієнтів має обмежені цифрові навички, що ускладнює процес реєстрації, оплати та отримання інформації про відправлення.

Варто підкреслити, що їх поява є неминучим наслідком диджиталізації, адже перехід до електронних форматів вимагає певного рівня технічної готовності як від компанії, так і від клієнтів. У таблиці 3.3 наведено основні типи користувацьких обмежень, їх характеристики, причини виникнення та наслідки для клієнтів.

Таблиця 3.3 – Основні користувацькі обмеження цифрових платформ компанії «Нова пошта»

Тип обмеження	Характеристика	Причина виникнення	Наслідки для користувачів
1	2	3	4
Версійна несумісність	Неможливість встановлення або оновлення додатку на старих моделях смартфонів	Технічні оновлення ПЗ, нові вимоги до безпеки	Втрата доступу до сервісів, необхідність зміни пристрою
Неавторизований доступ	Обмеження функцій без входу до особистого кабінету (відсутність історії відправлень, неможливість післяплати)	Політика безпеки, захист персональних даних	Зниження зручності користування сервісом
Недостатній рівень цифрової грамотності	Користувачі не завжди розуміють, як скористатись QR-кодами, онлайн-оплатою чи створити електронну накладну	Вікові та освітні відмінності клієнтів	Помилки під час відправлення, збільшення часу обслуговування

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
Тимчасова недоступність сервісів	Короткочасні збої або технічні оновлення, що унеможливлюють користування мобільним додатком	Оновлення систем, технічне обслуговування	Неможливість оформлення чи відстеження відправлень
Мовні обмеження інтерфейсу	Відсутність багатомовної підтримки, складність сприйняття інтерфейсу для іноземних клієнтів	Орієнтація на український ринок	Зниження доступності для нерезидентів

Таблиця 3.3 демонструє, що користувацькі обмеження здебільшого мають суб'єктивний або поведінковий характер, на відміну від технічних чи операційних. Вони залежать не лише від функціональності цифрових платформ, а й від рівня підготовленості клієнтів до використання нових технологій. Несумісність старих пристроїв або недостатня цифрова грамотність є типовими причинами зниження ефективності користування сервісом.

Для візуалізації взаємозв'язків між різними видами користувацьких обмежень представлено на рисунку.



Рисунок 3.4 - Види та структура користувацьких обмежень цифрових платформ компанії «Нова пошта»

Як показано на рисунку 3.4, користувацькі обмеження цифрових платформ компанії «Нова пошта» формуються під впливом трьох головних

чинників: технічних, організаційних та когнітивно-поведінкових. Технічні пов’язані з оновленнями програмного забезпечення та функціональністю пристроїв; організаційні - з вимогами безпеки та авторизації; а когнітивно-поведінкові - із різним рівнем цифрової культури клієнтів.

З одного боку, такі обмеження ускладнюють користування сервісом для окремих груп споживачів, з іншого - стимулюють розвиток цифрових навичок населення і підвищення рівня довіри до онлайн-послуг. Компанія «Нова пошта» поступово впроваджує освітні ініціативи, оновлює інтерфейси мобільного застосунку, розширює функціонал довідкових ботів і сервісів підтримки, що дозволяє зменшити вплив цих обмежень у майбутньому.

Таким чином, користувацькі обмеження не є лише проблемою, а виступають рушійним чинником еволюції цифрових сервісів компанії «Нова пошта», сприяючи підвищенню якості взаємодії між клієнтом і компанією у цифровому середовищі.

Проведений аналіз технічних проблем та обмежень у функціонуванні цифрових сервісів компанії «Нова пошта» дозволив виокремити низку ключових напрямів для вдосконалення. Реалізація ефективних рішень у цій сфері є запорукою підвищення якості обслуговування клієнтів, стабільності цифрової інфраструктури та конкурентоспроможності компанії на ринку логістичних послуг.

Одним із головних напрямів оптимізації є створення резервних серверів та впровадження системи «автоматичного перемикання» у разі технічних збоїв. Це забезпечить безперервність роботи цифрових платформ навіть за умов перевантаження або непередбачених технічних проблем, що значно зменшить кількість випадків відмов у доступі до сервісів.

Важливе значення має також посилення кіберзахисту. «Нова пошта» поступово впроваджує багаторівневу автентифікацію, використання SSL-сертифікатів і систем виявлення несанкціонованих втручань. Це дає можливість мінімізувати ризики витоку даних, шахрайства та несанкціонованого доступу до облікових записів клієнтів.

Окремої уваги заслуговує розширення функціоналу мобільного додатку, який об’єднує різноманітні сервіси компанії в єдину цифрову платформу. Таке інтегроване рішення дозволяє користувачам оформлювати відправлення, відстежувати посилки, оплачувати послуги, викликати кур’єра та звертатися до служби підтримки у зручному мобільному форматі.

Крім технічних удосконалень, значну роль відіграє налагодження ефективного зворотного зв’язку з користувачами. Компанія активно розвиває систему онлайн-звернень, чат-ботів і відгуків у додатку, що сприяє оперативному виявленню технічних помилок і їх швидкому усуненню. Такий підхід підвищує рівень довіри споживачів і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Останнім, але не менш важливим напрямом є адаптація цифрових сервісів до потреб малих підприємців. «Нова пошта» розробляє спеціалізовані бізнес-кабінети, інтегровані системи обліку замовлень, а також можливість автоматичного формування звітності для бухгалтерського обліку. Це дозволяє малим підприємствам зменшити адміністративне навантаження, підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити більш тісну інтеграцію із сервісами компанії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження зазначених заходів спрямоване на підвищення надійності цифрової інфраструктури, зміцнення довіри користувачів та створення інноваційного клієнтського середовища, здатного забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах зростаючої цифровізації економіки України.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації клієнтського сервісу компанії «Нова Пошта» через цифрові технології

Оптимізація клієнтського сервісу в сучасних логістичних компаніях є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку. В умовах постійного зростання обсягів вантажоперевезень та розширення клієнтської бази, компанії

стикаються з необхідністю забезпечення високої якості обслуговування при одночасному збереженні ефективності внутрішніх процесів. Одним із найдієвіших інструментів підвищення якості сервісу є впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати операційні процеси, зменшити ймовірність помилок, скоротити час обслуговування клієнтів та підвищити їх задоволеність[25].

Таблиця 3.4 демонструє основні напрями оптимізації клієнтського сервісу через цифрові технології на прикладі компанії «Нова Пошта». Вона відображає конкретні заходи, які реалізуються в кожному напрямі, очікувані ефекти від їх впровадження, а також визначає відповідальні підрозділи, що забезпечують контроль та реалізацію відповідних процесів. Такий системний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й забезпечити інтеграцію нових технологій у комплексну стратегію обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.4 – Основні напрями оптимізації клієнтського сервісу через цифрові технології

Напрям оптимізації	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи
Технічне вдосконалення систем	Резервні сервери, автоматичне перемикання, оновлення ПЗ	Безперервність сервісів, зменшення відмов системи	ІТ-відділ, технічні команди
Кібербезпека та захист даних	Багаторівнева автентифікація, шифрування даних, моніторинг вторгнень	Захист персональних даних, запобігання шахрайству	ІТ-безпека, внутрішній аудит
Інтеграція платформ	Єдина цифрова платформа: веб, мобільний додаток, термінали	Підвищення зручності, зменшення часу обслуговування	ІТ-відділ, департамент клієнтського сервісу
Персоналізація та адаптація	Бізнес-кабінети, мовна підтримка, адаптивний інтерфейс	Збільшення лояльності, розширення клієнтської бази	Маркетинг, клієнтський сервіс
Зворотний зв’язок та аналітика	Чат-боти, опитування, аналітичні модулі	Швидке виявлення проблем, прогнозування потреб	Відділ аналітики, служба підтримки

Аналіз наведених даних свідчить, що кожен із напрямів оптимізації клієнтського сервісу має безпосередній вплив на підвищення ефективності

роботи компанії. Технічне вдосконалення систем забезпечує стабільність функціонування сервісу, що критично важливо для обробки великої кількості замовлень. Водночас заходи з кібербезпеки гарантують захист персональних даних клієнтів, що підвищує рівень довіри та лояльності. Інтеграція платформ дозволяє забезпечити безшовний користувацький досвід, скорочуючи час взаємодії клієнта з сервісом, а персоналізація й адаптація сервісів сприяють більш глибокому залученню клієнтів та розширенню бази. Крім того, активний зворотний зв’язок і використання аналітики дають змогу своєчасно реагувати на проблеми, прогнозувати попит і підвищувати якість надання послуг.

Таким чином, комплексний підхід до цифрової оптимізації сервісу створює синергетичний ефект: технологічна надійність, безпека, зручність користування та персоналізоване обслуговування взаємопов’язані і взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи стабільне підвищення якості клієнтського сервісу.

Для наочності та кращого розуміння взаємозв’язку між напрямами оптимізації та очікуваними ефектами доцільно представити інформацію у вигляді структурного рисунка. Така візуалізація дозволяє чітко побачити, як кожен напрям діяльності безпосередньо впливає на конкретні результати обслуговування клієнтів, а також дає змогу ідентифікувати ключові точки взаємодії між різними підрозділами компанії. Рисунок забезпечує комплексне уявлення про системну побудову цифрової оптимізації та допомагає ефективніше планувати подальші заходи.

Представлений рисунок демонструє логічний ланцюг між напрямами оптимізації та досягнутими ефектами. Зокрема, технічне вдосконалення та кібербезпека формують фундамент для безперебійного та безпечного функціонування систем, що є критично важливим для підтримки безперервності обслуговування. Інтеграція платформ забезпечує доступність сервісу на різних цифрових каналах, підвищуючи швидкість та зручність користування. Персоналізація та адаптація сервісів сприяють глибшому залученню клієнтів і формуванню довгострокової лояльності, а зворотний зв’язок та аналітика

дозволяють оперативно виявляти проблеми та прогнозувати потреби, що забезпечує безперервне вдосконалення сервісу.

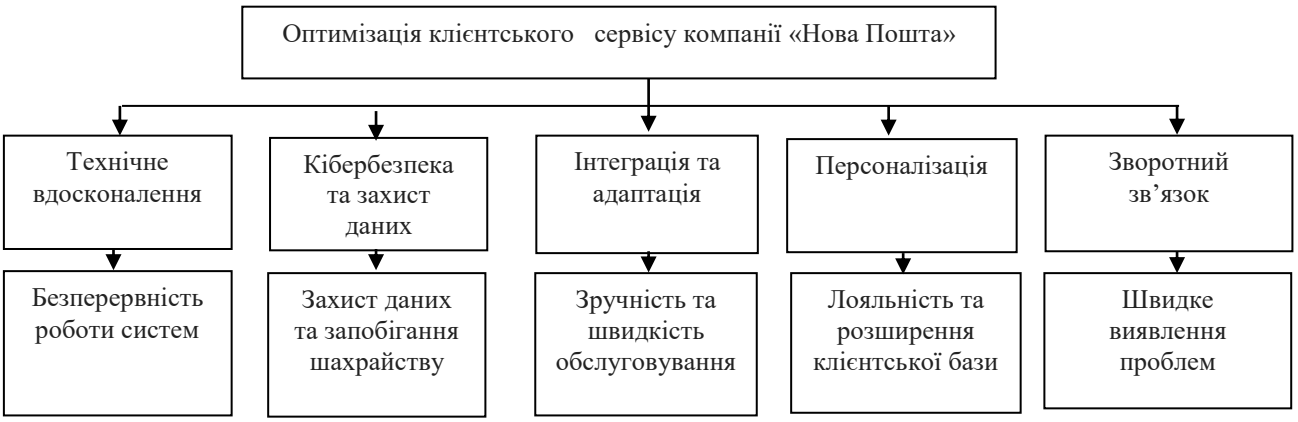


Рисунок 3.5 - Взаємозв'язок напрямів оптимізації та очікуваних ефектів у клієнтському сервісі компанії «Нова Пошта»

Таким чином, системне поєднання цих напрямів створює комплексний механізм підвищення ефективності обслуговування, де кожен елемент підтримує та посилює інші, формуючи цілісну модель цифрової оптимізації клієнтського сервісу компанії «Нова Пошта».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження, було комплексно проаналізовано особливості функціонування компанії «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації логістичної галузі, а також визначено стратегічні напрями вдосконалення її клієнтського сервісу через упровадження сучасних цифрових технологій.

Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз динаміки його розвитку та структури вантажного сегмента. Встановлено, що «Нова Пошта» є лідером українського ринку експрес-доставки та демонструє стабільне зростання показників обсягів перевезень і фінансових результатів діяльності. Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії відіграють цифрові технології, які дозволили автоматизувати ключові бізнес-процеси - від приймання та сортування відправлень до моніторингу та обслуговування клієнтів. У результаті впровадження CRM-систем, електронного документообігу, мобільного додатку та цифрових платформ відбулося підвищення продуктивності праці, оперативності обробки замовлень і зниження витрат часу на обслуговування клієнтів.

Разом з тим, аналіз показав наявність певних проблемних аспектів, серед яких: нерівномірність автоматизації між філіями, недостатня інтегрованість інформаційних систем, обмежена персоналізація сервісу у цифрових каналах, а також періодичні технічні перебої під час пікових навантажень. Ці чинники стримують повну реалізацію потенціалу цифровізації, тому вимагають системного підходу до їх подолання.

Проведено оцінку ефективності впровадження цифрових технологій, проаналізовано їх вплив на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність логістичних процесів. Результати свідчать, що застосування інтелектуальних систем обробки запитів, чат-ботів, автоматизованих поштоматів, а також технологій big data дозволило підвищити рівень клієнтської

задоволеності, скоротити витрати часу на обробку звернень, зменшити кількість помилок і покращити управлінську аналітику.

Доведено, що цифрова трансформація в компанії «Нова Пошта» має системний характер і охоплює не лише технологічний аспект, а й організаційно-культурну складову. Вона сприяє формуванню інноваційного мислення, розвитку цифрових компетенцій персоналу, підвищенню прозорості управлінських процесів і посиленню клієнтоорієнтованості компанії.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження цифрових технологій у клієнтський сервіс «Нової Пошти» дало змогу забезпечити гнучкість управління, підвищити якість логістичних послуг, посилити позиції на ринку та створити умови для сталого інноваційного розвитку підприємства.

З метою подальшого вдосконалення клієнтського сервісу компанії «Нова Пошта» в умовах цифрової економіки доцільно реалізувати такі стратегічні напрями:

1. Поглиблення цифрової інтеграції управлінських процесів. Рекомендується створити єдину цифрову платформу управління клієнтськими даними (Customer Data Platform), що забезпечить повну інтеграцію усіх каналів комунікації - мобільного додатку, вебпорталу, чат-ботів та офлайн-відділень.

2. Впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Доцільно застосовувати інтелектуальні алгоритми для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки, автоматичного розподілу навантажень між логістичними центрами та персоналізації пропозицій клієнтам.

3. Розвиток омніканальної моделі обслуговування. Необхідно забезпечити єдину екосистему цифрової взаємодії клієнта з компанією, де всі канали - сайт, мобільний додаток, контакт-центр, соціальні мережі -синхронізовані в реальному часі.

4. Модернізація технічної інфраструктури. Варто оновити обладнання у відділеннях і сортувальних центрах, розширити використання RFID-технологій для автоматичного обліку відправлень та підвищення точності логістичних операцій.

5. Посилення системи аналітики та моніторингу. Пропонується розробити інтегровану панель ключових показників ефективності (KPI Dashboard), яка дозволить у режимі реального часу оцінювати рівень цифровізації, задоволеності клієнтів і продуктивності праці персоналу.

6. Розвиток кадрового потенціалу у сфері цифрових технологій. Доцільно запровадити корпоративні програми навчання, сертифікації та підвищення кваліфікації працівників у напрямі цифрових інновацій, кібербезпеки та клієнтоорієнтованого сервісу.

7. Зміцнення системи кіберзахисту. Необхідно вдосконалити політику інформаційної безпеки, зокрема впровадити системи двофакторної автентифікації, резервного копіювання даних і моніторингу кіберзагроз.

8. Партнерство з інноваційними IT-компаніями та фінтех-сектором. Співпраця з технологічними партнерами дозволить розширити функціональні можливості цифрових сервісів, інтегрувати платіжні рішення та створити нові формати послуг для бізнес-клієнтів.

9. Підвищення рівня персоналізації обслуговування. Варто впровадити інструменти, що дозволять формувати індивідуальні пропозиції, бонусні програми та цифрові кабінети з урахуванням історії відправлень та вподобань клієнтів.

10. Формування інноваційної корпоративної культури. Доцільно продовжити розвиток внутрішніх ініціатив, спрямованих на підтримку творчості, відкритості до змін і цифрового мислення серед персоналу компанії.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить компанії «Нова Пошта» не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й створити передумови для виходу на міжнародний рівень цифрової логістики. Впровадження інноваційних технологій сприятиме підвищенню ефективності управління, забезпеченню високого рівня клієнтської лояльності та формуванню сучасної бізнес-моделі, орієнтованої на довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна ; за редакцією В.П. Вишневського, С.І. Князєва ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. 180 с.

2. Дергачова Г. М. Колешня Я. О Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць.* 2020. № 17. С. 280-290.

3. Галущак О., Галущак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 81. № 2. С. 155-163. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41209 (дата звернення: 31.08.2025).

4. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. Цосібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007 -328с.

5. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154-168

6. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії.* 2023. № 18.

7. Чмерук, Г. (2020). Цифровізація – тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки і суспільства. *Економічний простір,* (153), 18-24.

8. Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 80. С. 9-21.

9. Бояринова, К. О., Саченко А. О Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць.* 2023. № 26. С. 59-64

10. Воржакова, Ю. П., Хлебинська, О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Журнал «Економіка та держава»* 2021. №9 с.107-111.

11. Davydova O., N. Kashchena, T. Staverska, H. Chmil Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management. *International Journal of Advanced Science and Technology.* 29(8s). 2020. Pp. 2370–2378

12. Kryukova, I., Rudenko, S., Nakisko, O. (2022). Digitalization as a modern tool for the development of information and analytical support for management.

13. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» в Україні. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 23.03.2025).

14. Умови надання послуг ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/Terms_of_Service.pdf (дата звернення: 23.03.2025).

15. Фінансовий звіт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://site-assets.novapost.com/be75b863-59da-44d8-ae25-d0e8370bd325.pdf

16. Про надання послуг з доставки, яка укладається між клієнтом та ТОВ «Нова Пошта» : Угода. URL: https://novaposhta.ua/uploads/misc/doc/public_offer.pdf (дата звернення: 23.03.2025).

17. Новий мобільний додаток: тепер ще більше зручностей для клієнтів. Офіційний сайт «Нова пошта». 2022. URL: https://novaposhta.ua/news/1/3520 (дата звернення: 23.03.2025).

18. Нова пошта розвиває електронний документообіг. Mind.ua. 2023. URL: https://mind.ua/news/20245248 (дата звернення: 23.03.2025).

19. Мартинюк С. І., Гончарова І. М. Цифровізація логістичних процесів на підприємствах поштового сервісу в Україні. Ефективна економіка. 2023. № 1. С. 52-57.

20. Нова пошта автоматизує процеси на сортувальних терміналах. Офіційний сайт «Нова пошта». 2023. URL: https://novaposhta.ua/news/1/3570 (дата звернення: 23.03.2025).

21. Цифрова трансформація - це розвиток вашого бізнесу. URL: https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu (дата звернення: 31.08.2025).

22. Обережно, кібератака. Нова пошта попереджає українців про фішингову атаку з використанням бренду. URL: https://novaposhta.ua/caution-cyber-attack/ (дата звернення: 31.08.2025).

23. "Великий Брат" лізе у кишеню: нові ліміти Нової пошти та банків змінюють правила. URL: https://www.unian.ua/economics/other/nova-poshta-novi-limiti-novapay-ta-bankiv-zminyuyut-pravila-13032459.html#goog_rewarded (дата звернення: 31.08.2025).

24. Сервіси “Нової пошти” наразі недоступні: що стало причиною. URL: https://terminalnews.com.ua/12495-servisy-novoi-poshty-narazi-nedostupni-shcho-stalo-prychynoiu/ (дата звернення: 31.08.2025).

25. Які розміри посилок приймає Нова пошта? URL: https://zapakovano.com/yaki-rozmiri-posilok-prijmaye-nova-poshta.html (дата звернення: 31.08.2025).