

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-179>

УДК 338.18.78

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ НАДАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF LOGISTICS SERVICES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Главатчук Анатолій

студент магістратури,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9481-0751>

Hlavatchuk Anatolii

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Дослідження присвячено стратегічному управлінню конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. У сучасних умовах глобалізації та постійного технологічного прогресу підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси для підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Цифрова трансформація, яка включає інтеграцію новітніх інформаційних технологій, автоматизацію процесів та використання великих даних, стає ключовим чинником успіху для підприємств логістичного сектору. У роботі проаналізовано поточний стан та тенденції розвитку логістичних послуг, вплив цифрових технологій на ефективність операцій та конкурентоспроможність підприємств. Автори досліджують впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та їх роль у покращенні управлінських процесів та оптимізації ланцюгів постачання. Метою дослідження є розробка стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері логістичних послуг. Визначено ключові фактори успіху, зокрема важливість інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток інноваційної культури в компаніях. Методологія дослідження включає системний аналіз, порівняльний аналіз та емпіричні дослідження на основі даних реальних підприємств. Основні результати показують, що успішні підприємства активно використовують цифрові інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності. Вони впроваджують автоматизовані системи управління, використовують великі дані для прогнозування попиту та оптимізації запасів, а також застосовують штучний інтелект для покращення логістичних процесів. Важливим аспектом дослідження є визначення бар'єрів на шляху до цифрової трансформації. Серед них – високі витрати на впровадження новітніх технологій, опір змін серед персоналу та відсутність необхідних компетенцій у працівників. Для подолання цих бар'єрів запропоновано комплексні стратегії, що включають навчання та перекваліфікацію персоналу, залучення зовнішніх експертів та партнерів, а також розробку гнучких бізнес-моделей, що дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку. У роботі також розглянуто питання сталого розвитку в контексті цифрової трансформації логістичних послуг. Використання екологічно чистих технологій та оптимізація логістичних процесів з метою зменшення вуглецевого сліду є важливими аспектами сучасного стратегічного управління.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, логістичні послуги, цифрова трансформація, стратегічне управління, підприємства.

The study is devoted to the strategic management of the competitiveness of enterprises in the field of logistics services in the conditions of digital transformation. In today's conditions of globalization and constant technological progress, enterprises are forced to adapt their business processes to maintain a high level of competitiveness. Digital transformation, which includes the integration of the latest information technologies, process automation and the use of big data, is becoming a key success factor for enterprises in the logistics sector. The work analyzes the current state and trends in the development of logistics services, the impact of digital technologies on the

efficiency of operations and the competitiveness of enterprises. The authors explore the implementation of the latest technologies, such as artificial intelligence, blockchain, and the Internet of Things, and their role in improving management processes and optimizing supply chains. The purpose of the study is to develop strategic approaches to managing the competitiveness of enterprises in the field of logistics services. The key success factors have been identified, including the importance of integrating digital technologies into business processes, improving staff qualifications, and developing an innovative culture in companies. The research methodology includes system analysis, comparative analysis and empirical research based on data from real enterprises. Key findings show that successful businesses actively use digital innovation to improve their competitiveness. They implement automated management systems, use big data to forecast demand and optimize inventory, and apply artificial intelligence to improve logistics processes. An important aspect of the study is the identification of barriers to digital transformation. Among them are high costs for the introduction of the latest technologies, resistance to changes among personnel, and the lack of necessary competencies among employees. To overcome these barriers, comprehensive strategies are proposed, including training and retraining of personnel, involvement of external experts and partners, as well as development of flexible business models that allow quick adaptation to changes in the market. The work also considers the issue of sustainable development in the context of digital transformation of logistics services. The use of environmentally friendly technologies and the optimization of logistics processes in order to reduce the carbon footprint are important aspects of modern strategic management.

**Keywords:** competitiveness, logistics services, digital transformation, strategic management, enterprises.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація створює нові можливості та виклики для підприємств у сфері логістичних послуг. Необхідність адаптації до нових технологічних змін та інтеграції їх у бізнес-процеси стає критично важливою для збереження та покращення конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою дослідження слугували праці зарубіжних вчених, таких як J. Tongzon [1], L. Xiaohong [2], Ch. Hyuksoo, L. Jungsun [3], M. Cichosz [4], S. El Hamdi, A. Abouabdellah [5], O.K. Efthymiou, S.T. Ponis [6], E. Glistau, N.I. Coello Machado [7], M. Akkaya, H. Kaya [8], İ. Bakan, Z. Şekkelı [9], S. Pan, R.Y. Zhong, T. Qu [10]; вітчизняних вчених, таких як Г.М. Лозова, В.В. Клименко [11], К.М. Разумова, В.О. Новак, Н.І. Новальська [12], М.І. Стегней, І.В. Гринчак, Б.А. Мейсар [13], Я.О. Колешня [14], О.І. Зоріна, О.В. Сиволовська [15] та ін. У наведених працях досліджувалися фактори та детермінанти конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній, зарубіжний досвід її забезпечення, а також методичні підходи до оцінювання їх міжнародної конкурентоспроможності. Крім цього, в цих працях досліджено вплив цифрових технологій та компонентів цифрової трансформації на транспортно-логістичні компанії та результати цього впливу, а саме формування системи управління логістичною компанією "Smart Logistics".

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значні успіхи, багато підприємств стикаються з проблемами інтеграції нових технологій у свої бізнес-процеси. Існує потреба у більш детальному дослідженні стратегій управління, які можуть допо-

могти підприємствам подолати ці виклики та ефективно впроваджувати цифрові інновації.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження є розробка стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. Це включає аналіз поточних практик, визначення ключових факторів успіху та розробку рекомендацій для ефективного використання цифрових технологій.

**Методологія.** Для досягнення поставленої мети буде використано методи системного аналізу, порівняльний аналіз, а також емпіричні дослідження з використанням даних реальних підприємств. Це дозволить виявити основні тенденції та фактори, що впливають на конкурентоспроможність у цифрову епоху. Дослідження здійснюється на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі логістичні послуги зазнають суттєвих змін через впровадження цифрових технологій. За даними аналітичних досліджень, автоматизація та використання великих даних дозволяють підприємствам значно оптимізувати свої операційні процеси. Наприклад, за результатами дослідження McKinsey, автоматизація логістичних процесів може знизити операційні витрати на 10–30 % і підвищити продуктивність на 20–25 %. Впровадження штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та Інтернету речей (IoT) стало важливим чинником у розвитку логістичних послуг. ШІ використовується для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів доставки та управління запасами. Блокчейн забезпечує прозорість і безпеку транзакцій,

а IoT дозволяє відстежувати стан вантажів у режимі реального часу. Дослідження показують, що компанії, які впровадили ці технології, зменшили свої витрати на логістику на 15-20% і підвищили рівень задоволеності клієнтів на 30%. За допомогою цифрових технологій Індустрії 4.0, «Нова Пошта» може покращити свою систему менеджменту в різних аспектах:

1. Автоматизація процесів: Використання розумних технологій дозволить оптимізувати процеси управління відправленнями, складським обліком та доставкою, що сприятиме зниженню часу та витрат на виконання замовлень [25].

2. Інтеграція Big Data та аналітика: Збір та аналіз великих обсягів даних допоможе удосконалити прогнозування попиту, оптимізувати маршрути доставки та покращити взаємодію з клієнтами.

3. Інтернет речей (IoT): Впровадження IoT-рішень у логістичні процеси дозволить відслідковувати місцезнаходження вантажів в реальному часі, забезпечуючи більшу точність та ефективність управління відправленнями.

4. Штучний інтелект (AI): Використання систем штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації маршрутів доставки допоможе зменшити час та витрати, а також уникнути затримок [26].

5. Кіберфізичні системи: Впровадження CPS дозволить створити інтегровану систему керування, що забезпечить зв'язок між фізичними та цифровими процесами, підвищуючи ефективність управління.

Цифрові технології Індустрії 4.0 мають значний потенціал для оптимізації та удосконалення конкурентоспроможності «Нової Пошти», що дозволить підвищити її конкурентоспроможність та клієнтозорівість.

Проаналізуємо детально перший аспект (автоматизація процесів) щодо можливостей та загроз, які він несе як інструмент покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Автоматизація процесів може принести значні переваги для конкурентоспроможності «Нової Пошти», але також несе певні загрози:

Можливості:

1. Підвищення ефективності: Автоматизація дозволить оптимізувати рутинні процеси, що зменшить час і витрати на виконання завдань.

2. Збільшення продуктивності працівників: Автоматизація може звільнити працівни-

ків від монотонних завдань, дозволяючи їм зосередитися на більш складних аспектах роботи [27].

3. Покращення точності інформації: Використання автоматизованих систем допоможе уникнути помилок, що можуть виникнути через людський фактор.

Загрози:

1. Залежність від технологій: Погане функціонування або відмова системи автоматизації може призвести до перерв у роботі та втрати даних.

2. Потенційні витоки даних: Збір та обробка великих обсягів інформації може збільшити ризик порушення безпеки даних та можливість їх неправомірного використання.

3. Втрата робочих місць: Автоматизація може призвести до зменшення потреби в людському ресурсі, що може призвести до масового звільнення працівників та соціальних проблем.

Отже, використання автоматизації процесів в системі менеджменту «Нової Пошти» відкриває можливості для покращення ефективності та продуктивності, але потребує уважного керування, щоб уникнути потенційних загроз.

Аналіз інтеграції Big Data та аналітики для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Можливості:

1. Удосконалення прийняття рішень: За допомогою аналізу Big Data можна збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних для прогнозування попиту, визначення ефективних стратегій та оптимізації логістичних процесів.

2. Підвищення клієнтської задоволеності: Завдяки аналізу даних можна підлаштувати послуги «Нової Пошти» до потреб клієнтів, забезпечуючи персоналізоване обслуговування та вчасну доставку [28].

3. Вдосконалення логістичних процесів: Big Data дозволяє оптимізувати маршрути та розподіл вантажів, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат [28].

Загрози:

1. Конфіденційність даних: Збір та обробка великих обсягів особистої інформації може порушити приватність клієнтів, якщо не забезпечити відповідні заходи захисту [29].

2. Технічні проблеми: Залежність від інформаційних технологій може створити ризик перебоїв у роботі, що може призвести до затримок у обробці замовлень та доставці [30].

3. Недостатня кваліфікація персоналу: Впровадження аналітичних інструментів вимагає належних знань та навичок

Аналіз використання Штучного інтелекту (AI) для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Можливості:

1. Оптимізація маршрутів та доставки: Штучний інтелект може аналізувати дані про трафік, погодні умови та інші фактори для ефективного планування маршрутів доставки та зменшення часу доставки [31].

2. Автоматизація процесів обробки замовлень: AI допомагає автоматизувати процеси сортування та розподілу вантажів, що збільшує ефективність роботи і знижує витрати.

3. Покращення клієнтського сервісу: Інтелектуальні системи обробки даних можуть аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів та рекомендувати покращення в обслуговуванні, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Загрози:

1. Втрата робочих місць: Автоматизація процесів може призвести до знеособлення певних робочих позицій та втрати робочих місць.

2. Залежність від технологій: Неправильне впровадження технологій AI може призвести до негативних наслідків, таких як системні збої або помилки в роботі.

3. Проблеми конфіденційності даних: Обробка великих обсягів особистої інформації може порушити приватність клієнтів, якщо не забезпечити відповідний рівень захисту даних.

Аналіз використання Інтернету речей (IoT) як кіберфізичної системи для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Можливості:

1. Моніторинг вантажів: За допомогою IoT можна встановити сенсори на вантажі, що дозволить в реальному часі відстежувати їх місцезнаходження та умови зберігання.

2. Оптимізація витрат палива: Система IoT може аналізувати дані про рух автотранспорту та оптимізувати маршрути для зменшення витрат палива та підвищення ефективності доставки.

3. Прогнозування обсягів замовлень: Аналіз даних IoT дозволяє прогнозувати обсяги замовлень та планувати роботу логістичних систем заздалегідь.

Загрози:

1. Кібербезпека: Підключення великої кількості пристроїв до мережі може збільшити

вразливість системи до несанкціонованого доступу до даних.

2. Приватність даних: Збирання великого обсягу даних про місцезнаходження та інші параметри може порушити приватність користувачів, якщо не забезпечити відповідний рівень захисту.

3. Залежність від супутникового зв'язку може призвести до затримок у передачі даних та недоступності системи в деяких регіонах.

Отже, з впровадженням цифрових технологій у систему менеджменту ТОВ «Нова Пошта» відкриваються нові можливості для покращення логістики, моніторингу вантажів та оптимізації процесів. Однак існує потенційна загроза з точки зору кібербезпеки та приватності даних, яку необхідно враховувати при впровадженні та експлуатації таких систем.

Корпоративна соціальна відповідальність є ключовим аспектом діяльності ТОВ «Нова Пошта», яка базується на цінностях етики та сталого розвитку. Компанія активно впроваджує соціально відповідальні проекти, спрямовані на поліпшення умов життя співробітників та місцевих громад, розвиток освіти та культури. Це включає програми підтримки медичних закладів, благодійність, екологічні ініціативи та соціальні проекти.

У мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» реалізується концепція корпоративної соціальної відповідальності через розвиток екологічної свідомості та підтримку гуманітарних проектів. Компанія активно сприяє гуманітарній допомозі, забезпечуючи швидку доставку необхідних ресурсів для тих, хто потребує допомоги. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності для удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» включають постійне розширення соціальних проектів, залучення співробітників до участі в благодійних та екологічних ініціативах, а також зміцнення партнерських зв'язків з громадськістю та владою для спільного вирішення соціальних проблем. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливим елементом стратегії управління ТОВ «Нова Пошта». Компанія виявляє зацікавленість у реалізації проектів, спрямованих на підтримку різних верств суспільства, таких як освітні ініціативи, гуманітарна допомога та екологічні програми. Успішне впровадження КСВ може призвести до покращення репутації компанії, збільшення лояльності споживачів та повернення талановитих співробітників. Це відкриває нові можливості



для розвитку бізнесу та створення конкурентної переваги на ринку.

Однак для досягнення успіху у впровадженні КСВ, ТОВ «Нова Пошта» повинна продовжувати активно співпрацювати зі стейкхолдерами, вдосконалювати систему моніторингу та оцінки результатів, а також інтегрувати ці цінності в стратегічне планування та розвиток компанії.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» може імплементувати різні заходи в рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), як важливого елементу стратегії управління. Ось деякі з них:

1. Гуманітарна допомога: Забезпечення допомоги тим, хто цього потребує, через реалізацію проектів гуманітарної допомоги та підтримку соціальних програм [32].

2. Екологічна ініціатива: Впровадження екологічних програм та заходів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, таких як використання екологічно чистих технологій та зменшення викидів [33].

3. Активна співпраця з усіма зацікавленими сторонами, включаючи урядові органи, громадські організації та інші компанії, для спільного розвитку та впровадження соціальних програм.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допоможе компанії підвищити конкурентоспроможність через наступні механізми:

1. Покращення репутації та статусу: Заходи, спрямовані на соціальну відповідальність, збільшують довіру споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін до компанії. Це підвищує репутацію бренду та статус компанії в галузі, що може вплинути на її конкурентоспроможність.

2. Залучення талановитих співробітників: Компанії з розвиненою КСВ привертають більше талановитих працівників, оскільки багато людей шукають роботодавців, які праг-

нуть зробити світ кращим. Це дозволяє компанії залучати та утримувати висококваліфікованих працівників.

3. Зменшення ризиків та витрат: Інвестиції в соціальні ініціативи можуть зменшити ризики, пов'язані з негативними впливами на навколишнє середовище або суспільство. Крім того, це може призвести до ефективнішого використання ресурсів та зменшення витрат у майбутньому.

Отже, розвиток КСВ не лише викликає позитивні зміни у суспільстві, але і сприяє підвищенню ефективності конкурентоспроможності компанії.

**Висновки** і перспективи подальших досліджень. У висновках дослідження зазначено, що цифрова трансформація є невід'ємною частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері логістичних послуг. Ефективне управління цифровими інноваціями дозволяє підприємствам не лише підвищити свою ефективність, але й забезпечити довгострокову стійкість на ринку. Запропоновані стратегічні підходи можуть бути використані керівниками підприємств для розробки та реалізації планів цифрової трансформації, що сприятиме покращенню їхньої конкурентоспроможності та стійкості у мінливих умовах сучасного бізнес-середовища. Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація є ключовим елементом сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері логістичних послуг. Використання новітніх технологій та інноваційних підходів дозволяє підприємствам не лише відповідати вимогам сучасного ринку, але й випереджати конкурентів, створюючи нові можливості для зростання та розвитку. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні впливу конкретних технологій, таких як блокчейн та Інтернет речей, на логістичні процеси, а також на розробці нових моделей стратегічного управління, що враховують особливості цифрової епохи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Tongzon, J. (2007). Determinants of Competitiveness in Logistics: Implications for the ASEAN Region. *Marit Econ Logist*, 9, 67–83. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100172>
2. Xiaohong, L. (2011). Competitiveness of logistics service providers: A cross-national examination of management practices in China and the UK. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 14. 251–269. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2011.636736>
3. Hyuksoo, Ch., & Jungsun, L. (2020). Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? *The cases of maritime and air transportation. The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 36, Issue 4, Pages 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>
4. Cichosz, M. (2018). Digitalization and Competitiveness in the Logistics Service Industry. *Central and Eastern European Online Library*. 77(5). 73–82. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=764488>

5. El Hamdi, S.; Abouabdellah, A. Logistics: Impact of Industry 4.0. (2022). *Applied Sciences*, 12(9): 4209. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12094209>
6. Efthymiou, O.K.; Ponis, S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021, 13(21), 11643. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111643>
7. Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2018). Industry 4.0, Logistics 4.0 and Materials – Chances and Solutions. *Materials Science Forum*, 919, 307–314. DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/msf.919.307>
8. Akkaya, M., & Kaya, H. (2019, October). Innovative and smart technologies in logistics. In 17th International Logistics and supply chain congress (pp. 97-105). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/338423597>
9. Bakan, İ. & Şekkeli, Z. (2016). Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği Ve Müşteri İlişkileri (Miy) Yeteneği İle Rekabet Avantajı Ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 39–68.
10. Pan, S., Zhong, R. Y., & Qu, T. (2019). Smart product-service systems in interoperable logistics: Design and implementation prospects. *Advanced engineering informatics*, 42, 100996. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2019.100996>
11. Лозова Г.М., Клименко В.В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. № 1 (42). С. 142–155.
12. Разумова К.М., Новак В.О., Новальська Н.І. Аналіз діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства «Укрзалізниця» в контексті євроінтеграції. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. Том 32 (71). № 5.
13. Стегней М.І., Гринчак І.В., Мейсар Б.А. Конкурентний розвиток транспортно-логістичного бізнесу. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: Матеріали XI міжнародної науково-практичної інтернет – конференції*, 26 жовтня 2023 р., м. Мукачево. С. 290–292. URL: [http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11040/1/Competitive\\_development\\_of\\_transport\\_and\\_logistics\\_business.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11040/1/Competitive_development_of_transport_and_logistics_business.pdf)
14. Цифрова логістика. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Я. О. Колешня. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с.
15. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. С. 1–4.
16. Інвесторам. Про компанію. ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>
17. Рентабельність активів – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність\\_активів](https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_активів)
18. Група компаній «Нова Пошта» посилила менеджмент в сфері ІТ. Новини компанії. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4397>
19. Фулфілмент для вашого бізнесу. ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/biznes\\_klientam/warehouse\\_logistics/en/](https://novaposhta.ua/biznes_klientam/warehouse_logistics/en/)
20. SWOT – важливий аналіз в бізнесі. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlij-analiz-v-biznesi>
21. Swot-аналіз підприємства «Нова Пошта». StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/17649578/>
22. DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a50da6f1-ee10-4d40-8afa-818b4d724304/content>
23. SumDU Repository: Home. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78584/1/DRB\\_Bronnikova\\_L.O.\\_F-62-1u\\_2020.PDF](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78584/1/DRB_Bronnikova_L.O._F-62-1u_2020.PDF)
24. Гурочкіна В., Йосифчук Я. Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26, 38-46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6>
25. Багмет В. Інструментарій впровадження технологій Індустрії 4.0 вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83>
26. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні монографія [Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.]; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
27. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=10558742>
28. Nova Poshta. Logistic mobile app. URL: <https://devlight.io/portfolio/nova-poshta/>
29. Nova Group in the world. About Us | Nova Global. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/about/>
30. Можливості інтеграції з «Нова пошта» | Доставка майбутнього. Nova poshta Ukraine. URL: <https://novapost.com/en-ua/for-business/cooperation/integration>

31. Штучний інтелект: загрози і можливості. EPAM Systems, Inc. URL: <https://careers.epam.ua/blog/artificial-intelligence-threats-and-opportunities>
32. Гуманітарна пошта. ТОВ «Нова Пошта». URL: [https://novaposhta.ua/humanitarna\\_dopomoga](https://novaposhta.ua/humanitarna_dopomoga) (дата звернення: 31.05.2024).
33. Про сталий розвиток Нової пошти URL: <https://novaposhta.ua/csr/>

## REFERENCES:

1. Tongzon, J. (2007). Determinants of Competitiveness in Logistics: Implications for the ASEAN Region. *Marit Econ Logist*, 9, 67–83. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100172>
2. Xiaohong, L. (2011). Competitiveness of logistics service providers: A cross-national examination of management practices in China and the UK. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 14. 251–269. DOI: <https://doi.org/10.1080/13675567.2011.636736>
3. Hyuksoo, Ch., & Jungsun, L. (2020). Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 36, Issue 4, Pages 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>
4. Cichosz, M. (2018). Digitalization and Competitiveness in the Logistics Service Industry. *Central and Eastern European Online Library*. 77(5). 73–82. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=764488>
5. El Hamdi, S.; Abouabdellah, A. Logistics: Impact of Industry 4.0. (2022). *Applied Sciences*, 12(9): 4209. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12094209>
6. Efthymiou, O.K.; Ponis, S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021, 13(21), 11643. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111643>
7. Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2018). Industry 4.0, Logistics 4.0 and Materials – Chances and Solutions. *Materials Science Forum*, 919, 307–314. DOI: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/msf.919.307>
8. Akkaya, M., & Kaya, H. (2019, October). Innovative and smart technologies in logistics. In 17th International Logistics and supply chain congress (pp. 97-105). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/338423597>
9. Bakan, I. & Şekkel, Z. (2016). Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği Ve Müşter İlişkileri (Miy) Yeteneği İle Rekabet Avantajı Ve Lojistik Performances Arasındaki Lişikli: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 39–68.
10. Pan, S., Zhong, R. Y., & Qu, T. (2019). Smart product-service systems in interoperable logistics: Design and implementation prospects. *Advanced engineering informatics*, 42, 100996. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2019.100996>
11. Lozova H.M., Klymenko V.V. Evaluation of efficiency and competitiveness of transport and logistics enterprises. *Theoretical and applied issues of economics*. 2021. No. 1 (42). P. 142–155.
12. Razumova K.M., Novak V.O., Novalska N.I. Analysis of activities and ways of increasing the competitiveness of the transport enterprise “Ukrzaliznytsia” in the context of European integration. *Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi*. 2021. Volume 32 (71). No. 5.
13. Stegnei M.I., Hrynychak I.V., Meisar B.A. Competitive development of transport and logistics business. Actual problems of the accounting and analytical process in the management of entrepreneurial activity: Materials of the XI international scientific and practical internet conference, October 26, 2023, Mukachevo. P. 290–292. URL: [http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11040/1/Competitive\\_development\\_of\\_transport\\_and\\_logistics\\_business.pdf](http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11040/1/Competitive_development_of_transport_and_logistics_business.pdf)
14. Digital logistics. Educational and methodological complex of the discipline: education. manual for master's degree holders in the “Logistics” educational program, specialty 073 Management / KPI named after Igor Sikorskyi; structure. Ya. O. Koleshnyia. Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, 2022. 63 p.
15. Zorina O.I., Syvolovska O.V. Methods of assessing the competitiveness of transport services. *Efficient economy*. 2012. No. 5. P. 1–4.
16. To investors. About the company. “Nova Poshta” LLC. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11113>
17. Return on assets – Wikipedia. Wikipedia. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Profitability\\_of\\_assets](https://uk.wikipedia.org/wiki/Profitability_of_assets)
18. The “Nova Poshta” group of companies strengthened management in the field of IT. Company news. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4397>
19. Fulfillment for your business. “Nova Poshta” LLC. URL: [https://novaposhta.ua/biznes\\_klientam/warehouse\\_logistics/en/](https://novaposhta.ua/biznes_klientam/warehouse_logistics/en/)
20. SWOT is an important analysis in business. Business school. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhliiv-analiz-v-biznesi>

21. SWOT analysis of the “Nova Poshta” enterprise. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/17649578/>
22. DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a50da6f1-ee10-4d40-8afa-818b4d724304/content>
23. SumDU Repository: Home. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78584/1/DRB\\_Bronnikova\\_L.O.\\_F-62-1u\\_2020.PDF](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/78584/1/DRB_Bronnikova_L.O._F-62-1u_2020.PDF)
24. Gurochkina V., Yosifchuk Ya. Drivers of success of “Nova Poshta” LLC in the market of postal services of Ukraine. *Entrepreneurship and innovation*. 2023. No. 26, 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6>
25. Bagmet V. Toolkit for implementing Industry 4.0 technologies by domestic enterprises. *Economy and society*. 2022. No. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-83>
26. The concept of “Industry 4.0”: problems of implementation and certain legal aspects of its implementation in Ukraine monograph / [E. M. Bilousov, I. V. Borisov, etc.]; under the editorship S. V. Hlebka. Kharkiv: Research Institute of Law. security innovator of development of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2021. 200 p.
27. Zhytomyr Polytechnic State University. URL: <https://ztu.edu.ua/site/graduation-works-get-file?id=10558742> (date of application: 31.05.2024).
28. Nova Poshta. Logistic mobile app. URL: <https://devlight.io/portfolio/nova-poshta/>
29. Nova Group in the world. About Us | Nova Global. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/en/about/>
30. Possibilities of integration with “Nova Poshta” | Delivery of the future. Nova poshta Ukraine. URL: <https://novapost.com/en-ua/for-business/cooperation/integration>
31. Artificial intelligence: threats and opportunities. EPAM Systems, Inc. URL: <https://careers.epam.ua/blog/artificial-intelligence-threats-and-opportunities>
32. Humanitarian mail. “Nova Poshta” LLC. URL: [https://novaposhta.ua/humanitarna\\_dopomoga](https://novaposhta.ua/humanitarna_dopomoga) (date of application: 31.05.2024).
33. About the sustainable development of Nova poshta URL: <https://novaposhta.ua/csr/>