НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Цифрова трансформація міжнародного бізнесу»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи ММ-20.07 _____ Єпіхін Роман Володимирович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. В. Трушкіна

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

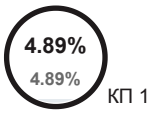
КРМ Єпіхін Роман

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Трушкіна Н.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
24541	**207937**	**1/1/2026**	**---**	**333018984**

Обсяг знайдених подібностей

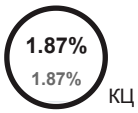
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

24541

Кількість слів



КЦ

207937

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	5
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	2
Білі знаки	ß	203
Парафрази (SmartMarks)	a	96

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Диплом_Гета плагіат [redacted] 1/15/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	47 0.19 %
2	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	27 0.11 %

3	Диплом_Гета плагіат [redacted] 1/15/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	24 0.10 %
4	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	22 0.09 %
5	Диплом_Гета плагіат [redacted] 1/15/2025 Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)	22 0.09 %
6	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	22 0.09 %
7	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	21 0.09 %
8	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	20 0.08 %
9	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	20 0.08 %
10	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)	19 0.08 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (3.99 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Диплом_Гета плагіат [redacted] 1/15/2025 **Poltava University of Economics and Trade (Poltava University of Economics and Trade)**	**451 (41) 1.84 %**
2	Управління інноваційною діяльністю організації [redacted] 11/18/2025 **Interregional Academy of Personnel Management (Яготинський інститут)**	**437 (36) 1.78 %**
3	Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення продуктивності праці на прикладі ТОВ Нова пошта [redacted] 1/22/2025 National University "Zaporizhzhia Polytechnic" (Кафедра "Менеджмент та адміністрування")	37 (6) 0.15 %
4	Аналіз управління інноваційно-інвестиційною діяльністю організації [redacted] 6/2/2025 University of Customs and Finance (University of Customs and Finance)	24 (2) 0.10 %
5	БЕЗПЕКООРІЄНТОВНЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ [redacted] 12/28/2025 Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра менеджменту та державної служби)	16 (2) 0.07 %

6	Диплом_Крячко_І.О [redacted] 12/11/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра міжнародної економіки)	7 (1) 0.03 %
7	Стрілець ПУЕТ [redacted] 7/3/2024 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	6 (1) 0.02 %

з Інтернету (0.91 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
8	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	59 (4) 0.24 %
9	https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8abaceac-2046-4a55-b597-4d2d92c18d3b/download	38 (5) 0.15 %
10	https://univer.km.ua/sites/default/files/elib/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80/073%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2/%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B8/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9D%D0%9C%D0%9C.%D0%91.%D0%9E.073.%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.%D0%94%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0.pdf	20 (3) 0.08 %
11	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/8007d63e-77ae-42d7-a9ef-5f839d68767a/download	19 (2) 0.08 %
12	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4595/4538/	19 (2) 0.08 %
13	https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/monografiya_pravove_zabezpechennya_rozvitku_tehnologij_czifrovoi_ekonomiki.pdf	15 (2) 0.06 %
14	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14197/1/%D0%97%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82.pdf	13 (2) 0.05 %
15	https://confscience.webnode.com.ua/_files/200000013-4db2d4eaba/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2033.pdf	12 (1) 0.05 %
16	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14681/1/Rozhkov_OO_KR_073_2023.pdf	10 (1) 0.04 %
17	https://ua-referat.com/uploaded/upravlinnya-prosuvannyam-brendu-kompaniyi-na-osnovi-tov-nova-p/index2.html	10 (1) 0.04 %
18	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/17210/1/Sheremet.pdf	8 (1) 0.03 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Єпіхіну Ромауа Володимировичу
.(прізвище, ім’я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Цифрова трансформація міжнародного бізнесу
керівник проєкту (роботи): Трушкіна Наталія Валеріївна кандидат економічних наук, доцент
затверджені наказом НАСОА від “24» вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали ТОВ «Нова Пошта»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити суть та методи цифрової трансформації міжнародного бізнесу; розкрити особливості процесу трансформації міжнародного бізнесу; окреслити специфіку трансформації міжнародного бізнесу; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан цифровізації товариства; дослідити досвід цифрової трансформації міжнародного бізнесу; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності діяльності підприємства на основі цифрової трансформації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Н.В. Трушкіна
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Р.В. Єпіхін
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи магістра
студента Національної академії статистики, обліку та аудиту
Єпіхіна Романа Володимировича
Тема: **«Цифрова трансформація міжнародного бізнесу»**
Загальний обсяг роботи складає 110 сторінок
Містить 22 таблиці, 1 рисунок, 87 літературних джерел.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення міжнародної конкуренції цифрова трансформація набуває визначального значення для розвитку міжнародного бізнесу. Швидке поширення цифрових технологій, зростання ролі електронної комерції, платформенних бізнес-моделей, штучного інтелекту та аналітики великих даних докорінно змінюють характер міжнародних економічних відносин, управлінських процесів і конкурентної боротьби.

Для міжнародних підприємств цифрова трансформація перестає бути інструментом підвищення операційної ефективності та перетворюється на ключовий стратегічний фактор довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та масштабування бізнесу на зовнішніх ринках. Особливої актуальності ця проблематика набуває для логістичних і сервісних компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з управлінням глобальними ланцюгами постачання, цифровими платформами та клієнтськими даними.

У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного наукового дослідження сутності, механізмів і стратегічних наслідків цифрової трансформації міжнародного бізнесу, а також оцінки її впливу на ефективність діяльності підприємств у глобальному середовищі.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку й удосконалення цифрової трансформації міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної цифрової економіки.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – процес цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Предмет кваліфікаційної роботи – організаційно-економічні, управлінські та цифрові механізми реалізації цифрової трансформації діяльності міжнародного підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичний і порівняльний аналіз, методи фінансово-економічної оцінки, SWOT- та PEST-аналіз, методи моделювання, прогнозування й узагальнення для обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні цифрової трансформації міжнародного бізнесу як системного процесу стратегічних, технологічних і організаційно-управлінських змін, а також у формуванні підходів до поєднання цифрових технологій, інноваційного

розвитку та міжнародної експансії підприємства в межах платформенної бізнес-моделі.

У першому розділі розкрито теоретичні засади цифрової трансформації міжнародного бізнесу, визначено її ключові ефекти, принципи та європейські орієнтири, узагальнено сучасні технологічні новації, що формують цифрову економіку, та досліджено особливості цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» в екосистемі NOVA, проаналізовано організаційно-економічні характеристики та цифрові перетворення діяльності підприємства, систему управління інноваціями, а також вплив цифрових рішень на клієнтів і бізнес-результати компанії.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку та вдосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу, розроблено рекомендації щодо масштабування цифрової платформи, розвитку омніканальних сервісів, AI-персоналізації та data-driven управління з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих висновків і рекомендацій у практичній діяльності міжнародних компаній, зокрема логістичних і сервісних підприємств, що здійснюють цифрову трансформацію та міжнародну експансію, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з міжнародного бізнесу, цифрової економіки, стратегічного менеджменту та інноваційного розвитку.

Ключові слова: цифрова трансформація, міжнародний бізнес, цифрові технології, платформенна економіка, міжнародна логістика, інноваційний розвиток, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність, глобалізація.

Студент _____ Єпіхін Р.В.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 8
1.1. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу: ключові ефекти, принципи та європейські орієнтири 8
1.2. Основні технологічні новації, що сприяють цифровій трансформації міжнародного бізнесу 18
1.3. Цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній 25
Висновки до розділу 1 36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» В ЕКОСИСТЕМІ NOVA 38
2.1. Організаційно-економічна характеристика та цифрова трансформація діяльності ТОВ «Нова Пошта» у складі екосистеми NOVA 38
2.2. Цифрова трансформація та система управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної логістичної екосистеми 49
2.3. Вплив цифрової трансформації на клієнтів і бізнес 60
Висновки до розділу 2 68
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 71
3.1. Стратегічні напрями посилення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу 71
3.2. Напрями розвитку цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» у процесі цифрової трансформації міжнародного бізнесу 84
Висновки до розділу 3 94
ВИСНОВКИ 96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації, прискореного розвитку цифрових технологій, посилення міжнародної конкуренції та зростання нестабільності зовнішнього середовища цифрова трансформація набуває визначального значення для розвитку міжнародного бізнесу. Цифрові технології докорінно змінюють бізнес-моделі, механізми створення вартості, організаційні структури та форми взаємодії компаній із клієнтами, партнерами й державними інституціями. Для міжнародних підприємств цифровізація перестає бути інструментом підвищення операційної ефективності й перетворюється на стратегічний чинник довгострокової конкурентоспроможності та масштабування діяльності на глобальних ринках.

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває в умовах зростання геополітичних ризиків, порушення глобальних ланцюгів постачання, ускладнення регуляторного середовища та стрімкого розвитку електронної комерції. За таких умов міжнародні компанії змушені впроваджувати цифрові платформи управління процесами, використовувати аналітику великих даних, штучний інтелект, хмарні сервіси та автоматизовані системи прийняття рішень для забезпечення гнучкості, прозорості та стійкості бізнесу.

Логістична галузь є однією з ключових сфер, у яких цифрова трансформація має системний і мультиплікативний ефект. Міжнародні логістичні компанії функціонують у складних мережевих структурах, що охоплюють різні країни, регіони та юрисдикції, і потребують високого рівня цифрової інтеграції процесів, клієнтських сервісів і управлінських рішень. Саме цифрові технології забезпечують оптимізацію логістичних потоків, підвищення швидкості та надійності доставки, прозорість операцій і персоналізацію сервісу для клієнтів у різних країнах.

У цьому контексті діяльність ТОВ «Нова Пошта» у складі екосистеми NOVA є показовим прикладом цифрової трансформації міжнародного бізнесу української компанії. Підприємство активно впроваджує цифрові платформи,

інноваційні логістичні рішення, фінтех-сервіси та інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє йому не лише утримувати лідерські позиції на внутрішньому ринку, а й здійснювати міжнародну експансію в умовах високої конкуренції та нестабільності. Досвід «Нової Пошти» демонструє, що цифрова трансформація виступає ключовим інструментом адаптації бізнесу до глобальних викликів і формування платформенної моделі розвитку.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровізації бізнесу, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексної оцінки цифрової трансформації міжнародних компаній, зокрема в логістичній галузі, а також її впливу на клієнтів, бізнес-модель і маркетингові стратегії. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу цифрової трансформації міжнародного бізнесу на прикладі конкретного підприємства з урахуванням галузевої специфіки та міжнародного контексту.

Вищевикладене обґрунтовує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра, її наукову та практичну значущість і визначає доцільність дослідження цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» в екосистемі NOVA як чинника розвитку міжнародного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та аналітична оцінка процесів цифрової трансформації міжнародного бізнесу, а також розроблення стратегічних напрямів інноваційного розвитку та удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

– розкрити сутність цифрової трансформації міжнародного бізнесу, її ключові ефекти, принципи та європейські орієнтири;

– дослідити основні технологічні новації, що сприяють цифровій трансформації міжнародного бізнесу;

– проаналізувати особливості цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній;

– надати організаційно-економічну характеристику та оцінити цифрову трансформацію діяльності ТОВ «Нова Пошта» у складі екосистеми NOVA;

– дослідити систему управління інноваціями та цифровими змінами підприємства в умовах міжнародної логістичної екосистеми;

– проаналізувати вплив цифрової трансформації на клієнтів і бізнес-модель ТОВ «Нова Пошта»;

– обґрунтувати стратегічні напрями посилення інноваційної активності підприємства;

– розробити напрями розвитку цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в процесі цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Об’єкт дослідження – процеси цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження – організаційно-економічні, управлінські та маркетингові аспекти цифрової трансформації діяльності ТОВ «Нова Пошта» в екосистемі NOVA.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, методи узагальнення, моделювання, SWOT-аналіз, а також інструменти оцінювання ефективності цифрових і маркетингових рішень.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять фінансова й нефінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» та групи компаній NOVA, офіційні матеріали підприємства, статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти ЄС та України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань цифрової трансформації та міжнародного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному дослідженні цифрової трансформації міжнародного бізнесу на прикладі логістичної компанії з урахуванням впливу цифрових технологій на клієнтів,

бізнес-модель і маркетингову діяльність, а також у формуванні стратегічних напрямів удосконалення цифрового маркетингу в міжнародному вимірі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання отриманих висновків і рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «Нова Пошта» та інших міжнародних логістичних компаній, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з міжнародного бізнесу, цифрової економіки та стратегічного менеджменту.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок, у тому числі 22 таблиці та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу: ключові ефекти, принципи та європейські орієнтири

Цифрова трансформація є однією з визначальних мегатенденцій розвитку сучасної світової економіки та міжнародного бізнесу, яка докорінно змінює логіку функціонування глобальних ринків, моделей управління та механізмів створення доданої вартості. Вона виступає каталізатором формування більш інклюзивного економічного середовища, забезпечуючи розширення доступу до освіти, охорони здоров'я, фінансових і державних послуг, а також підвищення якості сервісів і прозорості управлінських рішень у транснаціональному вимірі. Завдяки цифровим технологіям міжнародні компанії отримують можливість ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами та регуляторами в різних країнах, долаючи просторові, часові та інституційні бар'єри.

Пандемія COVID-19 стала потужним зовнішнім шоком, який прискорив цифрову трансформацію міжнародного бізнесу та наочно продемонстрував критичну роль цифрових рішень у забезпеченні операційної безперервності, стійкості глобальних ланцюгів постачання та адаптації компаній до кризових умов [15]. Саме в цей період цифрові платформи, хмарні технології, електронна комерція, дистанційна зайнятість і цифрові фінансові інструменти перетворилися з допоміжних засобів на базові елементи конкурентоспроможності міжнародних корпорацій.

Основною метою цифрової трансформації міжнародного бізнесу є не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а комплексне переосмислення бізнес-моделей, організаційних структур, систем управління та корпоративної культури з урахуванням глобального характеру діяльності. Йдеться про цифрову модернізацію ключових функціональних сфер компаній — маркетингу,

логістики, фінансів, управління персоналом, інновацій та зовнішньоекономічної діяльності — а також про створення нових цифрових продуктів і сервісів, орієнтованих на міжнародні ринки. Ефективність цифрової трансформації суттєво зростає за умови інтеграції відповідних ініціатив, програм і проєктів у корпоративні стратегії міжнародного розвитку, регіональні стратегії експансії та національні політики цифрового розвитку [19].

У контексті міжнародного бізнесу цифровізація визнається потужним інструментом економічного зростання завдяки здатності цифрових технологій підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати, зменшувати транзакційні витрати та покращувати якість управлінських рішень у глобальному масштабі. Вона охоплює впровадження цифрових платформ, систем аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизованих систем управління та кіберфізичних рішень, що поєднують фізичні виробничі процеси з обчислювальними й комунікаційними технологіями. Водночас цифрова трансформація передбачає поступовий перехід значної частини бізнес-процесів у віртуальний простір, формуючи нові формати міжнародної торгівлі, сервісної взаємодії та корпоративного управління.

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу є одним із ключових драйверів світового економічного зростання у середньо- та довгостроковій перспективі. Окрім безпосереднього підвищення ефективності діяльності міжнародних компаній, вона генерує низку непрямих ефектів, зокрема економію часу та ресурсів, формування нових сегментів глобального попиту, розвиток цифрових екосистем і створення доданої вартості нового типу. Для країн, що інтегруються у світову економіку, зокрема для України, цифрова трансформація міжнародного бізнесу є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Вона здатна відіграти ключову роль у досягненні довгострокових макроекономічних цілей, зростанні ВВП, модернізації національної економіки та підвищенні рівня добробуту населення відповідно до європейських стандартів [32].

У розвинених країнах цифровізація вже перетворилася на базову складову економічного та соціального життя, формуючи нові стандарти ведення бізнесу, державного управління та міжнародної взаємодії. Для міжнародних компаній цифрові технології стали ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та ефективної діяльності на різних національних ринках. В Україні процеси цифровізації також набувають системного характеру, що підтверджується активізацією законодавчої та стратегічної діяльності у цьому напрямі.

Зокрема, 3 березня 2021 року Кабінетом Міністрів України було затверджено Національну економічну стратегію до 2030 року, яка визначає ключові орієнтири, принципи та цінності економічної політики держави, у тому числі в контексті інтеграції України у світовий економічний простір. Одним із пріоритетних напрямів реалізації Стратегії визначено формування ефективної цифрової сервісної держави та компактних державних інститутів, де цифрова економіка розглядається як один із провідних драйверів економічного зростання, інноваційного розвитку та залучення іноземних інвестицій. У той самий день урядом було схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей та затверджено план заходів щодо її реалізації, що має особливе значення для розвитку людського капіталу, здатного забезпечити цифрову трансформацію бізнесу, зокрема у сфері міжнародної діяльності [26].

Наукові дослідження підтверджують ключову роль цифровізації у стимулюванні економічного розвитку. Так, Стрілець В. Ю. та інші дослідники наголошують, що цифровізація як процес упровадження нових технологій є одним із найважливіших факторів зростання, оскільки сприяє підвищенню продуктивності як капіталу, так і праці, одночасно знижує трансакційні витрати та розширює доступ підприємств до глобальних ринків. У контексті міжнародного бізнесу це означає спрощення виходу компаній на зовнішні ринки, зменшення бар’єрів для участі у міжнародній торгівлі та посилення конкурентних позицій на світовій арені. Інші дослідження також підкреслюють, що цифрові технології відіграють визначальну роль у підтримці економічного

процвітання як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються, створюючи умови для скорочення розриву в рівнях розвитку між ними. Деякі науковці навіть вказують на те, що нові цифрові технології можуть стати інструментом так званого «економічного стрибка», який дозволяє країнам, що розвиваються, прискорено інтегруватися у коло розвинених економік [15].

Узагальнюючи наукові підходи, варто зазначити, що поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація» не мають єдиного усталеного визначення, однак перебувають у тісному взаємозв'язку. Цифровізація є більш широким поняттям, що охоплює сукупність технологічних, організаційних та інституційних змін, пов'язаних із упровадженням цифрових рішень, тоді як цифрова трансформація міжнародного бізнесу розглядається як глибинний процес стратегічного переосмислення бізнес-моделей, управлінських практик і форматів взаємодії з клієнтами, партнерами та персоналом у глобальному середовищі. Саме цифрова трансформація дозволяє компаніям виходити на якісно новий рівень ефективності, інноваційності та міжнародної конкурентоспроможності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика цифровізації та цифрової трансформації в міжнародному бізнесі

Критерій	Цифровізація	Цифрова трансформація	Значення для міжнародного бізнесу
Сутність	Оцифрування інформації та окремих процесів	Комплексне стратегічне переосмислення бізнес-моделі	Перехід від локальної діяльності до масштабованих глобальних моделей
Масштаб змін	Фрагментарний	Системний	Забезпечує узгодженість діяльності підрозділів у різних країнах
Основна мета	Підвищення оперативності та зниження витрат	Створення нової цінності та конкурентних переваг	Формування стійких позицій на міжнародних ринках
Вплив на управління	Автоматизація окремих функцій	Трансформація управлінських практик	Прийняття рішень у реальному часі на глобальному рівні
Орієнтація	Внутрішні процеси	Клієнти, партнери, екосистеми	Поглиблення міжнародної співпраці та клієнтоорієнтованості

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 27; 65].

Аналітичні оцінки експертів компанії Gartner свідчать про стрімке зростання масштабів цифровізаційних ініціатив у світі: більшість компаній очікує, що цифрові технології радикально змінять структуру їх галузей та конкурентне середовище до 2026 року. У цьому контексті цифровізація виступає фундаментом формування цифрової економіки та ключовим чинником сталого розвитку міжнародного бізнесу. Такі технології, як Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, електронна ідентифікація (eID), великі дані та штучний інтелект (AI), створюють нові можливості для оптимізації глобальних ланцюгів постачання, управління міжнародними операціями та досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року [15].

Основні цифрові технології та напрями їх практичного застосування в міжнародному бізнесі узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові цифрові технології та напрями їх використання в міжнародному бізнесі

Цифрова технологія	Сфера застосування	Приклад використання в міжнародному бізнесі	Основний ефект
Хмарні технології (Cloud)	Управління, фінанси, HR	Єдині ERP/CRM-системи для філій у різних країнах	Зниження витрат, масштабованість
Великі дані (Big Data)	Маркетинг, стратегія	Аналіз поведінки клієнтів на різних ринках	Персоналізація та зростання продажів
Штучний інтелект (AI)	Аналітика, сервіс	Чат-боти, прогнозування попиту, ризик-менеджмент	Прискорення рішень, зниження ризиків
Інтернет речей (IoT)	Логістика, виробництво	Моніторинг міжнародних ланцюгів постачання	Прозорість і безперервність поставок
Електронна комерція	Збут	Транскордонні онлайн-продажі	Розширення доступу до глобальних ринків
Електронна ідентифікація (eID)	Адміністрування, комплаєнс	Онлайн-контракти та митні процедури	Скорочення транзакційних витрат

Джерело: складено на основі [1; 4; 7; 8; 10; 72].

Отже, на сучасному етапі термін «цифровізація» використовується як у вузькому, так і в широкому значеннях. У вузькому розумінні він означає

переведення інформації та окремих процесів у цифровий формат, що сприяє зниженню витрат і підвищенню оперативності бізнес-операцій. У ширшому ж контексті цифровізація міжнародного бізнесу розглядається як системний перехід до цифрових рішень у всіх сферах економічної діяльності — від виробництва та логістики до маркетингу, фінансів і управління людськими ресурсами. За таких умов вона трансформується з інструменту оптимізації окремих процесів у потужний драйвер глобального розвитку, який забезпечує зростання ефективності міжнародної економічної діяльності та підвищення якості життя населення [30].

Цифровізація в широкому сенсі може розглядатися як стійкий тренд глобального розвитку лише за умови відповідності цифрової трансформації низці ключових вимог. Вона має охоплювати всі основні сфери міжнародного бізнесу — виробництво, торгівлю, інновації, науку, соціальну сферу та повсякденну діяльність суб'єктів господарювання; забезпечувати ефективне використання результатів цифрових рішень; бути доступною для широкого кола користувачів і застосовуватися не лише висококваліфікованими фахівцями, а й персоналом різних рівнів управління. Вирішальним чинником успішності цифрової трансформації міжнародного бізнесу є також наявність цифрових компетентностей у працівників та здатність компаній адаптуватися до швидких технологічних змін у глобальному конкурентному середовищі.

Цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному середовищі, забезпечуючи зростання продуктивності, операційної ефективності та інноваційного потенціалу бізнесу. Для міжнародних компаній цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а й стратегічним ресурсом розширення присутності на зовнішніх ринках, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та формування стійких конкурентних переваг [26].

Наукові дослідження підтверджують значний позитивний вплив цифровізації на результати діяльності підприємств. Зокрема, Коваль О. В. та Лишак О. М. серед ключових переваг цифровізації для бізнесу виокремлюють

зростання продуктивності праці та скорочення часу, необхідного для задоволення потреб споживачів, що є критично важливим для компаній, які працюють у висококонкурентному міжнародному середовищі. Крім того, цифрові рішення забезпечують підвищення ефективності планування та управління господарською діяльністю шляхом оптимізації бізнес-процесів, систем постачання і збуту, що досягається завдяки доступу до інформації в режимі реального часу, автоматизації управлінських функцій та використанню аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Важливою перевагою також є зростання прозорості виробничих і комерційних процесів, що сприяє формуванню рівних умов конкуренції на міжнародних ринках, а також стимулювання інтелектуального розвитку персоналу через можливість віддаленого доступу до знань і глобальних інформаційних ресурсів [39].

У контексті міжнародного бізнесу впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям комплексно оптимізувати внутрішні та міжорганізаційні процеси, автоматизувати рутинні операції, зменшити транзакційні витрати та суттєво покращити взаємодію з клієнтами й партнерами з різних країн. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних платформ дає змогу приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, швидше реагувати на зміни глобальної кон’юнктури ринку та ефективніше управляти ризиками, зокрема валютними, логістичними й регуляторними. Цифрові платформи відкривають нові канали збуту, розширюють інструментарій міжнародного маркетингу та сприяють формуванню персоналізованих клієнтських пропозицій, що є важливим чинником стійкого зростання бізнесу на світових ринках.

Аналітичні дані свідчать, що ключові вигоди цифрової трансформації для підприємств включають підвищення операційної ефективності (приблизно 40%), скорочення часу виходу на ринок нових продуктів і послуг (36%) та зростання здатності відповідати очікуванням клієнтів у різних країнах (35%) [30]. Для міжнародних компаній ці ефекти мають особливе значення, оскільки швидкість масштабування бізнес-моделей та здатність адаптуватися до локальних ринкових

умов безпосередньо впливають на їх глобальну конкурентоспроможність (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Ключові переваги цифрової трансформації для підприємств у міжнародному бізнесі

Перевага	Характеристика та вплив у міжнародному контексті
Зростання доходів і міжнародної клієнтської бази	Компанії–цифрові лідери демонструють стабільне розширення активної клієнтської бази (у середньому на 0,5% щорічно у 2018–2022 рр.), зокрема за рахунок виходу на нові географічні ринки та розвитку цифрових каналів продажу.
Зростання інвестиційної привабливості та вартості для акціонерів	Цифрово зрілі міжнародні компанії створюють вищу цінність для акціонерів: середньорічна сукупна дохідність акціонерного капіталу у цифрових лідерів становила 8,1% проти 4,9% у компаній, що відстають. Рентабельність матеріального капіталу до оподаткування зросла з 15,5% до 19,3%, що є важливим сигналом для глобальних інвесторів.
Підвищення операційної ефективності	Завдяки цифровій трансформації міжнародні компанії здатні скоротити операційні витрати на 20–30% через автоматизацію процесів, цифровізацію ланцюгів постачання та оптимізацію міжнародної логістики.
Зростання продуктивності праці	Цифрові лідери демонструють підвищення продуктивності на 55% порівняно з іншими компаніями, що особливо важливо для транснаціональних корпорацій з розгалуженою мережею підрозділів у різних країнах.
Підвищення рівня задоволеності міжнародних клієнтів	Компанії, орієнтовані на створення виняткового цифрового клієнтського досвіду, досягають рівня задоволеності клієнтів у 1,6 раза вищого, а середня вартість замовлення зростає у 1,9 раза, що посилює лояльність споживачів на глобальних ринках.
Покращення якості обслуговування клієнтів	Впровадження цифрових сервісів, хмарних рішень і клієнтоорієнтованих платформ дозволяє підвищити якість обслуговування приблизно на 25%, забезпечуючи цілодобову підтримку клієнтів у різних часових поясах.
Підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень	Поєднання цифрових інструментів аналітики, нових форматів організації праці та сучасних інженерних рішень дає змогу прискорити процес ухвалення управлінських рішень до 5 разів, що є критично важливим в умовах динамічного міжнародного конкурентного середовища.

Джерело: узагальнено на основі [1; 2; 4; 5; 7; 8; 10; 11; 19; 25; 31; 35; 40; 41; 42; 44].

У сучасних умовах глобалізації та цифрової інтеграції основні принципи цифровізації українського бізнесу формуються з урахуванням як внутрішніх потреб національної економіки, так і вимог міжнародного конкурентного середовища. Реалізація цих принципів є передумовою підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, їх інтеграції до світових

ланцюгів створення вартості та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. До базових принципів цифровізації українського бізнесу належать доступність, цільова орієнтація, інформаційна доступність, відкритість і міжнародна співпраця, інформаційна безпека та комплексний підхід (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Принципи цифровізації українського бізнесу в контексті міжнародної економічної інтеграції

Принцип	Зміст та значення для міжнародного бізнесу
Доступність	Забезпечення рівного та зручного доступу підприємств і громадян до цифрових ресурсів, платформ і сервісів, що створює умови для участі українського бізнесу в міжнародній електронній торгівлі, цифрових екосистемах і глобальних мережах співпраці.
Цільова орієнтація	Спрямованість цифрових рішень на підвищення якості життя, ефективності бізнесу та задоволення потреб різних груп користувачів, включаючи міжнародних клієнтів, партнерів і інвесторів.
Інформаційна доступність	Формування спроможності бізнесу та суспільства збирати, аналізувати, використовувати й обмінюватися даними для підтримки інновацій, прийняття управлінських рішень і забезпечення економічної безпеки у глобальному середовищі.
Відкритість і міжнародна співпраця	Поглиблення інтеграції України у міжнародні цифрові ринки шляхом розвитку електронної комерції, транскордонних онлайн-сервісів, участі у міжнародних цифрових платформах і проєктах.
Інформаційна безпека	Захист даних, цифрових прав і комерційної інформації підприємств та споживачів в умовах зростання кіберзагроз, що є критично важливим для довіри міжнародних партнерів і інвесторів.
Комплексний підхід	Узгоджене державне та інституційне сприяння створенню умов для цифрової трансформації бізнесу, включаючи регуляторне середовище, інфраструктуру, фінансування та розвиток цифрових компетентностей.

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [27; 46; 56; 59–66].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна цифрова трансформація бізнесу неможлива без урахування міжнародного досвіду. Так, за твердженням Хаустової М. Г., підхід Європейського Союзу до цифрової трансформації базується на принципах інклюзивності, розширення можливостей кожного громадянина та посилення потенціалу кожного бізнесу, а також на здатності цифрових технологій відповідати на глобальні виклики сучасності [45]. Цей підхід закріплений у низці рамкових і стратегічних документів ЄС, зокрема у Стратегії Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market Strategy for Europe), ініціативі «Підключення до Європейського гігабітного суспільства» (Connectivity

for a European Gigabit Society), Стратегії «Цифрова Європа 2025» (Digital Europe 2025) та програмах розвитку загальноєвропейських стандартів у сфері телекомунікацій і цифрових технологій.

Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС, запропонована Європейською Комісією у 2015 році, стала ключовим інструментом формування спільного цифрового простору та досягнення синергії між країнами-членами у сфері новітніх технологій, транскордонної торгівлі та надання цифрових послуг. У межах міжнародного бізнесу ця стратегія створює умови для усунення бар'єрів цифрової торгівлі, гармонізації правил, зниження транзакційних витрат і забезпечення рівних конкурентних умов для підприємств на всій території ЄС.

Єдиний цифровий ринок (ЄЦР) розглядається як інтегрована економічна система, у межах якої цифрові технології, сервіси та інфраструктура функціонують на засадах свободи переміщення товарів, послуг, капіталу, інформації та інновацій. Для міжнародних компаній це означає можливість масштабування бізнес-моделей, спрощений вихід на нові ринки та активне використання цифрових платформ для транснаціональної діяльності [15].

Подальший розвиток цифрової трансформації в ЄС отримав інституційне закріплення у березні 2021 року, коли Європейська Комісія представила програмний документ «Шлях до цифрового десятиліття», заснований на концепції «Цифрового компаса до 2030 року». Цей документ визначає стратегічні цілі цифрової трансформації бізнесу та суспільства Європейського Союзу, акцентуючи увагу на формуванні безпечної, людиноцентричної цифрової екосистеми.

Цифровий компас ЄС орієнтований на чотири ключові напрями: розвиток цифрових навичок, створення безпечної та високоефективної цифрової інфраструктури, цифровізацію бізнесу та цифрову трансформацію державних послуг. Реалізація цих напрямів спрямована на зміцнення цифрового суверенітету ЄС, підвищення інноваційної спроможності підприємств і формування сприятливого середовища для міжнародного бізнесу. Фінансування ініціатив у межах Цифрового десятиліття передбачає використання різних

бюджетних інструментів, що мають забезпечити сталість і системність цифрових перетворень [47].

Таким чином, європейська модель цифрової трансформації, започаткована Стратегією Єдиного цифрового ринку, слугує орієнтиром для України у формуванні власної політики цифровізації бізнесу. Її імплементація сприятиме гармонізації цифрового середовища, стимулюванню економічного зростання, залученню інвестицій, розвитку інновацій та розширенню можливостей українських підприємств у міжнародному бізнес-просторі.

1.2. Основні технологічні новації, що сприяють цифровій трансформації міжнародного бізнесу

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу ґрунтується на впровадженні комплексу технологічних новацій, які змінюють способи організації виробничих, управлінських і зовнішньоекономічних процесів. До ключових технологій, що визначають сучасний етап цифрових перетворень, належать хмарні обчислення, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані та електронна комерція [44]. Їх комплексне застосування формує технологічну основу нових бізнес-моделей, сприяє підвищенню ефективності міжнародних операцій і посиленню конкурентних позицій компаній на глобальних ринках.

Систематизацію впливу ключових цифрових технологій на функціональні сфери та результати діяльності міжнародного бізнесу наведено в таблиці 1.5.

Хмарні обчислення відіграють провідну роль у цифровій трансформації міжнародного бізнесу, оскільки забезпечують компаніям можливість зберігати, обробляти та аналізувати великі масиви даних у глобальному онлайн-середовищі. Завдяки хмарним платформам транснаціональні корпорації та компанії, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, отримують доступ до єдиних інформаційних систем незалежно від географічного розташування підрозділів. Це сприяє підвищенню гнучкості управління, зниженню витрат на

IT-інфраструктуру та масштабуванню бізнесу під час виходу на нові міжнародні ринки [44].

Таблиця 1.5

Вплив ключових цифрових технологій на функціональні сфери та результати діяльності міжнародного бізнесу

Цифрова технологія	Ключові бізнес-функції	Ефект у міжнародному бізнесі
Хмарні обчислення (Cloud Computing)	Управління, фінанси, HR, IT-інфраструктура	Масштабування міжнародної діяльності, зниження витрат на IT, централізований доступ до даних для підрозділів у різних країнах
Штучний інтелект (Artificial Intelligence)	Маркетинг, аналітика, ризик-менеджмент, сервіс	Персоналізація пропозицій для клієнтів різних ринків, прогнозування попиту, оптимізація валютних і логістичних ризиків
Великі дані (Big Data)	Стратегічне планування, маркетинг, ЗЕД	Глибший аналіз глобальних ринкових трендів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, конкурентні переваги на міжнародних ринках
Інтернет речей (IoT)	Виробництво, логістика, ланцюги постачання	Моніторинг міжнародних поставок у режимі реального часу, підвищення прозорості та стійкості глобальних ланцюгів постачання
Блокчейн	Фінанси, контракти, логістика	Підвищення прозорості та безпеки транзакцій, зниження трансакційних витрат, автоматизація міжнародних контрактів (смарт-контракти)
Електронна комерція	Збут, маркетинг, клієнтський сервіс	Розширення доступу до міжнародних ринків, зниження бар'єрів входу для МСП, диверсифікація каналів продажу
Електронна ідентифікація (eID)	Адміністрування, комплаєнс, ЗЕД	Спрощення транскордонних процедур, пришвидшення укладання контрактів і митних операцій
Цифрові платформи та екосистеми	Партнерства, інновації, міжнародна кооперація	Формування мережевих бізнес-моделей, посилення інтеграції у глобальні цифрові екосистеми

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [17; 36].

Зростання ролі великих даних, IoT та AI підсилює потребу у формуванні системи управління даними (data governance) в міжнародних компаніях. Йдеться про стандарти якості даних, політики їх зберігання й доступу, узгодження довідників і показників між країновими підрозділами, а також контроль життєвого циклу даних у межах глобальної організації. Водночас цифровізація

підвищує вразливість міжнародного бізнесу до кіберзагроз, тому критично важливими стають кіберстійкість (cyber resilience), резервування операцій, управління доступами та безперервний моніторинг інцидентів у глобальній мережі філій і партнерів.

Штучний інтелект (AI) є одним із найбільш динамічних драйверів цифрової трансформації міжнародного бізнесу. Його використання дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, здійснювати інтелектуальний аналіз великих обсягів даних, прогнозувати попит на різних національних ринках і формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів з урахуванням культурних та поведінкових особливостей [21]. У міжнародній діяльності AI також застосовується для управління валютними та логістичними ризиками, оптимізації ланцюгів постачання та підвищення якості управлінських рішень у режимі реального часу.

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) забезпечує інтеграцію фізичних об’єктів — обладнання, транспортних засобів, складських потужностей — з цифровими системами управління. У міжнародному бізнесі це дозволяє здійснювати безперервний моніторинг виробничих процесів і глобальних ланцюгів постачання, своєчасно виявляти ризики збоїв і підвищувати операційну стійкість компаній. Використання IoT сприяє оптимізації логістики, зниженню витрат і підвищенню прозорості міжнаціональних операцій [35].

Важливу роль у цифровій трансформації міжнародного бізнесу відіграє технологія блокчейн, яка забезпечує високий рівень прозорості, надійності та безпеки транзакцій. У міжнародній торгівлі та фінансових операціях блокчейн сприяє скороченню транзакційних витрат, зменшенню ризиків шахрайства та прискоренню виконання контрактних зобов’язань. Особливо перспективним є застосування смарт-контрактів у міжнародних ланцюгах постачання, де автоматизація виконання угод дозволяє підвищити довіру між партнерами з різних юрисдикцій.

Великі дані (Big Data) є ключовим ресурсом для формування аналітичної основи цифрової трансформації міжнародного бізнесу [57]. Обробка та аналіз

значних обсягів структурованої й неструктурованої інформації дають змогу компаніям глибше розуміти глобальні ринкові тенденції, поведінку споживачів у різних країнах і ефективність міжнародних бізнес-стратегій. Використання Big Data сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню точності прогнозування та формуванню конкурентних переваг на світових ринках.

Згідно зі звітом ОЕСР «Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні», цифрові інструменти здатні істотно підвищити гнучкість, адаптивність і стійкість підприємств, зокрема в умовах глобальної нестабільності. Для компаній, що працюють на міжнародних ринках, це означає здатність швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, диверсифікувати канали збуту та зменшувати залежність від традиційних офлайн-моделей бізнесу. Зокрема, онлайн-платежі, цифрові маркетингові платформи та аналітичні інструменти сприяють залученню нових клієнтів на глобальному рівні та підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності [57].

Особливе значення цифрові технології мають для малих і середніх підприємств, які беруть участь у міжнародній торгівлі. Електронна комерція дозволяє МСП адаптуватися до змін у споживчій поведінці, зменшувати втрати, пов’язані зі скороченням фізичних продажів, і виходити на міжнародні ринки з меншими бар’єрами входу. Крім того, цифровізація сприяє зміцненню довгострокових бізнес-моделей МСП шляхом надання доступу до даних у режимі реального часу щодо глобальних ланцюгів постачання, поліпшення умов кредитування через більш точну оцінку кредитних ризиків і підвищення енергоефективності виробництва [15].

Таким чином, основні технологічні новації цифрової трансформації формують цілісну цифрову екосистему міжнародного бізнесу, яка забезпечує підвищення ефективності, стійкості та інноваційної спроможності підприємств. Їх інтегроване використання створює передумови для розвитку нових форматів міжнародної економічної взаємодії, прискорює вихід компаній на глобальні

ринки та сприяє довгостроковому зростанню конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Як зазначає Самойленко М. Ю., Інтернет речей (Internet of Things, IoT) доцільно розглядати як інформаційно-технологічну концепцію побудови сучасних інформаційно-комунікаційних інфраструктур, що базуються на обчислювальних мережах і забезпечують з'єднання фізичних об'єктів, оснащених цифровими сенсорами, програмним забезпеченням і комунікаційними модулями. Такі об'єкти здатні здійснювати автоматизований обмін даними між собою та з глобальною інформаційно-комунікаційною інфраструктурою — без безпосередньої участі людини — з метою збору, передавання, накопичення та аналітичної обробки інформації [54]. У міжнародному бізнесі IoT виступає ключовим елементом цифрової інтеграції виробничих, логістичних і сервісних процесів, що здійснюються в різних країнах і юрисдикціях [49].

На сучасному етапі компанії дедалі активніше впроваджують бізнес-моделі, побудовані на використанні IoT-технологій, охоплюючи весь ланцюг створення доданої вартості. Зокрема, IoT застосовується у проєктуванні продуктів і послуг (Product/Service Design), розробці програмного забезпечення (Software Development), виробництві та постачанні апаратного забезпечення (Hardware Producer/Vendor), створенні спеціалізованих пристроїв і сенсорних систем (Hardware Development), використанні хмарних платформ і сервісів (Cloud Platform Service), системній інтеграції (System Integrator), аналітиці даних (Data Analysis), проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також у консалтинговій діяльності та наданні комплексних послуг зв'язку (End-to-end Service Provider) [24]. Для міжнародного бізнесу це означає формування глобальних цифрових екосистем, у межах яких різні учасники з різних країн взаємодіють на основі єдиних цифрових стандартів.

Використання IoT-технологій дозволяє міжнародним компаніям підвищувати конкурентоспроможність за рахунок скорочення витрат, підвищення якості продукції та сервісів, а також зростання операційної

ефективності. Аналіз даних, отриманих із IoT-пристроїв, надає змогу оперативно реагувати на зміни глобальної ринкової кон'юнктури, оптимізувати ланцюги постачання та адаптувати пропозиції до потреб клієнтів у різних країнах. Узагальнення основних напрямів застосування IoT у ключових галузях міжнародного бізнесу наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Застосування Інтернету речей у ключових галузях міжнародного бізнесу

Галузь	Напрями використання IoT	Ефект для міжнародної діяльності
Виробництво	Моніторинг стану обладнання, предиктивне технічне обслуговування	Зниження простоїв, уніфікація стандартів якості між країнами
Охорона здоров'я	Розумні медичні пристрої, дистанційний моніторинг пацієнтів	Розвиток телемедицини та транскордонних медичних послуг
Ритейл	Персоналізований маркетинг, автоматизована інвентаризація	Адаптація асортименту до локальних ринків, зростання продажів
Сільське господарство	Розумні агротехнології, моніторинг посівів і ресурсів	Підвищення продуктивності та сталості агроекспорту
Транспорт і логістика	Оптимізація маршрутів, моніторинг транспорту	Прозорість і стійкість міжнародних ланцюгів постачання

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [21].

Оптимізація витрат на обслуговування та раціональне використання ресурсів у результаті впровадження IoT робить товари й послуги більш доступними та конкурентоспроможними на міжнародних ринках. Підвищення ефективності бізнес-процесів дозволяє компаніям формувати більш привабливі цінові пропозиції, що сприяє залученню нових клієнтів і утриманню лояльної міжнародної клієнтської бази.

Крім того, IoT-технології забезпечують підвищення якості обслуговування за рахунок персоналізованих рішень, адаптованих до індивідуальних потреб споживачів у різних країнах. Це сприяє покращенню клієнтського досвіду, зростанню рівня довіри та диференціації компаній у конкурентному глобальному середовищі. Інновації, пов'язані з IoT, також відкривають можливості для формування нових ринків і бізнес-моделей, зокрема моделей «продукт як

послуга» (Product-as-a-Service), що дозволяє компаніям виходити за межі традиційних галузевих рамок [53].

Важливою складовою цифрової трансформації міжнародного бізнесу є хмарні обчислення, які забезпечують технологічну основу для обробки, зберігання та обміну даними у глобальному масштабі. Проте для ефективного використання цієї технології необхідним є чітке розуміння її характеристик, моделей надання послуг і можливостей застосування в міжнародній діяльності.

Хмарні обчислення визначаються як модель забезпечення повсюдного, зручного мережевого доступу на вимогу користувачів до спільного пулу конфігурованих обчислювальних ресурсів — мереж, серверів, сховищ даних, програмного забезпечення та сервісів, — які можуть бути оперативно надані та використані з мінімальними управлінськими зусиллями або взаємодією з постачальниками послуг [38]. Для міжнародного бізнесу хмарні технології створюють умови для централізованого управління, інтеграції філій у різних країнах і масштабування операцій на глобальному рівні. Основні типи хмарних сервісів і їх значення для міжнародних компаній наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Основні моделі хмарних обчислень та їх роль у міжнародному бізнесі

Модель хмарних сервісів	Сутність	Значення для міжнародного бізнесу
IaaS (Infrastructure as a Service)	Надання обчислювальної інфраструктури	Гнучке масштабування міжнародних IT-операцій
PaaS (Platform as a Service)	Платформи для розробки та тестування застосунків	Прискорення запуску цифрових продуктів на глобальні ринки
SaaS (Software as a Service)	Готові програмні рішення через Інтернет	Уніфікація бізнес-процесів у філіях різних країн
Hybrid / Multi-Cloud	Поєднання кількох хмарних середовищ	Забезпечення безпеки, відповідності регуляторним вимогам і гнучкості

Джерело: узагальнено на основі [38; 97].

Важливо враховувати, що в умовах міжнародного бізнесу технологічна складова цифрової трансформації є тісно взаємопов’язаною з регуляторними вимогами, правовими режимами та стандартами різних юрисдикцій, у межах яких здійснюється діяльність компаній. Транскордонна обробка даних, зокрема

персональної та комерційно чутливої інформації, вимагає суворого дотримання вимог щодо захисту даних і кібербезпеки, що безпосередньо впливає на вибір моделей хмарних обчислень (public, private, hybrid або multi-cloud), архітектуру корпоративних інформаційних систем, а також політику управління доступом і зберіганням даних. Для міжнародних компаній це означає необхідність балансування між технологічною гнучкістю, економічною доцільністю та відповідністю локальним і наднаціональним нормативним вимогам [71].

Крім того, забезпечення високого рівня довіри з боку міжнародних партнерів, клієнтів і інвесторів зумовлює зростання ролі міжнародно визнаних стандартів управління та інформаційної безпеки, зокрема ISO/IEC 27001, які слугують універсальним орієнтиром для побудови систем захисту інформації в глобальному бізнес-середовищі. Дотримання таких стандартів не лише знижує ризики кіберінцидентів і витоків даних, а й підвищує репутаційну привабливість компаній на світових ринках, спрощує вихід на нові країнові ринки та участь у міжнародних проєктах.

Важливим елементом регуляторно-технологічної складової цифрової трансформації міжнародного бізнесу є також впровадження інструментів цифрової ідентифікації та електронного документообігу, які забезпечують юридично значущий обмін інформацією між контрагентами з різних країн. Використання електронних підписів, систем eID та цифрових платформ для управління контрактами дозволяє суттєво скоротити часові та транзакційні витрати, прискорити укладання та виконання міжнародних угод, а також підвищити прозорість і керованість транскордонних бізнес-процесів. У сукупності це формує інституційну основу для стійкої та безпечної цифрової інтеграції компаній у глобальний економічний простір [76].

1.3. Цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній

Цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній є одним із ключових чинників розвитку сучасного міжнародного бізнесу, оскільки

логістика виступає системоутворюючим елементом глобальних ланцюгів постачання, міжнародної торгівлі та транснаціонального виробництва. В умовах глобалізації, зростання обсягів транскордонних перевезень, ускладнення маршрутів доставки та підвищених вимог клієнтів до швидкості, надійності й прозорості сервісу цифрові технології перетворюються на визначальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності міжнародних логістичних операторів [86].

Цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній передбачає системне впровадження цифрових рішень у всі ключові логістичні функції — від планування перевезень і управління складською інфраструктурою до координації міжнародних ланцюгів постачання, митного оформлення та клієнтського сервісу. Застосування штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей, хмарних платформ і аналітики великих даних дозволяє логістичним компаніям оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та підвищувати адаптивність до змін глобального середовища.

На сучасному етапі цифрова трансформація набуває характеру стратегічного імперативу для міжнародних логістичних компаній, що підтверджується як галузевими дослідженнями, так і практикою провідних глобальних операторів [22]. Прогнозується, що світовий ринок цифрової логістики зросте з 37,64 млрд дол. США у 2025 році до понад 120 млрд дол. США до 2032 року, що свідчить про стрімке зростання інвестицій у цифрові рішення та технологічні платформи. При цьому близько 70 % міжнародних логістичних компаній уже реалізували або реалізують проєкти цифрової трансформації, а майже 97 % з них декларують цілеспрямоване виділення ресурсів на формування та впровадження власних цифрових стратегій.

Важливою складовою цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній є активне використання Інтернету речей (IoT), зокрема сенсорних технологій для моніторингу транспортних засобів, вантажів, складської інфраструктури та умов перевезення. За результатами галузевих опитувань, понад половина міжнародних логістичних операторів використовують від 1 000

до 10 000 IoT-пристроїв, тоді як значна частка компаній управляє мережами з кількох сотень сенсорів. Це забезпечує безперервну видимість логістичних потоків у режимі реального часу, зменшує ризики зривів поставок і підвищує стійкість глобальних ланцюгів постачання [22].

Працюючи в умовах жорсткої міжнародної конкуренції та високої динаміки ринку, логістичні компанії дедалі частіше розглядають цифрову трансформацію не як інструмент локальної оптимізації, а як довгострокову стратегічну відповідь на виклики глобалізації, геополітичної нестабільності та зростання очікувань клієнтів. Цифрові технології дозволяють міжнародним логістичним компаніям переходити від традиційних моделей управління перевезеннями до інтелектуальних, платформних і клієнтоорієнтованих рішень, що забезпечують інтеграцію фізичних і цифрових логістичних процесів у єдину глобальну систему.

Ключові аспекти цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній охоплюють автоматизацію ручних і рутинних операцій, впровадження систем відстеження та забезпечення повної видимості ланцюгів постачання в режимі реального часу, використання аналітики даних і штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, застосування хмарних платформ для централізації управління міжнародними операціями, а також підвищення якості клієнтського сервісу завдяки прозорим, швидким і персоналізованим логістичним рішенням [3].

Систематизацію впливу ключових цифрових технологій на логістичні функції та результати діяльності міжнародних логістичних компаній наведено в таблиці 1.8.

Запровадження цифрових технологій докорінно змінює характер логістичних операцій у міжнародних компаніях, однак результативність таких змін значною мірою залежить не лише від технологічного рівня рішень, а й від здатності персоналу ефективно їх використовувати. У цьому контексті цифрова трансформація логістики виступає не лише техніко-економічним, а й організаційно-управлінським процесом, що потребує розвитку цифрових

компетентностей, адаптації бізнес-культури та впровадження ефективних механізмів управління змінами [5].

Таблиця 1.8

Вплив цифрових технологій на логістичні функції та результати діяльності міжнародних логістичних компаній

Цифрова технологія	Ключова логістична функція	Ефект у міжнародній логістичній діяльності
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Планування перевезень, прогнозування попиту, управління ризиками	Оптимізація маршрутів доставки, зниження витрат на паливо й час транспортування, підвищення точності прогнозів попиту на різних міжнародних ринках
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг транспорту, вантажів і складської інфраструктури	Забезпечення видимості ланцюгів постачання в режимі реального часу, зменшення втрат і затримок у транскордонних перевезеннях
Аналітика великих даних (Big Data)	Стратегічне управління ланцюгами постачання, оцінка ефективності	Поглиблений аналіз глобальних логістичних потоків, підвищення обґрунтованості управлінських рішень у міжнародному масштабі
Хмарні платформи (Cloud Computing)	Координація міжнародних операцій, інтеграція філій	Централізоване управління логістичними процесами в різних країнах, гнучке масштабування діяльності
Блокчейн	Міжнародні розрахунки, контрактне та митне оформлення	Підвищення прозорості та безпеки транзакцій, скорочення часу оформлення міжнародних перевезень
Автоматизація та роботизація (RPA, WMS, TMS)	Складська логістика, обробка замовлень	Зменшення операційних витрат, прискорення обробки вантажів, уніфікація стандартів обслуговування в різних країнах
Цифрові платформи та маркетплейси	Взаємодія з клієнтами та партнерами	Розширення доступу до міжнародних ринків, підвищення клієнтської прозорості та якості сервісу
Електронний документообіг та eID	Митні процедури, контрактування	Скорочення транзакційних витрат, пришвидшення укладання міжнародних контрактів і проходження митних формальностей

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [1; 9].

Ініціативи цифрової трансформації забезпечують міжнародним логістичним компаніям суттєві конкурентні переваги, що підтверджується динамікою інвестицій у цифрові рішення галузі. Зокрема, глобальні витрати на цифрову трансформацію в транспорті та логістиці, які у 2020 році становили близько 3 млрд дол. США, за прогнозами, зростуть до 84,6 млрд дол. США до

2027 року. Така тенденція свідчить про усвідомлення компаніями стратегічної ролі цифровізації як ключового чинника довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Переваги цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній

Перевага	Прояв у логістичних операціях	Міжнародний ефект (для глобальних ланцюгів постачання)	KPI/індикатори результативності
Підвищення операційної ефективності та продуктивності	автоматизація процесів; цифрове управління замовленнями; оптимізація “останньої милі”	скорочення часу виконання міжнародних перевезень; зниження помилок у транскордонних операціях	lead time; OTIF; productivity per FTE; частка автоматизованих операцій
Зниження витрат і зростання прибутковості	оптимізація маршрутів; роботизована автоматизація; управління запасами/складами	зменшення витрат на міжнародні перевезення та складську логістику; підвищення маржинальності сервісів	cost-to-serve; cost per shipment; fuel efficiency; margin per lane
Гнучкість і чутливість до змін	прогнозування попиту; планування потужностей; швидке перепланування	стійкість до збоїв у різних країнах/коридорах; швидка адаптація до регуляторних змін	time-to-replan; disruption recovery time; forecast accuracy
Покращення клієнтського досвіду	трекінг у реальному часі; цифрові канали підтримки; прозора комунікація	підвищення довіри міжнародних клієнтів; стандартизація сервісу в різних країнах	NPS/CSAT; % on-time updates; claim rate; response time
Посилення якості управлінських рішень	аналітика даних; dashboard; контроль KPI в реальному часі	узгоджене управління мережею філій/партнерів; швидші рішення в багатокраїнних операціях	decision cycle time; data latency; % decisions data-driven
Формування конкурентної переваги	швидкість/надійність/прозорість сервісу; цифрові продукти	зміцнення позицій у міжнародних тендерах; розширення географії клієнтів	win rate; retention; growth in cross-border volumes

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [10; 34].

Однією з основних переваг цифрової трансформації є підвищення операційної ефективності та продуктивності логістичних процесів. Автоматизація ручних операцій, цифрове управління замовленнями, відстеження перевезень у режимі реального часу та оптимізація доставки «останньої милі» дозволяють суттєво скоротити час виконання логістичних операцій і знизити ймовірність помилок. Водночас сталі результати можливі лише за умови

активного прийняття нових підходів до роботи персоналом, що зумовлює необхідність системного управління організаційними змінами. Дослідження у сфері change management свідчать, що проєкти, у яких застосовуються структуровані практики управління змінами, мають значно вищу ймовірність досягнення поставлених цілей [40].

Цифрова трансформація також сприяє зниженню операційних витрат і зростанню прибутковості міжнародних логістичних компаній. Оптимізація маршрутів, використання роботизованої автоматизації процесів, удосконалення управління запасами та складською інфраструктурою дозволяють підвищити рентабельність логістичних операцій. Проте реалізація цього потенціалу значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та наявності програм навчання, що забезпечують ефективне використання нових цифрових систем і максимізацію віддачі від інвестицій у технології.

Важливою перевагою цифровізації є підвищення гнучкості та чутливості логістичних компаній до змін зовнішнього середовища. Інструменти прогнозування попиту, аналітика великих даних і цифрові платформи планування дозволяють міжнародним логістичним операторам оперативно реагувати на коливання ринкової кон’юнктури, зміну потреб клієнтів і збої в глобальних ланцюгах постачання [52]. Підтримка такої адаптивності потребує формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, безперервне вдосконалення та готовність до змін.

Цифрові рішення також істотно впливають на покращення клієнтського досвіду в міжнародній логістиці. Застосування машинного навчання, прогнозної аналітики та інтегрованих платформ обслуговування клієнтів забезпечує швидшу обробку запитів, підвищену прозорість перевезень і більш ефективну комунікацію з клієнтами в різних країнах. Водночас досягнення високого рівня сервісу можливе лише за умови впевненого та компетентного використання цифрових інструментів персоналом, що знову підкреслює значущість людського чинника у процесі цифрової трансформації.

У сукупності цифровізація логістичних систем створює передумови для формування стійкої конкурентної переваги міжнародних логістичних компаній, дозволяючи їм пропонувати швидші, надійніші та економічно ефективніші послуги. Разом з тим утримання цієї переваги потребує постійної підтримки змін, розвитку компетентностей працівників і залучення персоналу до трансформаційних процесів. Доступ до даних у режимі реального часу, характерний для цифрової логістики, підвищує якість і швидкість управлінських рішень, однак їх ефективність залежить від рівня довіри до цифрових інструментів та готовності персоналу використовувати аналітичні результати у практичній діяльності [87].

Попри значний потенціал цифрової трансформації, міжнародні логістичні компанії стикаються з низкою специфічних викликів, зумовлених високою складністю глобальних ланцюгів постачання, багаторівневістю взаємодії між учасниками та різноманіттям регуляторних вимог у різних країнах (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Ключові виклики цифрової трансформації в міжнародній логістиці та їх наслідки

Виклик	Причини / прояви	Наслідки для міжнародної логістики	Типові управлінські відповіді
Опір організаційним змінам	страх невідомого; звичка до “ручних” процедур; невизначеність ролей	затримки впровадження; низьке використання систем; зростання непрямих витрат	комунікаційний план; залучення “change agents”; мотивація та швидкі перемоги
Дефіцит цифрових компетентностей	брак навчання; нерівний рівень навичок між підрозділами/країнами	невикористання функціоналу; низька віддача від інвестицій; “зупинка” трансформації	програми upskilling/reskilling; навчання по ролях; підтримка суперкористувачів
Інтеграція з legacy-системами	різні IT-ландшафти філій; несумісні стандарти даних	дублювання/втрати даних; фрагментарна видимість ланцюга; помилки у плануванні	інтеграційна архітектура; master data management; поетапна модернізація
Управління даними та кібербезпека	зростання обсягу даних; транскордонні потоки; кіберризики	комплаєнс-ризики; зниження довіри партнерів; зупинки операцій	data governance; контроль доступу; аудит; стандарти безпеки; кібернавчання персоналу

Висока вартість впровадження	капітальні витрати; навчання; зміна процесів	звуження масштабу проєктів; неповна трансформація; “точкові” рішення	бізнес-кейс; пріоритизація use cases; TCO/ROI; пілоти та масштабування
Складність глобальних ланцюгів постачання	багато стейкхолдерів; різні юрисдикції; геополітичні ризики	складність узгодження стандартів; труднощі координації; чутливість до збоїв	партнерські угоди щодо даних; стандарти EDI/API; сценарне планування та ризик-менеджмент

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [21].

Наявність таких викликів може істотно уповільнювати реалізацію цифрових ініціатив, знижувати ефективність упровадження технологій і призводити до фрагментарності трансформаційних процесів.

Однією з ключових проблем є опір організаційним змінам з боку персоналу. У міжнародній логістиці впровадження цифрових рішень часто супроводжується зміною усталених процедур, ролей і відповідальності, що може викликати побоювання працівників щодо втрати контролю, необхідності освоєння нових компетентностей або невизначеності майбутніх умов праці. Ігнорування цього чинника призводить до затримок у впровадженні цифрових рішень, зниження рівня їх використання та зростання непрямих витрат [16].

Суттєвим бар’єром цифрової трансформації є дефіцит цифрових навичок і компетентностей у працівників логістичних компаній. Для ефективного використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, систем відстеження в реальному часі та цифрових платформ персонал має володіти відповідними знаннями й уміннями. Низький рівень цифрової грамотності обмежує можливості реалізації потенційних переваг цифровізації, знижує віддачу від інвестицій та створює ризик зупинки трансформаційних проєктів.

Окремим викликом є інтеграція нових цифрових рішень з існуючими (застарілими) інформаційними системами, які досі широко використовуються в логістичній галузі [14]. У міжнародних компаніях така інтеграція ускладнюється різними стандартами, локальними IT-архітектурами філій і нерівномірним рівнем цифрової зрілості підрозділів у різних країнах. Недостатня узгодженість

систем призводить до дублювання даних, втрати інформації та обмежує можливості комплексної цифрової оптимізації.

Важливе місце серед викликів займають питання управління даними та кібербезпеки. Міжнародна логістика оперує великими обсягами комерційно чутливої інформації — даними про перевезення, контрагентів, клієнтів і фінансові операції. Недостатній рівень захисту даних підвищує ризики кіберзагроз, порушення вимог міжнародного законодавства щодо захисту персональної інформації та знижує довіру до цифрових систем з боку персоналу й партнерів.

Не менш значущим обмеженням є висока вартість цифрової трансформації, особливо на початкових етапах. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення, навчання персоналу та зміну бізнес-процесів можуть бути суттєвими, а очікувана рентабельність — відкладеною в часі. У таких умовах компанії іноді змушені скорочувати масштаби трансформації, що знижує її комплексність і стратегічний ефект [23].

Додаткову складність створює багаторівнева структура міжнародних ланцюгів постачання, які включають численних постачальників, логістичних операторів, митні органи та клієнтів у різних країнах. Координація цифрових змін між усіма учасниками ланцюга постачання потребує узгодження стандартів, інформаційних систем і процедур, що істотно ускладнює процес трансформації. Крім того, геополітичні ризики, регуляторні обмеження та форс-мажорні обставини можуть відволікати ресурси від довгострокових цифрових ініціатив.

За таких умов ключовим каталізатором успішної цифрової трансформації міжнародних логістичних компаній виступає системне управління змінами, яке орієнтується насамперед на людський фактор [4; 28]. Управління змінами забезпечує підготовку персоналу до використання нових технологій, формує розуміння цілей трансформації та сприяє прийняттю цифрових інновацій на всіх рівнях організації (табл. 1.11).

Ефективні підходи до управління змінами сприяють зниженню опору, підвищенню рівня залученості працівників і узгодженню дій ключових

зацікавлених сторін. Для міжнародних логістичних компаній це особливо важливо з огляду на культурні, організаційні та інституційні відмінності між країнами присутності. Чітка комунікація, навчання та підтримка персоналу дозволяють підвищити рівень довіри до цифрових рішень і забезпечити їх практичне використання у повсякденній діяльності [7].

Таблиця 1.11

Управління змінами як умова результативності цифрової трансформації міжнародної логістики

Компонент управління змінами	Зміст (що робить компанія)	Як це підтримує цифрові ініціативи	Показники/сигнали успіху
Візія та цілі трансформації	формулювання “що змінюємо і навіщо” для мережі країн/філій	узгодження напрямів; зменшення хаотичних локальних рішень	рівень розуміння цілей; alignment між країнами
Спонсорство і лідерство	активна підтримка керівництва; відповідальність власників процесів	зниження опору; прискорення рішень і ресурсного забезпечення	участь спонсора; швидкість ескалацій; виділений бюджет
Комунікації	регулярні повідомлення про зміни, прогрес, вигоди	підвищення довіри до систем; зменшення чуток і страхів	охоплення комунікацій; engagement; зниження негативного фідбеку
Навчання та розвиток компетентностей	рольові програми навчання; практикуми; підтримка “суперкористувачів”	підвищення здатності персоналу використовувати технології	completion rate; рівень володіння; кількість звернень у підтримку
Управління стейкхолдерами	робота з філіями, партнерами, 3PL, митними брокерами	синхронізація міжорганізаційних процесів і даних	SLA інтеграцій; частка підключених партнерів
Закріплення змін	оновлення регламентів, KPI, мотивації; контроль дотримання	перехід від “проєкту” до “стандарту роботи”	adoption rate; стабільність KPI; аудит процесів
Вимірювання ефектів	KPI-матриця: ефективність, витрати, сервіс, ризики	забезпечує керованість і масштабування в країнах	dashboard; досягнення target KPI; ROI/Payback

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [7; 21].

Крім того, управління змінами відіграє важливу роль у підтримці довгострокових результатів цифрової трансформації, оскільки сприяє закріпленню нових моделей поведінки, розвитку цифрових компетентностей і формуванню культури безперервного вдосконалення. Саме інтеграція технологічних інновацій із людським капіталом дозволяє міжнародним логістичним компаніям досягати сталого ефекту від цифровізації, підвищувати рентабельність інвестицій і зміцнювати свої позиції у глобальному конкурентному середовищі [21].

Таким чином, цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній є складним багатовимірним процесом, що супроводжується організаційними, кадровими, технологічними та регуляторними викликами. Її успішність визначається не лише рівнем упровадження цифрових технологій, а й здатністю компаній ефективно управляти змінами, розвивати людський капітал і забезпечувати узгодженість трансформаційних ініціатив у межах глобальних ланцюгів постачання.

Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу є системною мегатенденцією, що змінює логіку функціонування глобальних ринків і механізми створення доданої вартості, забезпечуючи компаніям подолання просторових і часових бар'єрів та підвищення якості управлінських рішень у транснаціональному вимірі.

Пандемія COVID-19 виступила «прискорювачем» цифровізації, перетворивши хмарні платформи, електронну комерцію, дистанційні формати роботи та цифрові фінансові інструменти з допоміжних рішень на базові елементи операційної безперервності, стійкості та конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Обґрунтовано відмінність між цифровізацією та цифровою трансформацією: якщо цифровізація переважно пов'язана з оцифруванням інформації та фрагментарною автоматизацією процесів, то цифрова трансформація означає глибинне стратегічне переосмислення бізнес-моделей, організаційних структур і корпоративної культури, що особливо важливо для масштабування діяльності у різних країнах.

Визначено ключові ефекти цифрової трансформації для міжнародного бізнесу: зростання операційної ефективності, прискорення виходу продуктів/послуг на ринок, підвищення клієнтоорієнтованості, зниження транзакційних витрат, посилення аналітичної спроможності та управління

ризиками. Ці ефекти формують основу довгострокових конкурентних переваг на глобальних ринках.

Систематизовано технологічну основу цифрової трансформації міжнародного бізнесу (cloud, AI, Big Data, IoT, blockchain, e-commerce, eID, цифрові платформи). Їх інтегроване застосування створює цифрову екосистему підприємства та забезпечує узгодженість міжнародних операцій у межах глобальних ланцюгів створення вартості.

Показано, що технологічний вимір цифровізації у міжнародному бізнесі є нерозривним із регуляторним: транскордонна обробка даних, вимоги до кібербезпеки та комплаєнсу впливають на вибір хмарних моделей, архітектуру IT-систем і політики доступу; водночас міжнародні стандарти (зокрема ISO/IEC 27001) та інструменти eID/e-документообігу підвищують довіру та швидкість взаємодії з контрагентами в різних юрисдикціях.

Європейські орієнтири цифрового розвитку (Єдиний цифровий ринок, «Цифровий компас 2030») формують рамку людиноцентричної, безпечної та конкурентоспроможної цифрової економіки й можуть бути використані як методологічний орієнтир для гармонізації українського підходу до цифрової трансформації бізнесу з європейськими стандартами.

Цифрова трансформація міжнародних логістичних компаній визначена як стратегічний імператив, оскільки логістика є системоутворюючим елементом міжнародної торгівлі й глобальних ланцюгів постачання. Найбільший прикладний ефект забезпечують рішення для прозорості потоків у реальному часі, оптимізації маршрутів, прогнозування попиту, стандартизації сервісу та інтеграції філій/партнерів через платформи.

Обґрунтовано, що результативність цифрових змін у логістиці залежить не лише від технологій, а й від людського та організаційного чинника. Основні бар’єри включають опір змінам, дефіцит цифрових компетентностей, складність інтеграції з legacy-системами, ризики управління даними та кібербезпеки, високу вартість трансформації і складність координації багатосторонніх ланцюгів постачання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» В ЕКОСИСТЕМІ NOVA

2.1. Організаційно-економічна характеристика та цифрова трансформація діяльності ТОВ «Нова Пошта» у складі екосистеми NOVA

Група компаній NOVA сформувала в Україні масштабну логістичну екосистему нового покоління, де ключовим фактором конкурентоспроможності виступає цифрова інтеграція сервісів та їх здатність працювати як єдина платформа для клієнтів у різних країнах. Модель розвитку NOVA базується на поєднанні фізичної інфраструктури доставки (мережа відділень, сортувальні хаби, авіакомпонента) з цифровими продуктами та даними, що забезпечують прозорість маршруту, керування попитом, автоматизацію операцій і безшовну взаємодію з бізнес-клієнтами [37].

Екосистема охоплює логістичні, фінансові, цифрові, енергетичні та авіаційні напрями. Така диверсифікація дозволяє не лише масштабувати операції на міжнародних ринках, а й формувати комплексну інфраструктуру для транскордонної торгівлі, де клієнт отримує пакет рішень: доставка + оплата/еквайринг + цифрові інтеграції (API) + аналітика + операційна стійкість. Функціонально взаємопов’язані компанії групи виконують спеціалізовані ролі у створенні цифрово керованого повного циклу сервісу (табл. 2.1).

ТОВ «Нова Пошта» виступає фундаментом операційної моделі групи, поєднуючи масштабну фізичну мережу з цифровими інструментами керування доставкою (трекінг, автоматизація сортування, клієнтські сервіси), що забезпечує швидкість і прогнозованість сервісу для e-commerce та бізнес-логістики [69].

Nova Post Europe реалізує європейський вектор розвитку групи, формуючи мережу відділень і хабів у ЄС та забезпечуючи стандартизований клієнтський досвід у різних країнах. Цифрові процеси дозволяють синхронізувати потоки “ЄС—Україна” та підтримувати модель доставки “від дверей до дверей” [75].

Таблиця 2.1

Підрозділи групи NOVA в контексті цифрової трансформації міжнародного бізнесу

Підрозділ	Стратегічна роль у цифровій екосистемі	Ключові цифрові/операційні функції	Приклади діяльності (фокус на digital)
Нова Пошта	Базовий національний "операційний контур" платформи доставки	Оцифрована експрес-логістика; керування мережею відділень/поштоматів; трекінг у реальному часі; автоматизація сортування	Сортувальні термінали; адресна доставка; мережа відділень і поштоматів; цифрові статуси/сповіщення
Nova Post Europe	Канал міжнародної масштабованості в ЄС через єдині стандарти сервісу	Мережа хабів у ЄС; "door-to-door" у країнах ЄС; інтеграція транскордонних потоків; уніфікований клієнтський досвід	Відділення/хаби в країнах ЄС; цифрова підтримка міжнародних відправлень; консолідація та маршрутизація
Nova Global	Платформена логістика для транскордонної e-commerce (міжконтинентальні ланцюги)	Інтеграції з маркетплейсами; керування міжнародними маршрутами; "логістичні шлюзи"; сервіс для імпорту/експорту	Партнерські канали з глобальними e-commerce платформами; вузли/шлюзи для міжнародних відправлень
Supernova Airlines	Прискорення глобальних поставок через авіа-компоненту та керування time-critical потоками	Формування авіамаршрутів; оптимізація транзиту; синхронізація з наземними хабами; підтримка e-commerce піків	Вантажні рейси під брендом NOVA; скорочення термінів доставки міжнародних відправлень
NovaPay	Фінтех-шар екосистеми: монетизація сервісів і цифрові розрахунки	Е-платежі; перекази; еквайринг; рішення для бізнес-клієнтів (оплата/повернення); підтримка швидких транзакцій	Платежі у відділеннях і онлайн; цифрові перекази; інструменти оплати для клієнтів та бізнесу
Nova Digital	"Цифрове ядро" групи: продукти, платформи, дані та інтеграції	Розробка ПЗ; цифрові платформи; мобільні застосунки; CRM/ERP; API для партнерів; аналітика та автоматизація процесів	Мобільні застосунки; інтеграції для бізнесу через API; внутрішні цифрові системи управління
Nova Energy	Забезпечення енергостійкості цифрової логістики та безперервності сервісу	Енергоаудит; оптимізація витрат; забезпечення автономності об'єктів; підтримка інфраструктури хабів	Забезпечення роботи логістичних центрів; управління енергоресурсами для стабільної операційної діяльності

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [41; 54; 69].

Nova Global орієнтована на транскордонну електронну комерцію та масштабування міжнародної доставки через партнерські інтеграції й логістичні шлюзи. Підрозділ забезпечує бізнес-клієнтам інструменти для управління імпортно-експортними потоками у глобальних ланцюгах поставок.

Supernova Airlines підсилює міжнародну конкурентоспроможність екосистеми за рахунок авіаційної компоненти, яка скорочує час транзиту й дозволяє ефективніше управляти піковими навантаженнями e-commerce у міжнародних маршрутах [68].

NovaPay формує фінансово-платіжний контур екосистеми, забезпечуючи цифрові розрахунки, перекази й еквайринг. Це підвищує зручність клієнтів і створює основу для комплексних рішень “логістика + оплата” у міжнародних операціях.

Nova Digital виконує роль технологічного центру групи: розробляє цифрові продукти, підтримує IT-архітектуру, автоматизує процеси, забезпечує інтеграції через API та створює інструменти аналітики, які підсилюють керованість і масштабованість міжнародного бізнесу [68; 69].

Nova Energy забезпечує енергетичну стійкість інфраструктури, що критично важливо для безперервної роботи цифровізованих логістичних процесів (хаби, сортування, IT-системи). Підрозділ оптимізує енергоспоживання та підтримує автономність ключових об’єктів.

Структуру групи NOVA доцільно інтерпретувати як високотехнологічну логістично-цифрову екосистему, де створення цінності для клієнта забезпечується не окремими послугами, а узгодженою роботою взаємопов’язаних модулів: фізичної доставки, IT-платформ, фінтех-інструментів, авіаційної компоненти та енергетичної стійкості інфраструктури [69]. У такій моделі конкурентоспроможність на міжнародних ринках визначається здатністю швидко масштабувати сервіс, інтегруватися з партнерами через цифрові інтерфейси та забезпечувати прозорість логістичних процесів у режимі реального часу.

Синергія підрозділів групи формує повний логістичний цикл “end-to-end”, який охоплює приймання, сортування, транспортування, останню милю, клієнтський сервіс, оплату та цифрові канали взаємодії. Водночас екосистемний підхід підсилює антикризову стійкість: навіть за умов економічної турбулентності компанія зберігає можливість підтримувати безперервність операцій завдяки технологічній керованості процесів, гнучкій маршрутизації потоків і резервуванню критичних ресурсів. Саме це пояснює, чому ключові компанії групи, зокрема ТОВ «Нова Пошта», утримують лідерські позиції на ринку логістичних послуг України та послідовно нарощують міжнародну присутність [69].

ТОВ «Нова Пошта» створене 19 січня 2001 року відповідно до законодавства України, що підтверджується записом у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (№ 1 588 120 0000 001718). Компанія функціонує на засадах приватної власності. Організаційний масштаб відображає динаміку розвитку: у 2024 році загальна чисельність персоналу становила 34 106 осіб, що перевищує показник 2023 року (32 944 особи). Така тенденція свідчить не лише про розширення мережі та зростання обсягів перевезень, а й про підвищення операційної складності, яку неможливо ефективно управляти без цифрових технологій та стандартизованих управлінських процедур. Юридична адреса компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корпус 1, поверх 9 [17].

Сучасна бізнес-модель «Нової Пошти» позиціонує компанію як одного з ключових операторів українського сегмента експрес-доставки, орієнтованого на максимальну простоту клієнтського досвіду та цифрову доступність сервісу: отримання у відділенні, кур’єрська доставка “до дверей” або використання поштоматів як елементу self-service інфраструктури. Спектр послуг компанії охоплює:

- експрес-доставку документів, дрібних і великогабаритних відправлень;
- кур’єрські та поштово-логістичні рішення для бізнесу й приватних клієнтів;

– пакування та супровід відправлень;

– складські сервіси, відповідальне зберігання, вантажно-розвантажувальні операції;

– інші допоміжні операції у транспортно-логістичному ланцюгу [69].

У контексті цифрової трансформації важливо підкреслити, що перелічені послуги у сучасній логістиці набувають іншої якості лише тоді, коли вони об’єднані цифровими механізмами: єдиними стандартами даних, трекінгом, автоматизованим плануванням маршрутів, інтеграціями з e-commerce та платіжною інфраструктурою. Тобто конкурентна перевага формується не стільки “шириною” сервісної лінійки, скільки платформенною керованістю всіх операційних процесів і можливістю безшовно вбудовувати сервіс у бізнес-процеси клієнта.

На ранніх етапах розвитку компанія не мала розвиненої системи маркетингового управління, оскільки домінував операційний фокус — швидкість та якість обслуговування. Однак досвід кризового 2008 року продемонстрував, що стійкість логістичного бізнесу залежить також від комунікаційної та брендової політики: підтримка впізнаваності, робота з довірою та інформування ринку дали змогу зберегти позиції, попри економічні обмеження.

Поворотним моментом у формуванні сучасної конкурентної моделі став ребрендинг 2014 року, який доцільно трактувати не лише як оновлення візуальної ідентичності, а як маркер переходу до інноваційно-цифрової траєкторії розвитку. Разом з ребрендингом компанія масштабувала сервіси, які на той час були новими для українського ринку: розвиток мережі поштоматів як елементу автоматизованої “останньої милі”, рішення з маркування та зберігання, сервіс перевірки товарів, а також активізацію міжнародних відправлень. Саме в цей період комунікаційний меседж «Доставка майбутнього» набув стратегічного змісту: він фіксував прагнення компанії бути технологічним лідером і закріплювати за собою роль провайдера інноваційних стандартів у логістиці [58].

З позицій цифрової трансформації міжнародного бізнесу еволюцію «Нової Пошти» можна описати як перехід:

– від локального оператора доставки — до платформенного провайдера логістичних рішень, що підтримує e-commerce і B2B-ланцюги поставок;

– від “ручного” управління процесами — до автоматизації та data-driven логістики;

– від окремих послуг — до екосистемної ціннісної пропозиції, де доставка поєднується з цифровими каналами, інтеграціями та фінансовими сервісами.

Зміни в логіці створення цінності, джерелах доходів і механізмах масштабування бізнесу доцільно проілюструвати через порівняння традиційної та цифрово-платформенної моделей логістики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Трансформація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» під впливом цифрових інновацій

Елемент бізнес-моделі	Традиційна логістика	Цифрово-платформенна модель
Формування доходів	Оплата за фізичну доставку	Логістика + цифрові сервіси + фінтех
Управління процесами	Ручне / локальне	Автоматизоване, data-driven
Клієнтська взаємодія	Через відділення	Омніканальна (app, API, self-service)
Масштабування	Фізичне розширення	Цифрове масштабування платформ
Конкурентна перевага	Географія	Технології + екосистема

Отже, цифрова трансформація призвела до глибокої модифікації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», у межах якої логістика поєднується з цифровими сервісами, фінтех-інструментами та платформенною інтеграцією.

Узагальнюючи, стратегічна орієнтація «Нової Пошти» на інноваційний розвиток, цифровізацію операцій та розширення сервісної лінійки забезпечила зміцнення ринкових позицій і сформувала стійкі конкурентні переваги на національному й міжнародному рівнях. При цьому ключовим драйвером стала масштабованість технологічної платформи та здатність компанії інтегрувати логістику в цифрову економіку — як на рівні клієнтського досвіду, так і на рівні міжорганізаційних процесів (партнери, маркетплейси, транскордонні потоки).

Організаційна структура управління компанії ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим рівнем ієрархічної диференціації та функціональної

спеціалізації, що є об’єктивним наслідком масштабності бізнесу, просторової розгалуженості логістичної мережі та необхідності синхронізованого управління тисячами операційних точок у режимі реального часу. Така структура забезпечує поєднання централізованого стратегічного контролю з децентралізованим оперативним управлінням, що є критично важливим в умовах цифровізації логістичних процесів. Схематичне відображення організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» наведено на рис. 2.1.

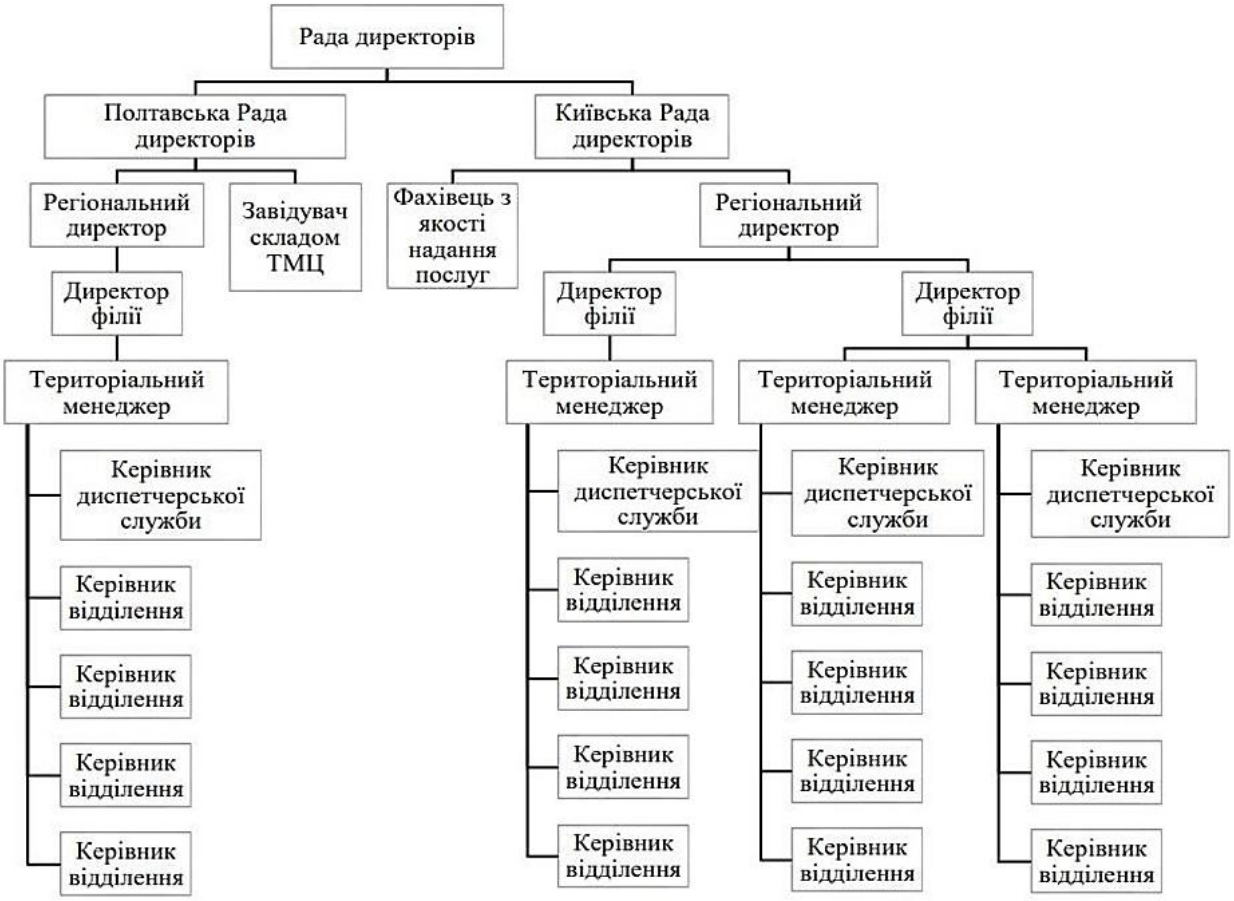


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [19]

На сучасному етапі розвитку логістична екосистема компанії охоплює всю територію України та є однією з найбільш масштабних і технологічно розвинених у національному вимірі. Станом на кінець 2024 року сукупна кількість точок обслуговування клієнтів, включаючи відділення та поштомати, перевищила 37 тис. одиниць, що свідчить про системне розширення мережі на основі цифрового планування та аналітики попиту. У структурі мережі

функціонувало 1 891 власне відділення та 11 317 партнерських пунктів приймання і видачі відправлень, що істотно перевищує відповідні показники 2023 року (1 847 та 9 614 відповідно). Протягом 2024 року компанія реалізувала інтенсивну програму масштабування, відкривши 1 747 нових відділень і встановивши 8 410 додаткових поштоматів, що суттєво підвищило доступність сервісів та скоротило логістичну «останню милю» завдяки автоматизованим форматам самообслуговування [18].

Важливо підкреслити, що навіть за умов повномасштабної війни 2022 року компанія не лише зберегла безперервність операцій, а й активізувала цифрову трансформацію управлінських і логістичних процесів. Пріоритетами стали автоматизація сортування й маршрутизації, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, інтеграція фінансових сервісів та вдосконалення системи відстеження відправлень у режимі реального часу. Завдяки цьому користувачі отримали доступ до розширеного функціоналу мобільних і вебплатформ, що підвищило прозорість операцій і якість клієнтського досвіду [69].

Оперативна реакція компанії на міграційні процеси українців стала каталізатором її міжнародної експансії. Уже в жовтні 2022 року «Нова Пошта» розпочала діяльність на ринку Польщі, що стало першим кроком у формуванні європейської мережі під брендом Nova Post. У 2023 році стратегія зовнішнього масштабування була істотно посилена: компанія відкрила представництва ще у дев’яти країнах Європи, використовуючи стандартизовані цифрові бізнес-процеси та єдину IT-архітектуру. Станом на кінець 2024 року міжнародна присутність охоплювала 16 європейських держав, серед яких Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Австрія та Нідерланди [19]. Така географія свідчить про перехід компанії від національного оператора до регіонального гравця міжнародного логістичного ринку, здатного працювати в різних регуляторних і культурних середовищах.

У результаті «Нова Пошта» сьогодні управляє найбільш розвиненою логістичною інфраструктурою України, утримуючи лідерські позиції за

ключовими операційними показниками. Упродовж 2024 року компанія доставила 480 млн відправлень, що на 16 % перевищує показник 2023 року (412 млн). Середній термін пересилання відправлень усередині країни стабільно становить близько 23 годин, що є одним із найкращих показників у галузі та відображає ефективність впроваджених цифрових рішень, автоматизованих логістичних алгоритмів і централізованого управління даними [64; 67].

Таким чином, організаційна структура та операційна модель ТОВ «Нова Пошта» є прикладом адаптивної, цифрово орієнтованої системи управління, яка забезпечує масштабованість бізнесу, стійкість до зовнішніх шоків і готовність до інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги. Саме поєднання розгалуженої мережі, цифрових платформ і ефективної координації управлінських рішень формує унікальні конкурентні переваги компанії в умовах глобальної цифрової трансформації логістики. Загалом аналіз фінансових результатів діяльності компанії за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у фазі активної структурної перебудови операційної та управлінської моделі, характерної для цифрово орієнтованих компаній, які масштабують свою діяльність в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності компанії в умовах цифрової трансформації за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсол. зміна 2024/ 2023	Абсол. зміна 2024/ 2022	Відн. зміна 2024/ 2023, %	Відн. зміна 2024/ 2022, %
Чистий дохід від реалізації	23 687 034	36 468 879	44 779 587	+8 310 708	+21 092 553	+22,79	+89,05
Собівартість реалізованої продукції	19 276 532	28 625 037	35 284 709	+6 659 672	+16 008 177	+23,27	+83,04
Валовий прибуток	4 410 502	7 843 842	9 495 148	+1 651 306	+5 084 646	+21,05	+115,30
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 530 417	3 808 343	4 407 990	+599 647	+1 877 573	+15,75	+74,20
Чистий прибуток	2 135 960	3 967 156	2 500 331	−1 466 825	+364 371	−36,97	+17,06

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [59-69].

Стійке зростання чистого доходу від реалізації на фоні випереджального розширення операційної інфраструктури свідчить про успішну комерціалізацію цифрових рішень та адаптацію бізнес-моделі до нових форматів взаємодії з клієнтами. Компанія поступово переходить від традиційної логістичної моделі до платформенної екосистеми, у межах якої дохід формується не лише за рахунок фізичних операцій, а й завдяки цифровим сервісам, автоматизованим процесам та інтеграції з міжнародними цифровими каналами.

Зростання собівартості реалізованої продукції, зафіксоване у досліджуваному періоді, не має ознак негативної тенденції, а відображає інвестиційний характер цифрової трансформації. Витрати на IT-інфраструктуру, автоматизацію, цифрові платформи та кібербезпеку є типовими для компаній, що формують довгострокові конкурентні переваги на основі технологій. Водночас випереджальне зростання валового прибутку свідчить про те, що цифрові інвестиції поступово конвертуються у зростання операційної ефективності [47; 69].

Позитивна динаміка фінансового результату від операційної діяльності підтверджує, що цифровізація сприяє підвищенню керованості та прозорості бізнес-процесів. Використання інтегрованих інформаційних систем, аналітичних інструментів і data-driven підходів дозволяє оптимізувати витрати, скорочувати операційні втрати та підвищувати якість управлінських рішень, що є критично важливим для міжнародно орієнтованих логістичних компаній.

Зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком доцільно інтерпретувати як наслідок стратегічного інвестування, а не як ознаку погіршення фінансового стану. Для підприємств, що реалізують масштабні цифрові проєкти та розширюють міжнародну присутність, характерним є тимчасове зниження фінансового результату внаслідок зростання амортизаційних, фінансових та адміністративних витрат. У довгостроковій

перспективі такі інвестиції формують основу для підвищення прибутковості та стійкості бізнесу [63; 65].

Отже, фінансові показники за 2022–2024 роки підтверджують, що цифрова трансформація виступає ключовим фактором еволюції операційної моделі компанії, забезпечуючи зростання доходів, підвищення операційної ефективності та створення передумов для посилення конкурентних позицій на національному й міжнародному ринках. Отримані результати є аналітичною основою для подальшого дослідження впливу цифрових технологій на організаційну структуру, бізнес-процеси та стратегічний розвиток компанії, що буде розглянуто у наступних підрозділах роботи.

Таким чином, результати аналізу організаційної структури, операційної моделі та фінансової динаміки ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. свідчать про перехід компанії до платформенно-екосистемної моделі розвитку, що є характерною ознакою цифрової трансформації міжнародного логістичного бізнесу [61; 63; 65]. На відміну від традиційної логістики, де ключова цінність формується навколо фізичного переміщення вантажів, у сучасній моделі «Нової Пошти» додана вартість дедалі більше генерується за рахунок даних, цифрових сервісів, автоматизованих процесів і інтеграції з бізнес-системами клієнтів.

Стійке зростання чистого доходу від реалізації на фоні масштабування мережі, розвитку міжнародних операцій і впровадження цифрових рішень підтверджує, що компанія успішно адаптувала свою бізнес-модель до умов цифрової економіки. Водночас динаміка собівартості та чистого прибутку демонструє інвестиційний характер поточного етапу розвитку, коли фінансові результати короткостроково підпорядковуються стратегічним цілям формування технологічної платформи, міжнародної інфраструктури та організаційної гнучкості.

З позицій теорії цифрової трансформації, діяльність ТОВ «Нова Пошта» у складі групи NOVA відповідає другій–третій фазі цифрової зрілості, коли компанія переходить:

– від автоматизації окремих процесів — до інтегрованих цифрових ланцюгів створення цінності;

– від локального управління — до data-driven та platform-based менеджменту;

– від національної логістичної моделі — до міжнародної мережевої екосистеми.

Особливу наукову значущість має той факт, що цифрова трансформація «Нової Пошти» реалізується в умовах воєнної та економічної турбулентності, що підсилює роль цифрових технологій як інструменту не лише зростання, а й операційної стійкості та антикризового управління. Автоматизоване планування маршрутів, централізоване управління даними, цифрові клієнтські канали та фінтех-інтеграції дозволяють компанії підтримувати безперервність сервісу навіть за наявності зовнішніх обмежень [68].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» у складі групи NOVA трансформується з класичного оператора експрес-доставки у цифрового провайдера логістичних рішень міжнародного рівня, де конкурентоспроможність визначається:

– масштабованістю цифрової платформи;

– швидкістю інтеграції з партнерами та маркетплейсами;

– ефективністю управління даними та операційними потоками;

– здатністю поєднувати фізичну логістику з цифровими й фінансовими сервісами.

Отримані висновки формують аналітичну основу для подальшого дослідження впливу цифрових технологій на організаційну структуру, управлінські процеси та міжнародну конкурентоспроможність компанії, що обґрунтовує логічний перехід до наступних підрозділів роботи.

2.2. Цифрова трансформація та система управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародної логістичної екосистеми

ТОВ «Нова Пошта» належить до кола найбільш цифрово зрілих та інноваційно орієнтованих компаній України й Східної Європи, які протягом понад двох десятиліть системно формують нові стандарти логістичного, сервісного та цифрового ринку. Компанія виступає ядром багатокомпонентної екосистеми NOVA Group, у межах якої логістичні, фінансові, IT-, авіаційні та енергетичні рішення інтегровані в єдиний цифрово керований операційний контур. Така модель дозволяє компанії функціонувати не як сукупність окремих бізнес-напрямів, а як платформенну систему створення цінності, здатну масштабувати інновації на національному та міжнародному рівнях [69].

У сучасних умовах «Нова Пошта» позиціонує себе не лише як оператор експрес-доставки, а як технологічна логістична компанія платформенного типу, діяльність якої базується на цифрових продуктах, даних і мережевих ефектах. Стратегія цифрової трансформації підприємства спирається на низку взаємопов'язаних принципів, що формують його інноваційну модель розвитку, зокрема:

– інновації як безперервний управлінський процес, інтегрований у стратегічне планування, операційну діяльність і клієнтські сервіси, а не як разові проєкти;

– клієнтоцентричність (customer-centricity), за якої потреби клієнтів виступають основним тригером розроблення цифрових сервісів і нових бізнес-рішень;

– глибока цифровізація логістичних процесів, що охоплює автоматизацію, роботизацію, використання штучного інтелекту, Internet of Things та аналітики великих даних;

– міжнародне масштабування цифрової платформи, зокрема вихід на ринки ЄС, Великої Британії та США на основі уніфікованих цифрових стандартів;

– екосистемний підхід до інновацій, який передбачає розвиток суміжних цифрових і сервісних бізнесів, що підсилюють базову логістичну функцію.

Саме поєднання цих складових трансформує «Нову Пошту» у компанію з високим інноваційним потенціалом, де цифрові технології, платформи та сучасні бізнес-моделі виступають ключовими драйверами довгострокового зростання й конкурентоспроможності.

Управління інноваційною діяльністю в ТОВ «Нова Пошта» реалізується через інтегровану екосистему NOVA Group, яка об'єднує спеціалізовані підрозділи з чітко визначеними ролями у цифровому ланцюгу створення цінності (табл. 2.4). Така архітектура інновацій дозволяє забезпечити узгодженість технологічних рішень, синергію між бізнес-напрямами та швидке масштабування нових продуктів.

Таблиця 2.4

Інноваційні напрями діяльності підрозділів групи NOVA в умовах цифрової трансформації

Підрозділ	Стратегічна роль у цифровій екосистемі	Ключові інновації та технологічні рішення
NOVA POST (Україна)	Операційне ядро цифрової логістичної платформи	Роботизовані сортувальні термінали; smart-tracking; цифрове маркування; paperless-процеси; мобільні клієнтські сервіси; автоматизовані склади
Nova Post Europe	Масштабування цифрової логістики на ринки ЄС	Транскордонні хаби; уніфіковані цифрові стандарти доставки; інтеграція потоків ЄС—Україна; підтримка міжнародного e-commerce
Nova Digital	Цифрове ядро та технологічний провайдер екосистеми	Власні цифрові платформи; мобільні застосунки; AI-маршрутизація; прогнозна аналітика; CRM/ERP; архітектура даних і кібербезпека
NovaPay	Фінтех-шар цифрової екосистеми	Електронні платежі; миттєві перекази; онлайн-еквайринг; вбудовані фінансові сервіси для бізнесу та e-commerce
Supernova Airlines	Авіаційна компонента цифрової міжнародної логістики	Вантажні авіаперевезення; оптимізація time-critical маршрутів; підтримка глобальних логістичних ланцюгів
Nova Energy	Забезпечення енергетичної стійкості цифрової інфраструктури	Енергоефективні технології; резервне живлення логістичних об'єктів; «зелена» логістика; оптимізація енергоспоживання

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [27; 68; 69].

Наявність багаторівневої інноваційної системи свідчить, що діяльність «Нової Пошти» відповідає принципам міжнародного стандарту ISO 56002, згідно

з якими інновації розглядаються як наскрізний процес, інтегрований у маркетинг, операційне управління, фінанси, управління персоналом і корпоративну стратегію. Це забезпечує компанії здатність не лише впроваджувати окремі технологічні новації, а й формувати сталу інноваційну культуру, орієнтовану на цифрову трансформацію міжнародного бізнесу. Реалізацію ключових принципів стандарту ISO 56002 у практиці управління інноваціями ТОВ «Нова Пошта» узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Відповідність системи управління інноваціями принципам ISO 56002

Принцип ISO 56002	Реалізація в ТОВ «Нова Пошта»
Лідерство та стратегія	Інновації інтегровані в корпоративну стратегію
Культура інновацій	Continuous improvement, NPI University
Процесність	Інновації як безперервний процес
Інтеграція	Маркетинг, логістика, фінанси, IT
Орієнтація на цінність	Фокус на клієнтському досвіді
Масштабованість	Платформенна модель, міжнародна експансія

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [21; 69].

Отримані результати підтверджують, що інноваційна діяльність компанії має системний характер і інтегрована у всі функціональні напрями управління.

Компанія «Нова Пошта» є піонером цифрової трансформації організаційних моделей праці в Україні, запроваджуючи сучасні підходи до управління процесами, персоналом і даними. До ключових елементів цієї трансформації належать: повноцінний електронний документообіг і впровадження безпаперових технологій, використання гібридних форматів роботи, інтеграція CRM-, ERP- та аналітичних систем, формування культури безперервних удосконалень (continuous improvement), а також розвиток корпоративної системи навчання персоналу через NPI University, орієнтованої на формування цифрових та управлінських компетентностей. Сукупність цих елементів забезпечує перехід компанії від традиційної операційної моделі до цифрово керованої організації, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [48].

Технологічна складова цифрової трансформації «Нової Пошти» охоплює впровадження автоматизованих систем сортування, використання роботизованих комплексів для обробки дрібних відправлень, а також широке застосування штрих-кодової та QR-ідентифікації, що забезпечує високу точність, прозорість і швидкість логістичних операцій. Важливу роль відіграють інтелектуальні системи маршрутизації, аналітичні моделі на основі штучного інтелекту та Big Data, які дозволяють прогнозувати навантаження на логістичну мережу, оптимізувати розподіл ресурсів і мінімізувати операційні ризики. Доповнюють цю архітектуру IoT-рішення, що забезпечують дистанційний моніторинг і контроль роботи обладнання в режимі реального часу [56].

Для систематизації ключових цифрових технологій, що використовуються ТОВ «Нова Пошта», та визначення їх впливу на логістичні й управлінські бізнес-процеси доцільно узагальнити відповідні положення в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Вплив цифрових технологій на логістичні процеси та результати діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Цифрова технологія	Логістичний процес	Ефект для операційної та міжнародної діяльності
Автоматизовані та роботизовані системи сортування	Сортування та обробка відправлень у логістичних терміналах	Скорочення часу обробки відправлень; зменшення людського фактору; підвищення пропускної здатності мережі; стабільна якість сервісу за пікових навантажень
Штрих-кодова та QR-ідентифікація	Ідентифікація, облік і контроль руху посилок	Підвищення точності обробки; зменшення втрат і помилок; прозорість логістичного ланцюга; основа для real-time трекінгу
AI-алгоритми маршрутизації та оптимізації	Планування маршрутів доставки та управління транспортними потоками	Зниження витрат на доставку; оптимізація використання транспорту; скорочення строків доставки; підвищення ефективності міжнародних маршрутів
Big Data та прогнозна аналітика	Прогнозування попиту, управління навантаженням мережі	Балансування логістичних потоків; обґрунтоване розширення мережі; підтримка стратегічних рішень щодо міжнародного масштабування
Internet of Things (IoT)	Моніторинг обладнання, контейнерів, інфраструктури	Дистанційний контроль у реальному часі; зменшення простоїв; підвищення надійності логістичної інфраструктури

Мобільні застосунки та цифрові клієнтські сервіси	Взаємодія з клієнтами, управління відправленнями	Підвищення зручності клієнтського досвіду; персоналізація сервісів; зростання лояльності; підтримка e-commerce
CRM-системи	Управління клієнтськими відносинами (B2C, B2B)	Персоналізовані пропозиції; підвищення якості сервісу; аналітика поведінки клієнтів; зростання повторних замовлень
ERP-системи	Управління ресурсами та операційними процесами	Інтеграція фінансових, логістичних і управлінських даних; підвищення прозорості та керованості бізнесу
API-інтеграції з маркетплейсами	Обслуговування e-commerce та міжнародних відправлень	Безшовна інтеграція з глобальними платформами; автоматизація імпортно-експортних операцій; масштабування міжнародної діяльності
Електронний документообіг (paperless)	Адміністративні та супровідні логістичні процеси	Скорочення транзакційних витрат; прискорення оформлення відправлень; відповідність міжнародним стандартам
Цифрові платіжні рішення (NovaPay)	Оплата, перекази, фінансове обслуговування доставки	Прискорення фінансових операцій; зручність для клієнтів; формування комплексної моделі «логістика + фінанси»
Хмарні технології та кібербезпека (SOC)	Захист даних та безперервність логістичних процесів	Стійкість до кіберзагроз; безперервність міжнародних операцій; відповідність стандартам інформаційної безпеки

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [27; 59-69].

Дані таблиці 2.6 демонструють, що цифрові технології в діяльності ТОВ «Нова Пошта» виконують не допоміжну, а системоутворюючу функцію, трансформуючи ключові логістичні процеси та забезпечуючи вимірюваний економічний і стратегічний ефект. Саме інтеграція автоматизації, аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ формує основу операційної ефективності й конкурентоспроможності компанії на національному та міжнародному рівнях.

До ключових операційних інновацій, реалізованих у межах цифрової трансформації, належать масштабне розширення мережі поштоматів як елементу автоматизованої “останньої милі”, формування швидкісних міжнародних логістичних коридорів, упровадження інтегрованих складських сервісів Fulfillment, а також розвиток автоматизованих мікрохабів, що підвищують

гнучкість і швидкість виконання доставок у межах як національних, так і міжнародних логістичних ланцюгів [24].

У сфері маркетингу цифрова трансформація проявляється у формуванні омніканальної моделі взаємодії з клієнтами, впровадженні персоналізованих пропозицій у мобільному застосунку, використанні даних клієнтської поведінки для таргетування сервісів, а також у створенні прозорої цифрової системи тарифікації. Такий підхід не лише підвищує якість клієнтського досвіду, а й трансформує маркетинг у data-driven інструмент управління попитом.

Особливе місце в інноваційній еволюції компанії займає ребрендинг 2014 року, який доцільно розглядати як стратегічний етап переходу до цифрової логістичної моделі. Він не обмежувався оновленням візуальної ідентичності, а закріпив нове бачення доставки як високотехнологічного сервісу, орієнтованого на автоматизацію, цифрові канали та швидкість [33; 69]. Концепція «доставка майбутнього» стала комунікаційним відображенням глибших трансформацій — цифровізації процесів, розширення сервісів і переосмислення ролі логістики в економіці.

Зазначені інновації сформували інституційну основу управління операційними та продуктовими нововведеннями, що дозволяє компанії системно генерувати та масштабувати інноваційні рішення. «Нова Пошта» регулярно виводить на ринок продукти, які є унікальними або піонерськими для України, зокрема: масштабну мережу поштоматів, цілодобову адресну доставку «до дверей», міжнародні відправлення формату Next Day у межах Європи, цифрові інтеграції з європейськими маркетплейсами, а також «розумні» сервіси пакування, зберігання та повернення відправлень.

Аналітична оцінка поточної діяльності компанії підтверджує її домінуючі позиції на ринку експрес-доставки та стійке зміцнення конкурентних переваг, сформованих на основі цифрових технологій. За різними оцінками, «Нова Пошта» охоплює понад 65–70 % українського ринку, що є результатом довгострокової стратегії масштабування інфраструктури, інвестицій у цифрові рішення та побудови клієнтоорієнтованої екосистеми сервісів.

Ринкова цінність бренду та стратегічна капіталізація компанії демонструють сталу позитивну динаміку, зумовлену високим рівнем впізнаваності, довіри клієнтів і здатністю бренду асоціюватися з інноваціями та цифровою якістю сервісу. Важливим проривом у контексті цифрової та міжнародної трансформації стало створення першої в Україні логістичної авіакомпанії Supernova Airlines, що дозволило інтегрувати авіаційну складову у власний логістичний цикл, скоротити час транзиту міжнародних відправлень і підвищити операційну автономність компанії [46; 68].

Операційні показники швидкості доставки підтверджують ефективність цифрово керованої моделі: у межах України доставка здійснюється протягом 24–48 годин, що є одним із найкращих показників на ринку; між Україною та країнами ЄС доставка відбувається у 3–7-денний термін, що відповідає стандартам провідних міжнародних експрес-операторів.

Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» має системний, багаторівневий і стратегічно керований характер, що дозволяє розглядати компанію не лише як оператора експрес-доставки, а як платформенну логістично-цифрову організацію, інтегровану в глобальні ланцюги створення вартості [56; 69]. На відміну від фрагментарної автоматизації окремих процесів, цифрові зміни в компанії охоплюють операційний, управлінський, клієнтський та інфраструктурний рівні, формуючи цілісну цифрову екосистему.

Ключовим драйвером цифрової трансформації є підрозділ Nova Digital, який виконує функцію внутрішнього технологічного провайдера та архітектора цифрових рішень групи NOVA. У структурі Nova Digital функціонують команди backend-, frontend-, mobile- та full-stack-розробки, бізнес-аналітики, data scientists, data engineers, QA-інженери, DevOps-фахівці, експерти з кібербезпеки та UX/UI-дизайнери, що свідчить про високий рівень внутрішньої цифрової зрілості компанії [68].

На відміну від аутсорсингової IT-моделі, Nova Digital забезпечує:

– контроль над критичною IT-інфраструктурою;

– гнучке масштабування цифрових продуктів;

– швидку адаптацію сервісів до змін попиту;

– інтеграцію логістичних, фінансових і клієнтських даних у єдину архітектуру.

Таким чином, цифрові технології в «Новій Пошті» виконують не допоміжну, а стратегічну функцію управління бізнесом.

Операційна цифрова трансформація компанії реалізується через широке впровадження автоматизованих і роботизованих рішень у логістичних центрах. Зокрема, у термінальних комплексах використовуються роботизовані системи збору та сортування відправлень, які дозволяють:

- суттєво підвищити швидкість обробки посилок;
- мінімізувати помилки людського фактора;
- забезпечити стабільну якість сервісу навіть за пікових навантажень.

Важливим елементом є AI-орієнтована маршрутизація (RouteStripe), що оптимізує логістичні маршрути з урахуванням часу доставки, пріоритетності відправлень і завантаженості мережі. За даними документа, використання таких алгоритмів дозволяє скорочувати витрати на доставку на 15–20 %, що напряму впливає на операційну ефективність і конкурентоспроможність компанії [2].

Доповнюють цю систему IoT-рішення, які забезпечують віддалений моніторинг контейнерів, піддонів і обладнання в режимі реального часу, а також прогнозування потреб у тарі та ресурсах для конкретних логістичних вузлів.

Цифрова трансформація «Нової Пошти» має яскраво виражений клієнтоцентричний характер. Центральним елементом взаємодії з клієнтами виступає мобільний застосунок, яким щомісяця користуються понад 1,5 млн активних користувачів. Повністю оновлений UX/UI, push-сповіщення, інтеграція з Apple Pay та Google Pay, персоналізовані рекомендації адрес доставки та можливість зміни параметрів відправлення в режимі реального часу забезпечують високий рівень цифрової зручності сервісу [25].

Клієнтські дані акумулюються та аналізуються за допомогою Big Data і аналітики поведінки, що дозволяє:

- прогнозувати попит;

- оптимізувати розміщення поштоматів;
- формувати персоналізовані сервісні пропозиції;
- підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Таким чином, маркетинг і сервіс у компанії трансформуються з традиційних функцій у data-driven інструменти управління попитом.

В умовах зростання обсягів цифрових даних і транскордонних операцій особливого значення набуває кібербезпека. У межах цифрової трансформації «Нова Пошта» впровадила SOC-as-a-Service, що забезпечує цілодобовий моніторинг, захист від кіберзагроз і відповідність міжнародним стандартам інформаційної безпеки [43].

Крім того, цифрові рішення поєднуються з інфраструктурною стійкістю: розвиток Nova Energy дозволяє підтримувати безперервність роботи цифрових і логістичних систем навіть за умов енергетичних ризиків, що є критично важливим для міжнародно орієнтованого бізнесу.

Цифрова зрілість операційної та управлінської моделі стала ключовою передумовою міжнародної експансії «Нової Пошти». Уніфіковані цифрові стандарти, єдина IT-архітектура та інтеграція з e-commerce платформами дозволили компанії швидко розгорнути мережу Nova Post Europe у країнах ЄС та забезпечити стабільну якість сервісу в різних регуляторних середовищах [70].

Отже, цифрова трансформація виступає не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а стратегічною основою інтеграції компанії в міжнародні логістичні ланцюги.

Таким чином, цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер і охоплює технологічні, організаційні, клієнтські та стратегічні аспекти діяльності. Компанія демонструє перехід від традиційної логістичної моделі до платформенної цифрової екосистеми, у якій дані, автоматизація, штучний інтелект і клієнтський досвід стають ключовими джерелами конкурентних переваг. Це дозволяє «Новій Пошті» не лише утримувати лідерство на національному ринку, а й послідовно масштабувати бізнес у міжнародному цифровому середовищі.

2.3. Вплив цифрової трансформації на клієнтів і бізнес

Цифрова трансформація логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» суттєво змінює характер взаємодії компанії з клієнтами та формує нову модель створення бізнес-цінності. У сучасних умовах логістичний сервіс перестає бути виключно фізичною послугою з переміщення вантажів і трансформується у комплексний цифровий продукт, що поєднує доставку, інформацію, фінансові операції та клієнтський досвід у межах єдиної платформи.

У сучасних умовах розвитку логістичного ринку цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів підвищення цінності сервісу для клієнтів. Для споживачів логістичних послуг цифровізація означає насамперед зростання зручності, прозорості та прогнозованості доставки, а також можливість активної взаємодії з сервісом у режимі реального часу [80]. У діяльності ТОВ «Нова Пошта» ці ефекти реалізуються через впровадження цифрових каналів комунікації, автоматизацію логістичних процесів і використання аналітичних технологій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вплив цифрових технологій ТОВ «Нова Пошта» на клієнтський досвід

Цифрова технологія	Логістичний процес	Ефект для клієнтів
Мобільний застосунок, вебкабінет	Управління відправленнями	Зручність, доступність сервісу 24/7
Smart-tracking, цифрове маркування	Відстеження логістичного ланцюга	Прозорість та зростання довіри
AI-маршрутизація, Big Data	Планування маршрутів	Скорочення строків доставки
Поштомати та self-service сервіси	«Остання миля»	Гнучкість отримання та економія часу
API-інтеграції для бізнесу	B2B-логістика	Інтеграція логістики в бізнес-процеси
Персоналізовані цифрові сервіси	Клієнтська підтримка	Індивідуалізація сервісу

Джерело: сформовано автором.

Запровадження мобільного застосунку, особистого кабінету клієнта та API-інтеграцій для бізнес-користувачів дозволило клієнтам компанії самостійно керувати доставкою, відстежувати рух відправлень, змінювати параметри

отримання та отримувати персоналізовані сповіщення. Такий підхід трансформує модель взаємодії «оператор — клієнт» у формат цифрового самообслуговування, що відповідає принципам клієнтоцентричності та сервісної орієнтації [68].

Використання технологій smart-tracking, цифрового маркування відправлень і автоматизованих систем сортування забезпечує високий рівень прозорості логістичних процесів. Клієнти мають змогу контролювати всі етапи переміщення відправлення, що знижує інформаційну асиметрію та формує довіру до логістичного оператора. Для бізнес-клієнтів і сегмента електронної комерції це є критично важливим, оскільки дозволяє мінімізувати ризики затримок, втрат або порушення строків постачання.

Цифрова трансформація також сприяє персоналізації клієнтського досвіду. Завдяки аналізу великих масивів даних про поведінку клієнтів, історію відправлень і частоту використання сервісів ТОВ «Нова Пошта» отримує можливість адаптувати свої пропозиції до потреб різних сегментів споживачів [83]. Це проявляється в оптимізації тарифів, пропозиції додаткових сервісів та формуванні індивідуальних логістичних сценаріїв для корпоративних клієнтів.

Таким чином, клієнт у межах цифрово трансформованої логістичної системи переходить від ролі пасивного споживача послуг до активного учасника цифрової екосистеми, який має можливість самостійно управляти сервісом та інтегрувати логістику у власні бізнес- або споживчі процеси.

Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» має системний позитивний вплив на клієнтів, забезпечуючи підвищення якості сервісу, рівня контролю та персоналізації логістичних послуг. Саме клієнтський ефект цифровізації виступає важливою передумовою зростання лояльності, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій компанії на національному й міжнародному ринках [82].

Для бізнес-клієнтів цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» означає перехід від використання логістики як допоміжної функції до інтеграції логістичних сервісів безпосередньо в операційну модель підприємства. Завдяки

впровадженню API-рішень, автоматизованого оформлення відправлень, цифрових фінансових інструментів (NovaPay) та аналітичних платформ логістика стає частиною єдиного цифрового контуру управління бізнесом (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Вплив цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» на бізнес-клієнтів та e-commerce

Цифрова технологія / сервіс	Бізнес-процес клієнта	Ефект для бізнес-клієнтів та e-commerce
API-інтеграції	Оформлення та обробка замовлень	Автоматизація логістики, зниження ручної праці
CRM/ERP-інтеграції	Управління продажами та клієнтами	Синхронізація логістики з бізнес-процесами
Smart-tracking	Контроль виконання замовлень	Прозорість, прогнозованість доставки
Fulfillment-сервіси	Складування та обробка замовлень	Скорочення операційних витрат
NovaPay (фінтех)	Платежі, повернення коштів	Прискорення фінансових операцій
Міжнародна цифрова логістика	Кросбордер e-commerce	Масштабування продажів на міжнародні ринки

Джерело: сформовано автором.

API-інтеграції дозволяють бізнес-клієнтам синхронізувати власні CRM-, ERP- та e-commerce системи з логістичною платформою «Нової Пошти». Це забезпечує автоматичне формування накладних, розрахунок вартості доставки, вибір оптимального способу відправлення та передачу даних у режимі реального часу. У результаті знижується рівень ручної праці, мінімізуються операційні помилки та скорочується час обробки замовлень [77].

Особливо відчутним є вплив цифрової трансформації на сегмент електронної комерції, для якого швидкість, прозорість і масштабованість логістики є критичними факторами конкурентоспроможності. Інтеграція сервісів «Нової Пошти» з інтернет-магазинами та маркетплейсами дозволяє бізнесу оптимізувати повний цикл виконання замовлення — від моменту оформлення покупки до доставки кінцевому споживачу. Цифрові рішення компанії сприяють

скороченню часу виконання замовлень, зниженню логістичних витрат і підвищенню якості клієнтського сервісу [50; 69].

Крім того, цифрова логістика створює умови для масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат. Завдяки автоматизованим складським сервісам (Fulfillment), системам управління поверненнями та цифровим фінансовим інструментам компанії сегмента e-commerce отримують можливість швидко розширювати географію продажів, зокрема на міжнародні ринки. У цьому контексті «Нова Пошта» виконує роль інфраструктурного партнера цифрової економіки, що забезпечує інтеграцію українського бізнесу в глобальні ланцюги електронної торгівлі.

Цифрова трансформація «Нової Пошти» створює для бізнес-клієнтів та e-commerce системний ефект, який проявляється у підвищенні операційної ефективності, зниженні транзакційних витрат і розширенні ринкових можливостей. Логістика у цифровому форматі перестає бути лише сервісною функцією та перетворюється на стратегічний ресурс розвитку бізнесу, особливо в умовах зростання електронної комерції та міжнародної цифрової інтеграції [68].

З позицій самої компанії цифрова трансформація зумовлює глибоку еволюцію бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта», яка поступово трансформується від класичного логістичного оператора до платформенного провайдера багатокомпонентних сервісів. У межах такої моделі логістика перестає бути виключно фізичним процесом переміщення відправлень і набуває ознак цифрової платформи, що об’єднує клієнтів, бізнес-партнерів, фінансові інструменти та аналітичні рішення в єдину екосистему (табл.2.9).

Ключовою ознакою трансформації бізнес-моделі є диверсифікація джерел доходу. Дохід компанії формується не лише за рахунок базових логістичних операцій, а й через розвиток цифрових сервісів та додаткових опцій, фінансових рішень (платежі, еквайринг, перекази), інтеграцій з e-commerce платформами й маркетплейсами, а також через надання технологічних і аналітичних продуктів для бізнес-клієнтів. Таким чином, компанія переходить від транзакційної моделі

доходу до екосистемної моделі створення цінності, у межах якої кожен сервіс підсилює інші [51; 69].

Таблиця 2.9

Трансформація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» під впливом цифровізації

Елемент бізнес-моделі	Традиційна логістична модель	Цифрово трансформована модель
Джерела доходу	Переважно фізична доставка	Логістика + цифрові сервіси + фінтех + інтеграції
Роль IT	Підтримуюча функція	Стратегічне цифрове ядро бізнесу
Масштабування	Лінійне, ресурсомістке	Платформенне, з ефектом масштабу
Взаємодія з клієнтами	Транзакційна	Омніканальна, персоналізована
Управління процесами	Операційно орієнтоване	Data-driven, аналітично кероване
Міжнародна діяльність	Обмежена, фрагментарна	Інтегрована цифрова експансія

Джерело: сформовано автором.

Цифровізація бізнес-моделі також забезпечує підвищення масштабованості діяльності. Завдяки автоматизації процесів, використанню єдиної IT-архітектури, API-інтеграцій та хмарних рішень зростання обсягів операцій не потребує пропорційного збільшення матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на пікові навантаження, швидко виходити на нові ринки та адаптувати сервіси до різних регуляторних середовищ [11].

Важливою складовою трансформації бізнес-моделі є перехід до data-driven управління. Дані про клієнтську поведінку, логістичні потоки, фінансові операції та операційну ефективність стають стратегічним активом компанії. Аналітика великих даних і штучний інтелект дозволяють оптимізувати маршрути, прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що безпосередньо впливає на прибутковість і конкурентоспроможність бізнесу.

У міжнародному контексті цифрова бізнес-модель «Нової Пошти» створює передумови для масштабування без втрати керованості. Стандартизовані цифрові

процеси, уніфіковані клієнтські інтерфейси та інтегровані фінансові сервіси дозволяють компанії функціонувати як єдиний організм у різних країнах, що є критично важливим для успішної міжнародної експансії [29].

Отже, цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу діяльності ТОВ «Нова Пошта», а й логіку створення економічної цінності. Бізнес-модель компанії набуває рис платформенності, екосистемності та масштабованості, що дозволяє підвищувати операційну ефективність, знижувати середні витрати та формувати стійкі конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному рівнях. У довгостроковій перспективі саме цифрово орієнтована бізнес-модель стає ключовим чинником адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища та її інтеграції в глобальну цифрову економіку.

У довгостроковій перспективі цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» зумовлює не лише покращення окремих операційних або сервісних показників, а формування системних стратегічних ефектів, що визначають траєкторію розвитку компанії в умовах глобальної цифрової економіки. Ключовою особливістю цього процесу є перехід від лінійної логістичної моделі до платформенної екосистеми, у межах якої створення цінності відбувається через мережеву взаємодію клієнтів, бізнес-партнерів і цифрових сервісів [68].

Одним із базових стратегічних ефектів цифрової трансформації є формування мережевих ефектів. Зі зростанням кількості користувачів цифрових каналів (мобільний застосунок, особисті кабінети, API-інтеграції) та партнерських інтеграцій (e-commerce платформи, маркетплейси, фінансові сервіси) цінність платформи «Нової Пошти» зростає для кожного нового учасника [34]. Для клієнтів це означає ширший вибір сервісів, швидшу доставку та більшу зручність, для бізнес-партнерів — доступ до масштабної логістичної інфраструктури та платоспроможної клієнтської бази. У результаті формується самопосилювальний механізм зростання, характерний для цифрових платформ.

Другим стратегічним ефектом є посилення бар’єрів входу на ринок. Цифрова логістична екосистема «Нової Пошти» поєднує фізичну інфраструктуру з ІТ-архітектурою, аналітикою даних, фінансовими сервісами та авіаційною

складовою. Така комбінація створює високі інвестиційні, технологічні та організаційні бар'єри для потенційних конкурентів, які не мають доступу до аналогічного обсягу даних, мережевих ефектів і цифрової зрілості. В умовах цифрової економіки саме ці нематеріальні активи стають ключовим джерелом довгострокової конкурентної переваги [69].

Третім стратегічним наслідком цифрової трансформації є зміна характеру взаємодії з клієнтами. Клієнт перестає бути лише отримувачем логістичної послуги й перетворюється на активного учасника цифрової екосистеми. Завдяки персоналізованим сервісам, self-service рішенням, інтеграціям з бізнес-процесами клієнтів та прозорості логістичних операцій формується новий тип відносин — партнерський і довгостроковий, що підвищує лояльність і зменшує чутливість до цінової конкуренції.

Четвертий стратегічний ефект полягає у підвищенні масштабованості бізнес-моделі. Цифрові платформи дозволяють компанії нарощувати обсяги операцій і географію присутності без пропорційного зростання витрат. Це підтверджується фінансовою динамікою компанії: зростання доходів і валового прибутку відбувається швидше, ніж зростання операційних ресурсів, що є характерною ознакою цифрово орієнтованих компаній. Така масштабованість створює передумови для міжнародної експансії та адаптації до різних регуляторних і ринкових середовищ [68].

П'ятим стратегічним наслідком цифрової трансформації є підвищення антикризової стійкості бізнесу. Використання data-driven підходів, автоматизованих систем управління та гнучкої маршрутизації логістичних потоків дозволяє компанії швидко реагувати на зовнішні шоки — зміни попиту, регуляторні обмеження, логістичні розриви. Це особливо важливо в умовах воєнних ризиків і глобальної нестабільності, де цифрова керованість процесів стає ключовим фактором безперервності операцій.

У процесі цифрової трансформації логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» зміни відбуваються не лише на рівні окремих технологій або бізнес-процесів, а охоплюють усю систему створення цінності компанії. Цифровізація

впливає на характер взаємодії з клієнтами, модель формування доходів, операційну ефективність, конкурентні позиції та антикризову стійкість бізнесу. З огляду на це доцільним є узагальнення ключових стратегічних ефектів цифрової трансформації компанії за основними напрямами її діяльності [38].

З метою систематизації результатів аналізу в таблиці 2.10. подано стратегічні ефекти цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта», що відображають взаємозв'язок між напрямами впливу цифровізації, проявами цифрових змін та їх довгостроковими наслідками для розвитку компанії.

Таблиця 2.10

Стратегічні ефекти цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта»

Напрям впливу	Прояв цифрової трансформації	Стратегічний результат
Клієнтський	Self-service, smart-tracking, персоналізація	Зростання лояльності, утримання клієнтів
Бізнес-клієнти	API, fulfillment, fintech	Інтеграція логістики в бізнес-процеси
Бізнес-модель	Платформенність, екосистема	Диверсифікація доходів
Операції	Автоматизація, AI, Big Data	Масштабованість, ефект масштабу
Конкуренція	Дані, мережеві ефекти	Високі бар'єри входу
Стійкість	Data-driven управління	Антикризова адаптивність

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [2; 59-62; 68].

Дані таблиці свідчать, що цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» має комплексний стратегічний характер і формує системні ефекти, які виходять за межі підвищення операційної ефективності. Впровадження цифрових технологій забезпечує зростання клієнтської лояльності, інтеграцію логістики в бізнес-процеси клієнтів, диверсифікацію джерел доходу та перехід до платформенної бізнес-моделі з вираженим ефектом масштабу [41].

Водночас формування мережевих ефектів, накопичення даних як стратегічного активу та інтеграція фінансових і цифрових сервісів підвищують бар'єри входу на ринок і зміцнюють конкурентні позиції компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях [50]. Цифрова керованість процесів також сприяє зростанню антикризової стійкості бізнесу, що є особливо важливим в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Отже, стратегічні ефекти цифрової трансформації підтверджують, що «Нова Пошта» трансформується у багатокомпонентну логістично-цифрову екосистему, здатну забезпечувати довгостроковий сталий розвиток та ефективну інтеграцію в глобальну цифрову економіку.

Цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» виконує стратегічну системоутворюючу функцію. Вона не обмежується підвищенням операційної ефективності чи впровадженням окремих технологій, а змінює логіку створення цінності, модель взаємодії з клієнтами та конкурентну позицію компанії на ринку. Цифровізація забезпечує синергію між інтересами клієнтів, бізнес-партнерів і самої компанії, формує нову якість логістичного сервісу та створює довгострокову основу для сталого розвитку й міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки [54; 69].

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Нова Пошта» у складі групи NOVA демонструє перехід від традиційної моделі експрес-доставки до платформенно-екосистемної логістичної моделі, де додана вартість формується через інтеграцію фізичної інфраструктури з цифровими продуктами, даними та фінансовими сервісами. Екосистема NOVA функціонує як взаємопов’язаний цифрово керований контур, у якому спеціалізовані підрозділи забезпечують end-to-end логістичний цикл і підсилюють міжнародну масштабованість сервісу.

Визначено, що цифрова трансформація компанії має системний характер і охоплює операційний, управлінський, клієнтський та інфраструктурний рівні. Інтеграція автоматизації, роботизації, smart-tracking, AI-маршрутизації, Big Data, IoT, CRM/ERP та API-інтерфейсів забезпечує підвищення прозорості логістичного ланцюга, скорочення строків доставки, зниження впливу людського фактору й підтримку сервісної якості за пікових навантажень. Важливо, що цифрові технології в компанії виконують не допоміжну, а системоутворюючу

функцію, оскільки визначають керованість процесів і можливість їх стандартизації в міжнародних операціях.

Оцінка впливу цифровізації на клієнтів підтверджує, що ключовими результатами є зростання зручності, прогнозованості та персоналізації сервісу завдяки мобільним і вебканалам, self-service інфраструктурі (поштомати), цифровому трекінгу та інструментам управління відправленнями. Для бізнес-клієнтів і сегмента e-commerce цифрова трансформація означає інтеграцію логістики в операційні процеси через API та автоматизацію оформлення, розвиток fulfillment-сервісів і фінансових рішень NovaPay, що знижує транзакційні витрати та підвищує швидкість виконання замовлень.

Дослідження бізнес-моделі засвідчує, що цифрова трансформація зумовила диверсифікацію джерел доходів та еволюцію компанії до платформенного провайдера сервісів, у межах якого логістика поєднується з цифровими опціями, фінтех-інструментами, партнерськими інтеграціями та технологічними продуктами. Це формує умови для масштабування діяльності без пропорційного зростання ресурсів, що є ознакою цифрової економіки та основою конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Аналіз фінансових результатів 2022–2024 рр. показав, що компанія перебуває у фазі активних інвестицій у цифрову інфраструктуру та масштабування, про що свідчить стійке зростання доходів і валового прибутку на фоні підвищення собівартості та тимчасового зниження чистого прибутку в 2024 році порівняно з 2023 роком. Така динаміка є типовою для цифрово трансформованих компаній, які реалізують масштабні технологічні проєкти та міжнародну експансію, концентруючи ресурси на довгострокових конкурентних перевагах.

Узагальнення стратегічних ефектів цифрової трансформації дозволяє зробити висновок, що «Нова Пошта» формує мережеві ефекти, підвищує бар’єри входу для конкурентів через поєднання даних, цифрових сервісів, фінтеху та інфраструктури, а також підсилює антикризову стійкість завдяки data-driven управлінню та гнучкій маршрутизації потоків. Отже, цифрова трансформація

виступає ключовим чинником зміни логіки створення цінності, забезпечення операційної безперервності та посилення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта» в умовах глобальної цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Стратегічні напрями посилення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу

Підвищення інноваційної активності логістичної компанії в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та фінансові інструменти й орієнтується на масштабування цифрової платформи у транскордонних ланцюгах постачання [81]. Для ТОВ «Нова Пошта», яке розвивається як платформенна логістично-фінтех екосистема та розширює міжнародну присутність, пріоритетними є стратегічні напрями, що забезпечують стандартизацію цифрових процесів, інтероперабельність (API/дані), data-driven управління і стійкість інфраструктури (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії посилення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в контексті цифрової трансформації міжнародного бізнесу

Стратегічний напрям	Зміст стратегії (фокус: міжнародна цифрова платформа)	Конкретні цифрові/інноваційні рішення та приклади	Очікуваний ефект для міжнародного розвитку
1. Цифровізація та інтелектуалізація операцій (end-to-end)	Перехід до «цифрово керованих» операцій у хабах і терміналах, уніфікованих для України та міжнародних локацій	DWS-станції (зважування/вимірювання), роботизоване сортування, комп'ютерний зір для контролю габаритів і якості обробки	Прискорення обробки, зниження собівартості, підвищення пропускної здатності та відтворюваності сервісу на різних ринках
2. Масштабування AI/Big Data для мережевого управління	Впровадження алгоритмів прогнозування і оптимізації для кросбордер-мережі та «піків» e-commerce	AI-маршрутизація (RouteStripe), моделі прогнозування попиту на основі Big Data, інтелектуальні чат-боти/voice-боти	Скорочення витрат і часу доставки, точніше планування ресурсів у міжнародній мережі, підвищення SLA
3. Омніканальний клієнтський	Розвиток цифрових каналів як «єдиного	Self-service у відділеннях (QR), мобільний	Зростання зручності та лояльності, зниження

досвід і self-service	інтерфейсу» для клієнтів у різних країнах	застосунок (накладні/оплата/трекінг), масштабування мережі поштоматів	навантаження на персонал, уніфікований сервісний стандарт для міжнародних клієнтів
4. Власна R&D-інфраструктура та open innovation	Розвиток внутрішнього інноваційного контуру і відкритих інновацій для швидкого тестування рішень у різних юрисдикціях	NovaTech/інноваційні платформи, лабораторії/шоуруми, співпраця зі стартапами та технологічними партнерами	Розширення інноваційного портфеля, скорочення time-to-market, локалізація рішень під вимоги різних ринків
5. Інновації у мультимодальній та «останній милі» логістиці	Побудова багатоканальної доставки (земля–авіа–мікрохаби) як конкурентної переваги у міжнародній логістиці	Supernova Airlines, електротранспорт для last mile, пілотні проєкти автономної доставки (за наявності регуляторних умов)	Скорочення транзитного часу, підвищення стійкості ланцюгів, екологізація логістики як фактор конкурентоспроможності в ЄС
6. Фінтех-інтеграція та embedded finance	Посилення моделі «логістика + фінанси» у транскордонних операціях	NovaPay: платежі/перекази, B2B-інструменти для бізнесу, цифрова ідентифікація, інтеграції оплат у клієнтські сценарії	Диверсифікація доходів, зростання LTV клієнта, зниження транзакційних бар'єрів у міжнародній торгівлі
7. Енергоефективність і цифрова стійкість інфраструктури	Підвищення автономності та безперервності цифрових/логістичних процесів у ризикових умовах	СЕС на об'єктах, LED та теплові насоси, системи резервного живлення/керування енергією (Nova Energy)	Зменшення витрат, безперервність роботи хабів/IT, підвищення надійності сервісу для міжнародних клієнтів
8. Людський капітал і цифрова інноваційна культура	Розвиток цифрових компетентностей, стимулювання ініціатив і зменшення «ручних» операцій	Навчання/перекваліфікація, мотиваційні програми, автоматизація рутинних функцій, підтримка continuous improvement	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, готовність персоналу до масштабування на міжнародних ринках
9. Інтернаціоналізація через стандартизацію цифрових процесів	Масштабування бізнес-моделі на зовнішні ринки на основі єдиних цифрових стандартів	Розгортання Nova Post Europe, автоматизація міжнародних хабів, уніфіковані цифрові стандарти сервісу/даних	Посилення міжнародної конкурентоспроможності, швидше відкриття нових локацій, стабільний клієнтський досвід у різних країнах
10. Партнерські екосистеми та колаборації (B2B2C)	Формування інноваційної мережі з університетами, R&D, IT-компаніями та стартапами для кросбордер-рішень	Хакатони, акселератори, спільні R&D проєкти, інтеграції з маркетплейсами та платформами	Прискорення впровадження технологій, доступ до «зовнішніх» інновацій, підсилення мережевих ефектів платформи

Джерело: сформовано автором.

1. Цифровізація та інтелектуалізація операцій (end-to-end). Цифровізація та інтелектуалізація операційних процесів є базовим напрямом інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» в контексті трансформації у міжнародну логістично-цифрову платформу. Йдеться про перехід від фрагментарної автоматизації окремих ділянок до end-to-end цифрово керованих операцій, що охоплюють увесь логістичний ланцюг — від приймання відправлення до його доставки кінцевому отримувачу, незалежно від країни обслуговування.

Впровадження DWS-станцій (Dimensioning, Weighing, Scanning) дозволяє автоматично визначати габарити та вагу відправлень без участі персоналу, що мінімізує помилки ручного введення даних і підвищує точність тарифікації. Роботизовані сортувальні лінії та системи комп'ютерного зору забезпечують високу швидкість обробки посилок, стабільну якість сортування та можливість роботи в режимі пікових навантажень, характерних для міжнародного e-commerce [6; 78].

У міжнародному вимірі особливого значення набуває уніфікація цифрових стандартів операцій. Використання єдиних технологічних рішень у хабах України та закордонних логістичних центрах Nova Post Europe створює ефект відтворюваності сервісу, коли клієнт отримує однакову якість обслуговування незалежно від географії [20]. Це знижує операційні витрати на масштабування, прискорює запуск нових хабів і формує основу для глобальної інтеграції логістичної мережі.

Таким чином, інтелектуалізація операцій дозволяє компанії поєднати швидкість, точність і масштабованість, що є ключовими конкурентними перевагами в умовах цифрової трансформації міжнародного логістичного бізнесу.

2. Масштабування AI та Big Data для мережевого управління. Другим стратегічним напрямом є використання штучного інтелекту та аналітики великих даних як інструментів мережевого управління міжнародною логістичною системою. У цифрово трансформованій бізнес-моделі «Нової Пошти» логістична мережа розглядається не як сукупність окремих маршрутів і хабів, а як динамічна

система, поведінка якої визначається потоками даних у режимі реального часу [18].

AI-алгоритми маршрутизації (зокрема RouteStripe) забезпечують оптимізацію доставки з урахуванням відстані, завантаженості хабів, пріоритетності відправлень, часових вікон і міжнародних транзитних обмежень. У кросбордер-логістиці це дозволяє скорочувати як час доставки, так і логістичні витрати, що є критичним чинником конкурентоспроможності на ринках ЄС та глобального e-commerce.

Big Data-аналітика використовується для прогнозування попиту, моделювання сезонних і пікових навантажень (наприклад, під час розпродажів або святкових періодів), а також для планування розширення мережі поштоматів, хабів і транспортних потужностей [42]. Це дозволяє компанії перейти від реактивного управління до проактивної, data-driven моделі, коли управлінські рішення ґрунтуються на прогнозах, а не лише на історичних даних.

Інтелектуальні чат-боти та voice-боти, інтегровані в цифрові клієнтські канали, доповнюють цю систему, автоматизуючи комунікацію з клієнтами у різних країнах та зменшуючи навантаження на контакт-центри. У міжнародному бізнесі це дає змогу забезпечити багатомовну підтримку та єдиний стандарт сервісу без пропорційного зростання витрат.

У сукупності масштабування AI та Big Data формує цифровий «нервовий центр» логістичної екосистеми, який забезпечує високу точність планування, стабільне виконання SLA та підвищення ефективності міжнародних операцій [55; 73]. Саме цей напрям створює основу для довгострокової масштабованості бізнес-моделі «Нової Пошти» та її інтеграції у глобальні цифрові ланцюги створення вартості.

3. Цифрові інновації у клієнтському сервісі та омніканальна взаємодія. Третім стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу є розвиток цифрово орієнтованого клієнтського сервісу та омніканальної моделі взаємодії. У сучасній логістиці клієнтський сервіс перестає бути допоміжною функцією та

перетворюється на ключовий елемент конкурентної стратегії, особливо в сегментах e-commerce та міжнародної доставки.

Цифровізація клієнтського сервісу в «Новій Пошті» реалізується через поєднання мобільного застосунку, вебкабінетів, self-service рішень у фізичних точках обслуговування та інтеграцій з бізнес-системами клієнтів [8]. Мобільний застосунок виконує роль центрального цифрового інтерфейсу, що дозволяє клієнтам самостійно створювати накладні, здійснювати оплату, відстежувати відправлення в режимі реального часу, змінювати параметри доставки та отримувати персоналізовані повідомлення. Такий підхід зменшує залежність від персоналу відділень і підвищує швидкість обслуговування.

Розвиток мережі поштоматів і self-service рішень у відділеннях (QR-ідентифікація, електронні черги, автоматизоване приймання відправлень) формує нову модель «останньої милі», орієнтовану на гнучкість і економію часу клієнтів. У міжнародному контексті це дозволяє адаптувати сервіс до різних споживчих культур і поведінкових моделей, забезпечуючи при цьому єдиний цифровий стандарт взаємодії [13].

Використання аналітики клієнтських даних і технологій персоналізації сприяє формуванню індивідуальних логістичних сценаріїв для різних сегментів клієнтів — від приватних споживачів до великого бізнесу. У результаті клієнтський сервіс трансформується з реактивної функції підтримки у проактивний цифровий інструмент управління лояльністю та попитом, що є критично важливим для масштабування міжнародного бізнесу [31].

Таким чином, цифрові інновації у клієнтському сервісі забезпечують не лише підвищення якості обслуговування, а й створюють нематеріальні активи у вигляді клієнтської лояльності, даних та мережевих ефектів, які посилюють конкурентні позиції компанії на міжнародних ринках.

4. Розвиток власної R&D-інфраструктури та екосистеми відкритих інновацій. Четвертим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» є формування та розвиток власної R&D-інфраструктури у поєднанні з моделлю відкритих інновацій. У контексті

цифрової трансформації міжнародного бізнесу здатність компанії не лише впроваджувати готові технологічні рішення, а й самостійно генерувати інновації стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності [72].

Створення внутрішніх технологічних платформ, зокрема NovaTech та NovaTech Studio, дозволяє «Новій Пошті» концентрувати розробку, тестування та масштабування інноваційних рішень у межах власної екосистеми. Такий підхід забезпечує контроль над критично важливими технологіями, скорочує цикл виведення інновацій на ринок та підвищує адаптивність цифрових продуктів до специфіки логістичних процесів у різних країнах.

Важливою складовою цієї стратегії є інтеграція зовнішніх джерел інновацій через співпрацю зі стартапами, IT-компаніями та науковими установами [85]. Партнерства з технологічними стартапами (зокрема у сферах робототехніки, автоматизації, комп'ютерного зору та аналітики даних) дозволяють компанії швидко впроваджувати передові рішення без необхідності повного циклу внутрішніх розробок. Така модель відповідає концепції open innovation, яка широко застосовується провідними міжнародними платформенними компаніями.

У міжнародному бізнесі власна R&D-інфраструктура відіграє особливо важливу роль, оскільки дозволяє адаптувати цифрові рішення до різних регуляторних, культурних і ринкових умов. Уніфікована технологічна база при цьому доповнюється локальними налаштуваннями, що забезпечує баланс між глобальною стандартизацією та локальною гнучкістю [12].

Таким чином, розвиток R&D та екосистеми відкритих інновацій перетворює «Нову Пошту» з користувача технологій на активного архітектора цифрових логістичних рішень, здатного формувати власний інноваційний порядок денний. У довгостроковій перспективі це створює передумови для сталого інноваційного розвитку, зниження технологічної залежності та зміцнення позицій компанії як міжнародного логістичного гравця цифрової економіки.

5. Інноваційний розвиток транспортної логістики та багатоканальних моделей доставки. П’ятим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу є розвиток інноваційної транспортної логістики та формування багатоканальної системи доставки. У сучасних глобальних ланцюгах постачання транспортна складова перестає бути виключно фізичним елементом і дедалі більше інтегрується в цифрову платформу управління потоками.

Ключовим інноваційним кроком у цьому напрямі стало створення власної логістичної авіакомпанії Supernova Airlines, яка забезпечує контроль над time-critical перевезеннями та скорочення транзитного часу міжнародних відправлень [74]. Інтеграція авіаційної компоненти у цифрово керовану логістичну мережу дозволяє синхронізувати повітряні перевезення з наземними хабами, автоматизованими терміналами та системами маршрутизації. Такий підхід є характерним для провідних глобальних логістичних операторів і суттєво підвищує автономність компанії в умовах міжнародної нестабільності.

Водночас цифрова трансформація транспортної логістики реалізується через використання AI-алгоритмів для оптимізації маршрутів, управління завантаженням транспорту та прогнозування пікових навантажень, особливо в сегменті e-commerce [7]. Це дозволяє зменшувати витрати на перевезення, підвищувати точність доставки та забезпечувати стабільне дотримання SLA у різних країнах.

Окремий інноваційний вектор становить розвиток екологічно орієнтованих транспортних рішень, зокрема використання електротранспорту для доставки «останньої милі» та пілотні проєкти з автономними засобами доставки (дрони, роботизовані платформи). У контексті міжнародного бізнесу такі рішення відповідають ESG-принципам і підвищують привабливість компанії для європейських партнерів і регуляторів [29].

Таким чином, інноваційний розвиток транспортної логістики дозволяє «Новій Пошті» поєднати фізичну мобільність із цифровою керованістю,

забезпечуючи швидкість, екологічність і масштабованість міжнародних логістичних операцій.

6. Розвиток фінтех-сервісів та цифрових платіжних рішень у логістичній екосистемі. Шостим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» є розвиток фінтех-сервісів і цифрових платіжних рішень як невід'ємного елементу платформенної логістичної екосистеми. У сучасній цифровій економіці логістика та фінанси дедалі частіше інтегруються, формуючи комплексні рішення для клієнтів і бізнес-партнерів [5].

Фінтех-підрозділ NovaPay виконує роль цифрового фінансового шару екосистеми, забезпечуючи електронні платежі, грошові перекази, еквайринг і фінансове обслуговування логістичних операцій. Інтеграція платіжних сервісів безпосередньо в логістичні процеси дозволяє скоротити транзакційні витрати, прискорити фінансові розрахунки та підвищити зручність клієнтського досвіду.

Для бізнес-клієнтів і сегмента e-commerce фінтех-інновації «Нової Пошти» створюють можливість автоматизованого управління фінансовими потоками, включаючи приймання оплат, повернення коштів, післяплату та фінансову аналітику. Це дозволяє інтегрувати логістику і фінанси в єдиний цифровий контур управління бізнесом, що є особливо важливим у транскордонних операціях.

У міжнародному контексті розвиток фінтех-сервісів забезпечує компанії додаткову конкурентну перевагу, оскільки спрощує взаємодію з клієнтами у різних юрисдикціях, підтримує цифрову ідентифікацію та відповідає вимогам міжнародних стандартів безпеки й комплаєнсу. Фінансові дані, акумульовані в цифровій платформі, стають стратегічним активом для аналітики, управління ризиками та прогнозування попиту [7].

Крім того, фінтех-напрям сприяє диверсифікації джерел доходу компанії, зменшуючи залежність від традиційної логістичної маржі. Перехід до моделі «логістика + фінанси + цифрові сервіси» відповідає світовим тенденціям розвитку платформенного бізнесу та підвищує стійкість компанії в умовах глобальної конкуренції.

Отже, розвиток фінтех-сервісів і цифрових платіжних рішень трансформує «Нову Пошту» з логістичного оператора у багатофункціонального провайдера інфраструктури цифрової економіки, що здатний забезпечувати комплексну підтримку міжнародного бізнесу та електронної комерції.

7. Енергоефективні та «зелені» цифрові рішення як складова стійкості міжнародного бізнесу. Сьомим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу є впровадження енергоефективних та «зелених» технологій, інтегрованих у цифрову логістичну екосистему компанії [78]. У сучасній глобальній економіці енергетична стійкість і відповідність ESG-принципам стають не лише етичним вибором, а й фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках, зокрема в країнах ЄС.

Цифрова логістика характеризується високою залежністю від безперебійного енергопостачання, оскільки функціонування автоматизованих сортувальних центрів, дата-центрів, ІТ-платформ і систем кібербезпеки неможливе без стабільної енергетичної інфраструктури. У цьому контексті створення підрозділу Nova Energy дозволяє «Новій Пошті» інтегрувати управління енергоресурсами у загальну цифрову модель управління бізнесом [31].

Впровадження сонячних електростанцій на логістичних терміналах, систем резервного живлення, енергоефективного освітлення та теплових насосів забезпечує зниження операційних витрат і підвищення автономності об’єктів інфраструктури. Цифрові системи моніторингу енергоспоживання дозволяють в режимі реального часу аналізувати навантаження, оптимізувати витрати та прогнозувати потреби в енергії, що є особливо важливим для міжнародних хабів і авіаційної логістики.

У міжнародному вимірі «зелені» цифрові рішення сприяють відповідності регуляторним вимогам ЄС щодо декарбонізації та сталого розвитку. Це підвищує інвестиційну привабливість компанії, полегшує доступ до міжнародних партнерств і дозволяє позиціонувати «Нову Пошту» як відповідального учасника

глобальних ланцюгів створення вартості [79]. Таким чином, енергоефективні технології виконують не лише допоміжну, а стратегічну функцію, забезпечуючи довгострокову операційну стійкість цифрово орієнтованого міжнародного бізнесу.

8. Розвиток людського капіталу та інноваційної культури в умовах цифрової трансформації. Восьмим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» є розвиток людського капіталу та формування інноваційної культури, орієнтованої на цифрову трансформацію бізнесу. У сучасній економіці даних технології самі по собі не створюють конкурентних переваг без персоналу, здатного ефективно їх використовувати, розвивати та масштабувати.

Для цифрово трансформованої логістичної компанії міжнародного рівня ключового значення набувають компетенції у сфері data analytics, AI, управління цифровими платформами, кібербезпеки, міжнародного проєктного менеджменту та сервісного дизайну. У відповідь на ці виклики «Нова Пошта» реалізує системний підхід до розвитку персоналу через корпоративні програми навчання, перекваліфікації та підвищення цифрової грамотності, зокрема на базі NPI University [84].

Важливим елементом інноваційної культури є автоматизація рутинних операцій, що дозволяє вивільнити людський капітал для виконання завдань із вищою доданою вартістю — аналітики, оптимізації процесів, розроблення нових сервісів. Такий підхід відповідає концепції human-centered digital transformation, за якої цифрові технології підсилюють, а не заміщують управлінський і творчий потенціал персоналу.

Формування інноваційної культури також передбачає розвиток внутрішнього підприємництва, підтримку ініціатив співробітників, міжфункціональну взаємодію команд і відкритість до зовнішніх знань. У межах екосистеми NOVA це реалізується через участь у стартап-проєктах, хакатонах, акселераторах і спільних R&D-ініціативах, що дозволяє інтегрувати глобальні технологічні тренди у внутрішні бізнес-процеси компанії [17].

У міжнародному контексті розвиток людського капіталу є критично важливим для забезпечення єдиних стандартів сервісу та управління в різних країнах. Наявність підготовлених управлінських і технічних команд дозволяє «Новій Пошті» масштабувати цифрову платформу, швидко адаптуватися до локальних ринків і підтримувати високу якість клієнтського досвіду незалежно від географії присутності.

Отже, інвестиції в людський капітал та інноваційну культуру є фундаментом цифрової трансформації міжнародного бізнесу ТОВ «Нова Пошта», забезпечуючи довгострокову здатність компанії генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації в умовах глобальної конкуренції.

9. Інтернаціоналізація та масштабування цифрової бізнес-моделі на міжнародні ринки. Дев'ятим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» є інтернаціоналізація бізнесу на основі масштабування цифрово-платформенної моделі. У сучасних умовах глобальної цифрової економіки міжнародна експансія логістичних компаній дедалі менше залежить виключно від фізичної присутності та дедалі більше — від здатності швидко тиражувати стандартизовані цифрові процеси, сервіси та управлінські рішення [43].

Цифрова трансформація дозволяє «Новій Пошті» реалізовувати міжнародний розвиток за моделлю platform-based internationalization, коли вихід на нові ринки відбувається через розгортання єдиної IT-архітектури, уніфікованих клієнтських інтерфейсів, стандартів обробки даних і інтегрованих фінансових сервісів. Саме це забезпечило можливість швидкого формування мережі Nova Post Europe у 16 країнах без необхідності відтворення повного операційного циклу в кожній локації.

Автоматизація міжнародних хабів, цифрове планування транскордонних маршрутів, централізоване управління даними та інтеграція з європейськими e-commerce платформами створюють ефект масштабування без втрати керованості. Завдяки цьому міжнародні підрозділи компанії функціонують як частини єдиного

цифрового організму, що відповідає концепції glocalization — поєднання глобальних цифрових стандартів із локальною адаптацією сервісів [51].

У стратегічному вимірі інтернаціоналізація цифрової бізнес-моделі дозволяє «Новій Пошті»:

– диверсифікувати джерела доходу між національними та міжнародними ринками;

– зменшити залежність від внутрішньоекономічних ризиків;

– інтегрувати український бізнес у глобальні ланцюги електронної комерції;

– конкурувати з провідними міжнародними експрес-операторами на основі технологічних, а не лише цінових переваг [81].

Таким чином, міжнародна експансія компанії виступає не окремим напрямом розвитку, а логічним результатом цифрової зрілості її операційної та управлінської моделі.

10. Партнерські інновації та міжорганізаційні цифрові колаборації. Десятим стратегічним напрямом підвищення інноваційної активності ТОВ «Нова Пошта» є розвиток партнерських інновацій та міжорганізаційних цифрових колаборацій. У сучасній парадигмі цифрової трансформації міжнародного бізнесу інновації дедалі частіше створюються не всередині окремої компанії, а в межах відкритих інноваційних екосистем, що об’єднують корпорації, стартапи, наукові установи та технологічні платформи [2].

Для логістичної компанії платформенного типу така модель є особливо релевантною, оскільки темпи розвитку цифрових технологій (AI, робототехніка, IoT, fintech) перевищують можливості внутрішнього R&D у межах однієї організації. У відповідь на це «Нова Пошта» формує власну мережу інноваційних партнерств через NovaTech, акселераційні програми, корпоративні хакатони та спільні проєкти з технологічними стартапами [11].

Партнерські інновації дозволяють компанії:

– скорочувати цикл впровадження нових цифрових рішень;

– тестувати технології в пілотному режимі без значних капітальних витрат;

– інтегрувати передові розробки у власну логістичну платформу;

– швидше адаптуватися до глобальних технологічних трендів.

У міжнародному контексті колаборaційна модель інновацій підсилює здатність компанії працювати в різних регуляторних і технологічних середовищах. Співпраця з міжнародними ІТ-компаніями, стартапами та дослідницькими центрами дозволяє «Новій Пошті» транслювати глобальні best practices у власні операційні процеси та водночас експортувати українські інноваційні рішення на зовнішні ринки [4].

Особливої ваги набуває розвиток API-економіки, коли логістична платформа компанії відкривається для партнерських сервісів — e-commerce, фінансових, аналітичних та маркетингових. Це перетворює «Нову Пошту» на інноваційний хаб, навколо якого формується мережа додаткової вартості, що посилює мережеві ефекти та підвищує бар’єри входу для конкурентів.

Отже, партнерські інновації та міжорганізаційні цифрові колаборації є критично важливим елементом стратегії цифрової трансформації міжнародного бізнесу ТОВ «Нова Пошта». Вони забезпечують відкритість інноваційної системи, прискорюють технологічний розвиток і формують довгострокову здатність компанії залишатися технологічним лідером у глобальному логістичному середовищі.

Узагальнюючи, запропоновані напрями орієнтовані не лише на вдосконалення внутрішніх процесів, а на формування масштабованої цифрової платформи міжнародного бізнесу, де логістика, дані, фінанси та партнерські інтеграції працюють як єдина система створення цінності. Саме така конфігурація забезпечує «Новій Пошті» можливість одночасно підвищувати операційну ефективність, розширювати міжнародну присутність і посилювати бар’єри входу для конкурентів завдяки мережевим ефектам та технологічній зрілості [9].

3.2. Напрями розвитку цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» у процесі цифрової трансформації міжнародного бізнесу

Прискорений розвиток цифрових технологій, зростання ролі електронної комерції та підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості, персоналізації й безшовності сервісу зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта». В умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу маркетинг перестає виконувати виключно комунікаційну функцію та перетворюється на стратегічний інструмент управління клієнтською цінністю, лояльністю та масштабуванням платформенної екосистеми [10].

Для міжнародно орієнтованої логістичної компанії цифровий маркетинг виконує роль інтеграційного механізму між клієнтськими каналами, логістичними процесами, фінансовими сервісами та аналітикою даних. Саме тому його розвиток має ґрунтуватися на принципах data-driven управління, омніканальності, автоматизації та кіберстійкості, що забезпечує відтворюваність маркетингових рішень на різних національних ринках.

На основі аналізу поточного стану цифрових комунікацій, маркетингової інфраструктури та організаційної моделі управління маркетингом ТОВ «Нова Пошта» сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на посилення міжнародних конкурентних переваг компанії, підвищення ефективності маркетингових процесів та зростання клієнтської лояльності (табл. 3.2).

1. Впровадження персоналізованих маркетингових комунікацій на основі технологій штучного інтелекту є ключовим чинником підвищення ефективності цифрового маркетингу в умовах трансформації міжнародного бізнесу [8]. Для ТОВ «Нова Пошта» AI-персоналізація забезпечує перехід від уніфікованих масових повідомлень до динамічних, контекстно чутливих та поведінково орієнтованих комунікацій, що адаптуються до індивідуальних потреб клієнтів у різних країнах присутності.

Алгоритми машинного навчання дають змогу аналізувати великі масиви клієнтських даних, включаючи історію відправлень, частоту використання сервісів, географію операцій, фінансові транзакції та цифрову поведінку користувачів у мобільному застосунку й вебкабінеті [31]. На основі цього формуються персоналізовані пропозиції, рекомендації сервісів, тарифні сценарії та тригерні повідомлення, які надсилаються у найбільш релевантний момент взаємодії з клієнтом.

Таблиця 3.2

Рекомендовані напрями удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу

№	Стратегічний захід	Стратегічний ефект у міжнародному вимірі
1	Впровадження AI-персоналізації маркетингових комунікацій	Зростання конверсії та LTV клієнтів; підвищення лояльності на різних ринках
2	Формування централізованого маркетингового Data Hub	Data-driven управління; оптимізація бюджетів; масштабованість аналітики
3	Розвиток омніканальної взаємодії	Єдиний клієнтський досвід у всіх країнах присутності
4	Активізація відеомаркетингу та short-video форматів	Посилення глобальної впізнаваності бренду
5	Цифрове розширення функціоналу мобільного застосунку	Платформенна взаємодія з клієнтом; зростання digital engagement
6	Посилення ORM і цифрової репутації	Підвищення довіри до бренду на міжнародних ринках
7	Інфлюенсер- та партнерський маркетинг	Локалізація комунікацій у різних країнах
8	Маркетингова автоматизація (trigger-кампанії)	Скорочення витрат і підвищення ROI
9	Підвищення рівня кібербезпеки маркетингових платформ	Захист даних і відповідність міжнародним стандартам
10	Розвиток регіональних digital-маркетинг команд	Адаптація глобальної стратегії до локальних ринків

Джерело: сформовано автором.

У міжнародному вимірі AI-персоналізація дозволяє стандартизувати логіку маркетингових рішень при одночасній локальній адаптації контенту, мовних параметрів і споживчих патернів. Це забезпечує відтворюваність клієнтського досвіду на різних ринках і сприяє формуванню єдиного глобального бренду з високим рівнем довіри.

У результаті впровадження AI-персоналізації ТОВ «Нова Пошта» може досягти зростання конверсії маркетингових кампаній, підвищення довгострокової цінності клієнтів (LTV), зменшення відтоку та зміцнення лояльності як приватних, так і бізнес-клієнтів у транскордонних логістичних ланцюгах [70].

2. Формування централізованого маркетингового Data Hub є стратегічною передумовою переходу ТОВ «Нова Пошта» до data-driven моделі управління цифровим маркетингом у міжнародному бізнесі. У межах цифрової трансформації маркетингові рішення дедалі більше залежать від якості, повноти та оперативності аналітичних даних, що надходять з різних точок взаємодії з клієнтами.

Маркетинговий Data Hub передбачає інтеграцію даних з мобільного застосунку, вебплатформи, CRM- і ERP-систем, логістичних модулів, фінтех-сервісів (NovaPay), контакт-центрів, соціальних мереж і партнерських каналів у єдине аналітичне середовище. Така інтеграція забезпечує формування 360-градусного профілю клієнта, який використовується для сегментації, прогнозування поведінки та оптимізації маркетингових стратегій [69].

У міжнародному контексті централізований Data Hub дозволяє стандартизувати метрики ефективності (CAC, LTV, ROMI, NPS) і порівнювати результати маркетингових кампаній у різних країнах. Це створює основу для масштабованої аналітики, швидкого тестування гіпотез і адаптації маркетингових рішень до локальних умов без втрати керованості.

Крім того, наявність єдиного аналітичного ядра сприяє оптимізації маркетингових бюджетів, оскільки дозволяє перерозподіляти ресурси на користь найбільш ефективних каналів і форматів комунікації. У поєднанні з AI-інструментами Data Hub стає основою для автоматизованого прийняття рішень, що знижує операційні витрати та підвищує стратегічну гнучкість маркетингової діяльності [27].

Таким чином, створення централізованого маркетингового Data Hub трансформує цифровий маркетинг ТОВ «Нова Пошта» з фрагментарної функції

у системний інструмент управління міжнародною клієнтською базою, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії в умовах глобальної цифрової економіки.

3. Розвиток омніканальної взаємодії є одним із ключових напрямів цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах масштабування міжнародного бізнесу [35]. В омніканальній моделі клієнт сприймається не як набір окремих контактів у різних каналах, а як єдиний цифровий профіль, що взаємодіє з брендом без розривів у досвіді незалежно від точки входу та країни обслуговування.

Цифрова омніканальність передбачає повну синхронізацію мобільного застосунку, вебплатформи, контакт-центрів, push- і email-комунікацій, соціальних мереж, фізичних відділень та self-service рішень (поштомати, QR-ідентифікація). Для міжнародного бізнесу це особливо важливо, оскільки клієнти можуть розпочинати взаємодію в одній країні, а завершувати логістичну операцію в іншій [51].

Впровадження єдиного омніканального середовища дозволяє «Новій Пошті»:

– забезпечити стабільний і відтворюваний клієнтський досвід у всіх країнах присутності;

– мінімізувати інформаційні розриви між каналами;

– підвищити швидкість обслуговування та якість підтримки;

– інтегрувати маркетингові комунікації з операційними та фінансовими сервісами.

У стратегічному вимірі омніканальна модель перетворює цифровий маркетинг на інструмент управління клієнтською екосистемою, а не лише канал просування. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню NPS і формуванню довгострокових відносин з міжнародною аудиторією, що є критично важливим для платформенної логістичної компанії [32].

4. Активізація відеомаркетингу, зокрема використання коротких відеоформатів (short-video), є важливим інструментом посилення цифрової

присутності ТОВ «Нова Пошта» в міжнародному інформаційному просторі. У сучасній цифровій економіці відеоконтент стає домінуючим форматом споживання інформації, особливо серед молодої та мобільно орієнтованої аудиторії, яка формує зростаючу частку клієнтів e-commerce [4].

Використання short-video форматів у соціальних мережах і цифрових платформах дозволяє компанії ефективно транслювати ключові цінності бренду: швидкість, надійність, технологічність і клієнтоцентричність. Короткі відео з фокусом на клієнтські сценарії, логістичні інновації, міжнародні маршрути доставки та цифрові сервіси забезпечують високий рівень залученості та легку адаптацію контенту до різних культурних і мовних середовищ.

У контексті міжнародного бізнесу відеомаркетинг виконує такі функції:

– підвищує глобальну впізнаваність бренду та його емоційну привабливість;

– формує довіру до компанії як до технологічного логістичного партнера;

– прискорює вихід на нові ринки завдяки швидкому донесенню ключових повідомлень;

– підсилює ефект омніканальних комунікацій [9].

Завдяки аналітиці цифрової поведінки користувачів відеоконтент може бути інтегрований у персоналізовані маркетингові сценарії, підвищуючи конверсію та ефективність комунікацій. Таким чином, відеомаркетинг і short-video формати стають не лише інструментом просування, а стратегічним елементом цифрової трансформації міжнародного маркетингу ТОВ «Нова Пошта», спрямованим на зміцнення бренду та підтримку довгострокового зростання [18].

5. Цифрове розширення функціоналу мобільного застосунку є ключовим елементом трансформації ТОВ «Нова Пошта» з сервісного оператора у платформенного провайдера взаємодії з клієнтом. У контексті міжнародного бізнесу мобільний застосунок виконує роль «єдиного цифрового вікна», через яке клієнт отримує доступ до логістичних, фінансових, інформаційних і сервісних функцій незалежно від країни перебування.

Розширення функціоналу застосунку передбачає перехід від базових операцій (створення накладних, оплата, трекінг) до комплексних цифрових сценаріїв клієнтської взаємодії [45]. До таких сценаріїв належать персоналізовані рекомендації, динамічні повідомлення, інтеграція фінтех-сервісів, управління міжнародними відправленнями, self-service рішення та підтримка бізнес-клієнтів через API-доступ і B2B-функціонал.

З позицій цифрової трансформації мобільний застосунок стає ядром digital engagement, оскільки:

– концентрує дані про клієнтську поведінку в єдиному цифровому профілі;

– забезпечує постійну двосторонню комунікацію з клієнтом у режимі реального часу;

– підвищує частоту взаємодії та залученість користувачів;

– створює передумови для крос-продажів і розвитку екосистемних сервісів [82].

У міжнародному вимірі масштабування мобільного застосунку дозволяє «Новій Пошті» швидко виходити на нові ринки без суттєвого розширення фізичної інфраструктури. Уніфікований цифровий інтерфейс, локалізований мовно та регуляторно, забезпечує клієнтам однакову якість сервісу, а компанії — ефект платформи та зростання довгострокової цінності клієнта (LTV) [63].

6. Посилення Online Reputation Management (ORM) є критично важливим напрямом цифрового маркетингу в умовах інтернаціоналізації бізнесу ТОВ «Нова Пошта». У глобальному цифровому середовищі репутація компанії формується не лише через офіційні комунікації, а й через відгуки клієнтів, соціальні мережі, рейтинги платформ e-commerce та рекомендації користувачів у режимі реального часу [7].

Цифрова трансформація ORM передбачає перехід від реактивного реагування на негатив до проактивного управління довірою, заснованого на аналітиці даних і автоматизації. Використання інструментів моніторингу згадувань бренду, sentiment analysis, AI-аналізу відгуків і соціального слухання

дозволяє компанії оперативно ідентифікувати проблемні зони сервісу та коригувати клієнтські сценарії.

Для міжнародного бізнесу управління цифровою репутацією має додаткову складність через мультикультурність аудиторії та різні очікування клієнтів у різних країнах [13]. У цьому контексті «Нова Пошта» може використовувати ORM як інструмент:

– адаптації сервісу до локальних ринків;

– підвищення прозорості та відкритості бренду;

– зниження репутаційних ризиків під час міжнародної експансії;

– формування довіри з боку бізнес-партнерів і регуляторів.

Посилення цифрової репутації напряму пов’язане з економічними результатами компанії, оскільки високий рівень довіри знижує чутливість клієнтів до ціни, підвищує конверсію та сприяє довгостроковій лояльності. Таким чином, ORM у цифрово трансформованій моделі маркетингу ТОВ «Нова Пошта» виступає стратегічним нематеріальним активом, що забезпечує стійкість бренду та його конкурентоспроможність на міжнародних ринках [21].

7. Розвиток інфлюенсер- та партнерського маркетингу є важливим елементом цифрової трансформації маркетингових комунікацій ТОВ «Нова Пошта» в умовах виходу на міжнародні ринки. У глобальному цифровому середовищі довіра до бренду формується значною мірою через локальні рекомендації, соціальні зв’язки та думки лідерів громадської думки, які мають авторитет у конкретних країнах або спільнотах.

Інфлюенсер-маркетинг дозволяє компанії адаптувати глобальну бренд-стратегію до локальних культурних, мовних і поведінкових особливостей споживачів [76]. Співпраця з локальними блогерами, підприємцями, e-commerce-експертами та лідерами професійних спільнот у країнах присутності забезпечує більш автентичну комунікацію, ніж стандартизовані рекламні кампанії. У результаті бренд сприймається не як «зовнішній оператор», а як інтегрований учасник локального цифрового середовища.

Партнерський маркетинг (B2B2C) у міжнародному вимірі передбачає співпрацю з маркетплейсами, онлайн-ритейлерами, фінтех-платформами, сервісами електронної комерції та локальними бізнес-екосистемами. Такі колаборації дозволяють «Новій Пошті» інтегрувати власні логістичні сервіси безпосередньо в клієнтські сценарії партнерів, підвищуючи видимість бренду та скорочуючи шлях клієнта від контакту до використання послуги [10; 69].

У контексті цифрової трансформації міжнародного бізнесу інфлюенсер- та партнерський маркетинг виконує стратегічну функцію локалізації платформи, забезпечуючи:

– зростання довіри до бренду на нових ринках;

– швидше залучення локальних клієнтських сегментів;

– адаптацію комунікацій без втрати єдиної бренд-ідентичності;

– підсилення мережевих ефектів цифрової логістичної екосистеми [19].

8. Маркетингова автоматизація є ключовим інструментом підвищення ефективності цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах міжнародного масштабування. Зі зростанням кількості клієнтів, каналів комунікації та ринків ручне управління маркетинговими кампаніями стає економічно неефективним і організаційно складним.

Впровадження trigger-кампаній (email, push, in-app, месенджери), заснованих на поведінкових даних клієнтів, дозволяє автоматично ініціювати персоналізовані повідомлення у відповідь на конкретні дії користувачів: створення або незавершення відправлення, зміна локації, повторне використання сервісу, міжнародна доставка тощо [17; 68]. Такий підхід забезпечує високу релевантність комунікацій і мінімізує «інформаційний шум».

З позицій цифрової трансформації міжнародного бізнесу маркетингова автоматизація забезпечує:

– скорочення витрат за рахунок зменшення частки ручної праці та неефективних кампаній;

– зростання ROI через підвищення конверсії та частоти повторних транзакцій;

– масштабованість маркетингових процесів без пропорційного збільшення бюджету;

– уніфікацію стандартів комунікації в різних країнах із можливістю локальної адаптації контенту [9].

Крім того, автоматизовані маркетингові платформи акумулюють значні обсяги даних про клієнтську поведінку, що створює основу для подальшого розвитку AI-персоналізації, прогнозної аналітики та data-driven управління маркетингом. У результаті маркетинг у «Новій Пошті» трансформується з витратної функції у вимірюваний інструмент створення бізнес-цінності [21].

9. В умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу кібербезпека маркетингових платформ перетворюється з технічної функції на стратегічний чинник конкурентоспроможності. Для ТОВ «Нова Пошта», яке оперує великими масивами клієнтських даних у різних юрисдикціях, захист інформації та дотримання міжнародних стандартів безпеки є необхідною передумовою сталого розвитку цифрового маркетингу.

Маркетингові платформи компанії акумулюють персональні дані клієнтів, поведінкові патерни, історію транзакцій, геолокаційні дані та інформацію про міжнародні відправлення [44]. У міжнародному середовищі такі дані підпадають під дію жорстких регуляторних вимог (GDPR у ЄС, стандарти ISO/IEC 27001, PCI DSS для платіжних операцій), недотримання яких може призвести не лише до фінансових санкцій, а й до втрати довіри клієнтів і партнерів [29].

Підвищення рівня кібербезпеки маркетингових платформ передбачає:

– впровадження принципів privacy by design і security by default у всі цифрові канали комунікації;

– централізоване управління доступами до маркетингових даних;

– шифрування даних клієнтів у CRM-, CDP- та аналітичних системах;

– постійний моніторинг кіберзагроз і аудит цифрових каналів;

– інтеграцію кібербезпеки з фінтех-сервісами (NovaPay) та платформами клієнтської аналітики [6].

У контексті цифрової трансформації міжнародного бізнесу високий рівень кібербезпеки дозволяє «Новій Пошті» позиціонувати себе як надійного цифрового партнера, що відповідає очікуванням європейських та глобальних клієнтів. Це безпосередньо впливає на рівень довіри до бренду, готовність клієнтів використовувати персоналізовані сервіси та інтегрувати логістичні рішення компанії у власні бізнес-процеси [4].

Таким чином, інвестиції у кібербезпеку маркетингових платформ мають не лише захисний, а й стратегічний характер, забезпечуючи довгострокову стабільність цифрової екосистеми та конкурентні переваги на міжнародних ринках.

10. Розширення міжнародної присутності ТОВ «Нова Пошта» зумовлює необхідність адаптації цифрового маркетингу до специфіки локальних ринків. У глобальній цифровій економіці уніфікована маркетингова стратегія без урахування культурних, мовних і поведінкових особливостей споживачів втрачає ефективність [35]. Саме тому розвиток регіональних digital-маркетинг команд є ключовим елементом успішної інтернаціоналізації бізнесу.

Регіональні команди виконують функцію «мосту» між глобальною маркетинговою стратегією та локальними ринковими умовами. Вони забезпечують адаптацію контенту, каналів комунікації, тональності повідомлень і форматів взаємодії з клієнтами відповідно до національних особливостей, регуляторних вимог і рівня цифрової зрілості ринку. У той же час стратегічні цілі, бренд-стандарти та ключові показники ефективності визначаються на централізованому рівні, що забезпечує єдність бренду [17].

У контексті цифрової трансформації міжнародного бізнесу регіональні digital-команди дозволяють:

- швидко реагувати на зміни локального попиту та конкурентного середовища;
- тестувати маркетингові інновації на окремих ринках з подальшим масштабуванням успішних рішень;
- підвищувати релевантність комунікацій і залученість клієнтів;

– формувати локальні партнерства та інфлюенсерські мережі;

– забезпечувати ефективну інтеграцію маркетингу з локальними логістичними операціями.

Поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованої реалізації маркетингових активностей відповідає принципам glocal marketing, які широко застосовуються міжнародними платформенними компаніями [6]. Для «Нової Пошти» це створює умови для сталого масштабування цифрового маркетингу без втрати керованості та брендової цілісності.

У цифрово трансформованому міжнародному середовищі маркетинг «Нової Пошти» має функцію керування клієнтською цінністю та масштабування платформи, а не лише комунікації. Пріоритетами є AI-персоналізація, централізований Data Hub, омніканальність і автоматизація, що забезпечують відтворюваний клієнтський досвід та зростання LTV/ROI на різних ринках. ORM, відеомаркетинг, інфлюенсерські та партнерські моделі посилюють довіру й впізнаваність бренду при локалізації комунікацій у країнах присутності. Кібербезпека та комплаєнс виступають необхідною умовою міжнародної експансії та використання data-driven інструментів [21]. Розвиток регіональних digital-команд забезпечує баланс glocal-підходу: єдині стандарти бренду + адаптація до локальних ринків, підвищуючи ефективність масштабування.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано стратегічні напрями посилення інноваційної активності та розвитку цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу. Доведено, що конкурентоспроможність компанії на транскордонних ринках визначається здатністю масштабувати платформенну модель на основі стандартизованих цифрових процесів, інтероперабельної IT-архітектури (API/дані), data-driven управління та стійкості інфраструктури.

Встановлено, що підвищення інноваційної активності «Нової Пошти» має забезпечуватися комплексом взаємопов'язаних технологічних і організаційних рішень: end-to-end цифровізацією операцій (автоматизація хабів, інтелектуалізація сортування та контролю), масштабуванням AI/Big Data для мережевого управління, розвитком омніканального self-service, посиленням R&D та моделі відкритих інновацій, інтеграцією мультимодальних рішень і «останньої милі», поглибленням фінтех-компоненти (embedded finance), підвищенням енергоефективності та цифрової стійкості, розвитком людського капіталу й інноваційної культури, а також формуванням партнерських екосистем. Обґрунтовано, що саме поєднання «логістика + дані + фінанси + партнерства» створює мережеві ефекти та підвищує відтворюваність сервісу на різних ринках.

Визначено ключові напрями удосконалення цифрового маркетингу як інструменту управління клієнтською цінністю та масштабування міжнародної присутності компанії. Пріоритетними є AI-персоналізація комунікацій, формування централізованого маркетингового Data Hub (єдина аналітика, стандартизовані метрики CAC/LTV/ROMI/NPS), розвиток омніканальної взаємодії, активізація відеомаркетингу та short-video форматів, розширення функціоналу мобільного застосунку як ядра digital engagement, посилення ORM, розвиток інфлюенсер- і партнерського маркетингу для локалізації, впровадження маркетингової автоматизації (trigger-кампанії), забезпечення кібербезпеки та комплаєнсу (з урахуванням вимог міжнародних стандартів і регуляторики), а також створення регіональних digital-команд у межах glocal-підходу.

Запропоновані заходи формують цілісну логіку трансформації ТОВ «Нова Пошта» в міжнародно орієнтовану платформенну логістично-фінтех екосистему, де інновації в операціях і транспорті підтримуються аналітикою даних, цифровим маркетингом та партнерськими інтеграціями. Реалізація визначених стратегічних напрямів забезпечує підвищення ефективності, стабільність виконання сервісних зобов'язань (SLA), зростання лояльності клієнтів, посилення бренду на міжнародних ринках і довгострокову масштабованість бізнес-моделі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне теоретико-аналітичне та прикладне дослідження цифрової трансформації міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «Нова Пошта» в екосистемі NOVA, з акцентом на інноваційний розвиток і вдосконалення цифрового маркетингу в умовах глобалізації, зростання електронної комерції та посилення конкуренції на міжнародних логістичних ринках.

У результаті опрацювання теоретичних основ цифрової трансформації міжнародного бізнесу встановлено, що цифрова трансформація є не окремим технологічним проєктом, а системним і безперервним процесом стратегічних змін, який охоплює бізнес-моделі, організаційні структури, управлінські підходи, клієнтські взаємодії та корпоративну культуру. Доведено, що ключовими принципами цифрової трансформації є клієнтоцентричність, data-driven управління, платформенність, інтероперабельність, кіберстійкість та відповідність європейським регуляторним орієнтирам (GDPR, ESG, цифрові стандарти ЄС). Узагальнено, що для міжнародних логістичних компаній цифрова трансформація виступає критичним чинником забезпечення швидкості, масштабованості, прозорості та відтворюваності сервісу у транскордонних ланцюгах постачання.

У межах аналітичної оцінки цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта» встановлено, що компанія еволюціонувала від національного логістичного оператора до багаторівневої платформенної екосистеми NOVA, яка поєднує логістичні, фінтех-, IT- та сервісні компоненти. Проаналізовано організаційно-економічні параметри діяльності, систему управління інноваціями та вплив цифрових рішень на клієнтів і бізнес-результати. Доведено, що впровадження автоматизованих хабів, AI-маршрутизації, Big Data-аналітики, омніканальних сервісів, self-service рішень і фінтех-інтеграції (NovaPay) сприяло підвищенню операційної ефективності, якості клієнтського досвіду та стійкості бізнес-моделі в умовах воєнних і глобальних ризиків. Особливо підкреслено роль цифрової

трансформації у формуванні міжнародної мережі Nova Post Europe як результату цифрової зрілості компанії.

Обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку та удосконалення цифрового маркетингу ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу. Доведено, що інноваційна активність компанії має базуватися на поєднанні end-to-end цифровізації операцій, масштабування AI/Big Data, розвитку власної R&D-інфраструктури та моделі відкритих інновацій, мультимодальної логістики, фінтех-інтеграції, енергоефективності, розвитку людського капіталу й партнерських екосистем. Встановлено, що цифровий маркетинг у міжнародно орієнтованій логістичній компанії виконує стратегічну функцію управління клієнтською цінністю та масштабування платформенної моделі, а не лише комунікаційну роль.

Запропоновано напрями розвитку цифрового маркетингу, серед яких ключовими є AI-персоналізація, централізований маркетинговий Data Hub, омніканальна взаємодія, відео- та short-video маркетинг, розвиток мобільного застосунку як ядра digital engagement, маркетингова автоматизація, ORM, інфлюенсер- та партнерський маркетинг, забезпечення кібербезпеки та формування регіональних digital-команд у межах glocal-підходу. Обґрунтовано, що реалізація цих заходів забезпечує зростання LTV, ROI, лояльності клієнтів і міжнародної впізнаваності бренду.

Обґрунтованою, що цифрова трансформація ТОВ «Нова Пошта» є системною, багатовимірною та стратегічно орієнтованою на міжнародне масштабування. Компанія формує конкурентні переваги не лише за рахунок швидкості та географії доставки, а завдяки технологічній зрілості, даним, фінтех-інтеграції та мережевим ефектам цифрової платформи. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних напрямів і рекомендацій у діяльності логістичних компаній, що здійснюють або планують міжнародну експансію в умовах цифрової економіки, а також у подальших наукових дослідженнях проблем цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеюк А. О., & Стрілець В. Ю. (2024). Виклики та перспективи цифрової освіти в Україні: питання доступності, якості та інфраструктури. У *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік* (с. 47–49). ПУЕТ. Retrieved August 21, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14176

2. Андрощук Г. О. (2017). Адитивні технології: перспективи і проблеми 3D-друку. *Наука, технології, інновації, (1)*, 68–77.

3. Андрущенко Д. І., & Стрілець В. Ю. (2023). Стратегічні інструменти формування конкурентної стратегії підприємства: досвід компанії «Sony Corporation». У *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: матеріали XLVI Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік* (с. 235–237). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13023

4. Аржаннікова А. Р., & Стрілець В. Ю. (2024). Особливості та проблеми розвитку інтернет-торгівлі в України у воєнний період. У *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 286–290). ПУЕТ. Retrieved August 21, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1443

5. Баранов О. А. (2018). Інтернет речей і сільське господарство. У *Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання* (2-ге вид., т. 1: Сфери застосування, ризики і бар'єри, проблеми правового регулювання, с. 65–71). Харків.

6. Бендер К. В., & Стрілець В. Ю. (2023). Електронна комерція як новітня форма ведення міжнародного бізнесу. У *Наука і молодь: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 527–531). Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14445

7. Бергман Б. І., & Стрілець В. Ю. (2023). Розвиток інтернет-торгівлі та її ефективність в умовах глобалізації міжнародних торговельних відносин. У В. Ю. Стрілець (Ред.), *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»* (с. 11–15). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13019

8. Білоусов Є. М., Борисов І. В., та ін. (2021). *Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні* (С. В. Глібко, Ред.). НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України.

9. Варуша А. Р., & Стрілець В. Ю. (2024). Вплив взаємовідносин України та Польщі на глобальну економічну безпеку. У *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 383–388). ПУЕТ. Retrieved August 21, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14438

10. Варуша А. Р., & Стрілець В. Ю. (2024). Застосування штучного інтелекту у навчанні здобувачів вищої освіти. У *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік* (с. 51–53). ПУЕТ. Retrieved August 21, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14175

11. Верховна Рада України. (2003, September 11). *Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності* (Закон № 1160-IV).

Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text

12. Верховна Рада України. (2021, July 15). *Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні* (Закон № 1667-IX). Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

13. Верховна Рада України. (2022, February 17). *Про хмарні послуги* (Закон № 2075-IX). Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text

14. Вінник О. М. (2020). Проблеми цифровізації: правовий аспект. У *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (Ч. 1, с. 215–221). СумДУ.

15. Гавриленко Н. Г., & Тарасенко І. О. (2021). Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука. Серія: Економічні науки, (3(47))*, 36–46.

16. Гета Ю. В., & Сокіл А. А. (2024). Інтернет-речей: нові горизонти для оптимізації бізнес-процесів підприємств. У *Наука і молодь в XXI сторіччі: матеріали молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 572–575). Полтава.

17. Державна служба статистики України. (n.d.). *Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві.* Retrieved August 21, 2024, from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html

18. Державна служба статистики України. (n.d.). *Інформація (офіційний сайт).* Retrieved August 21, 2024, from http://www.ukrstat.gov.ua

19. Євтушенко Н. М., & Стеценко Д. І. (2024). Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір, (191)*, 211–216.

20. Заїка А. В., & Стрілець В. Ю. (2023). Побудова ефективної логістичної системи для України в умовах бар'єрів воєнного стану. У *Наука і молодь: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-*

конференції (с. 531–535). Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1444

21. Заїка В. Ю., & Стрілець В. Ю. (2023). Трансформаційні процеси світового ринку праці. У *Наука і молодь: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 535–540). Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14443

22. Зборик Д. С., & Стрілець В. Ю. (2024). Проблеми та потреби підприємництва України в умовах кризового економічного середовища. У *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 305–309). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14440

23. Кабінет Міністрів України. (2019, June 12). *План заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронної демократії в Україні на 2019–2020 роки* (Розпорядження № 405-р). Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2019-%D1%80#Text

24. Кабінет Міністрів України. (2019, June 12). *Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо функціонування офіційних вебсайтів органів виконавчої влади* (Постанова № 493). Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/493-2019-%D0%BF#Text

25. Кабінет Міністрів України. (2019, September 18). *Положення про Міністерство цифрової трансформації України* (Постанова № 856). Retrieved December 12, 2024, from https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919

26. Кабінет Міністрів України. (2021, March 3). *Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року* (Постанова № 179). Retrieved August 21, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

27. Капелюшна Т. В., & Згурська О. М. (2018). Динаміка розвитку інтернет речей та їх вплив на управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес, (3(25))*, 79–86.

28. Карпенко Н. В., Педченко Н. С., Іваннікова М. М., Бірта Г. О., & Стрілець В. Ю. (2024). Емпіричні методи наукового дослідження – теорія і практичний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (4(114))*, 102–108. Retrieved September 14, 2024, from http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/74

29. Климчук М. (2022). Методологія управління інвестиційними процесами цифровизації економіки. *Innovation and Sustainability, (1)*, 20–33.

30. Коваль О. В., & Лишак О. М. (2024). Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство, (66)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72

31. Коляденко С. В. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент, (6)*, 106–107.

32. Лігоненко Л., Хріпко А., & Доманський А. (2020). Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки, (22(62), т. 2)*, 21–24.

33. Ляшенко В. І. (2017). *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку.* НАН України, Інститут економіки промисловості.

34. Матюшко Я. Б., & Стрілець В. Ю. (2023). Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій у фокусі глобального процесу регіоналізації. У В. Ю. Стрілець (Ред.), *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»* (с. 39–43). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13022

35. Мельничук Г. С., & Мамалига В. О. (2020). Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник, (2(19))*, 125–130.

36. Миронова М. І. (2022). Аналіз розвитку цифрової економіки у світі та в Україні. *Економічний збірник Наукового товариства ім. Шевченка, (68)*, 93–101.

37. Міністерство цифрової трансформації України. (2021). *Опис цифрової компетентності для громадян України* [PDF]. Retrieved December 12, 2024, from https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyueramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlyagromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf

38. Міністерство цифрової трансформації України. (n.d.). *Інформація офіційного сайту Міністерства цифрової трансформації України.* Retrieved November 10, 2024, from https://thedigital.gov.ua/ministry

39. Науменко Д. О., & Стрілець В. Ю. (2023). Стратегії розвитку національних економік в умовах глобалізації. У В. Ю. Стрілець (Ред.), *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»* (с. 43–47). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13020

40. Пазюк А., & Слабко Т. (2024). *Використання комерційних хмарних технологій для обробки даних державних реєстрів України* [PDF]. IFES Ukraine. Retrieved August 21, 2024, from https://www.ifesukraine.org/wp-content/uploads/2024/01/ifes-ukraine-the-use-of-commercial-cloud-technologies-forprocessing-data-from-state-registers-of-ukraine-1.pdf

41. Паращич М. І., & Ноджак Л. С. (2022). Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (2(8))*, 192–200.

42. Педченко Н. С., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю., Карпенко Н. В., & Іваннікова М. М. (2024). Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3(113))*, 89–95. Retrieved September 14, 2024, from http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/278

43. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., & Франко Л. С. (2022). Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. *Наукові перспективи, (1(19))*, 351–360. Retrieved September 10, 2024, from http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019

44. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., & Франко Л. С. (2022). *Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва.* ПУЕТ.

45. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Тараненко В. Є., Черба В. М., & Корягіна Т. В. (2023). Системний аналіз сприятливості зовнішнього середовища для формування житлового фонду соціального призначення. *Актуальні проблеми економіки, (9(267))*, 88–99.

46. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., & Муха М. Ю. (2023). Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент», (57)*, 37–47. Retrieved June 2, 2024, from http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf

47. Пожар А., Стрілець В., Франко Л., Флегантова А., Туль С., & Єжелий Ю. (2024). Монетарна політика в умовах війни: український та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2(112))*, 102–108. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-15

48. Президент України. (2015, January 12). *Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»* (Указ № 5/2015). Retrieved November 10, 2024, from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text

49. Самойленко М. Ю. (2020). Принципи застосування технології інтернет речей у сучасному світі техніки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки, 31(70), Ч. 1(6)*, 142–148.

50. Сєнкевич О. Ф. (2018). Методичні підходи щодо моделей трансформації цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти, (4(7))*, 146–154.

51. Сичук Д. Л., & Стрілець В. Ю. (2024). Вихід бізнесу на міжнародний ринок: європейський досвід Нідерландів для України. У *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік* (с. 289–291). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14177

52. Стрілець В. Ю. (2024). Роль державно-приватного партнерства у інтеграції бізнесу та освіти в європейський цифровий ринок. У *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 350–353). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14174

53. Стрілець В. Ю., & Бабко М. Ю. (2021). Драйвери розвитку експортно-імпортної діяльності українських підприємств. У В. Ю. Стрілець (Ред.), *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»* (с. 5–9). Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11594

54. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., & Соколовський В. Р. (2023). Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», (48)*, 76–81. Retrieved September 10, 2024, from http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/16.pdf

55. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р., & Аржаннікова А. С. (2024). Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації, (32)*, 239–245. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14167

56. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., & Сокіл А. А. (2023). Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку, (73)*, 101–106. Retrieved June 2, 2024, from http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/20.pdf

57. Стрілець В. Ю., Пожар А. А., Флегантова А. А., Франко Л. Ю., Єжелий Ю. О., & Зборик Д. С. (2024). Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (3(113))*, 80–88.

58. Стрілець В. Ю., Соколівський В. Р., & Сокіл А. А. (2024). Новітній підхід до класифікації зелених інновацій в бізнесі. У *Current challenges of science and education: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 556–559). Retrieved September 14, 2024, from https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf

59. ТОВ «Нова Пошта». (2020). *Звіт зі сталого розвитку 2020*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020

60. ТОВ «Нова Пошта». (2021). *Звіт зі сталого розвитку 2021*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021

61. ТОВ «Нова Пошта». (2022). *Звіт зі сталого розвитку 2022*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022

62. ТОВ «Нова Пошта». (2022). *Фінансова звітність 2022*. https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf

63. ТОВ «Нова Пошта». (2023). *Звіт зі сталого розвитку 2023*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023

64. ТОВ «Нова Пошта». (2023). *Фінансова звітність 2023*. https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf

65. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Звіт зі сталого розвитку 2024*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024

66. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Звіт про управління за 2024 рік*. https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf

67. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Фінансова звітність 2024*. https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%203вітність%202024.pdf

68. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). *NovaTech: Платформа відкритих інновацій*. https://novaposhta.ua/novatech

69. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). *Офіційний сайт*. https://novaposhta.ua

70. Туменко Ю. Є., & Стрілець В. Ю. (2022). Вплив пандемії COVID-19 на міжнародну торгівлю країн: досвід США. У *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік* (Ч. 1, с. 265–267). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13035

71. Український інститут майбутнього. (n.d.). *Україна 2030Е-країна з розвинутою цифровою економікою.* Retrieved December 12, 2024, from https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html

72. Урядовий портал. (2021). *Мінцифри оприлюднює Рамку цифрової компетентності для громадян.* Retrieved December 12, 2024, from https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-oprilyudnyuyeramku-cifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan

73. Феодосьєв М. В., & Стрілець В. Ю. (2024). Фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. У *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 57–61). ПУЕТ. Retrieved September 14, 2024, from http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14439

74. Хаустова М. Г. (2022). Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації, (2(38))*, 7–18.

75. Хлебинська О. І. (2021). Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. У *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція* (с. 114–115). Київ.

76. Шкуренко О., & Чорна Т. (2023). Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка, (16(32))*. https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10

77. Шматков Д. І. (2021). Правові аспекти змісту цифрової компетентності: систематичний огляд літератури. *Право та інноваційне суспільство, (1(16))*, 169–176.

78. Яненкова І. Г. (2017). Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. *Проблеми економіки, (4)*, 179–184. Retrieved August 21, 2024, from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_23

79. Ajit A. (2024). *50 digital transformation statistics and trends (2024).* Docsumo. Retrieved August 21, 2024, from https://www.docsumo.com/blogs/digital-transformation/digital-transformation-statisticsand-trends

80. DeJure Foundation. (n.d.). *Принципи Торонто. Ключові пріоритети проведення реформ в Україні на 2019–2023 р.* Retrieved November 10, 2024, from https://dejure.foundation/library/pryntsypy-toronto

81. Eastern Partnership Civil Society Forum. (2021). *Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному?* Retrieved November 10, 2024, from http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf

82. EU4Digital. (n.d.). *Цифрова стратегія ЄС.* Retrieved August 21, 2024, from https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy

83. EU4Digital. (n.d.). *Цифровий компас – 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття.* Retrieved August 21, 2024, from https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/

84. Eurostat. (n.d.). *Офіційний сайт Eurostat.* Retrieved August 21, 2024, from https://ec.europa.eu/eurostat/en/

85. Eurostat. (n.d.). *Статистичні дані управління Європейського Союзу (database).* Retrieved June 2, 2024, from https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

86. I-SCOOP. (n.d.). *Digitization vs digitalization vs digital transformation vs disruption.* Retrieved December 12, 2024, from https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalizationdigital-transformation-disruption/

87. SEO Evolution. (n.d.). *Інтернет речей (IoT) в бізнесі: застосування та переваги.* Retrieved August 21, 2024, from https://seoevolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/iot-v-biznesi-zastosuvannya-ta-perevagi