

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.64>

УДК 005.591.6:004.738.5(477)

М. А. Алексєєв,

аспірант кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту,

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1182-1909>

М. І. Небава,

к. е. н., професор кафедри економіки підприємства і виробничого

менеджменту, Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6933-8702>

ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ПРОВІДНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

M. Aliksieiev,

Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics and Production

Management, Vinnytsia National Technical University

M. Nebava,

PhD in Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and

Production Management, Vinnytsia National Technical University

ASSESSMENT OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT IN UKRAINE THROUGH THE MANAGEMENT PRACTICES OF LEADING DOMESTIC LOGISTICS COMPANIES

У статті досліджено роль цифрової зрілості управлінських рішень у провідних логістичних компаніях як важливого індикатора рівня розвитку цифрової економіки в Україні. Підкреслено, що в умовах динамічних технологічних змін та викликів зовнішнього середовища цифрова трансформація потребує комплексного та системного підходу, який має охоплювати не лише операційні, а й управлінські рівні. З урахуванням наукових джерел і практичних особливостей логістичного сектору запропоновано авторську модель оцінювання, що базується на семи ключових блоках: цифрова стратегія, організаційна культура, клієнтоорієнтованість, аналітика, автоматизація управлінських процесів, цифрова інфраструктура та гнучкість управління. Проведене оцінювання на прикладі компаній Нова Пошта та Meest Group дало змогу виявити їхні сильні сторони та сфери, які потребують покращення. Отримані результати підтверджують доцільність застосування моделі як аналітичного інструменту для моніторингу, порівняння та вдосконалення цифрових перетворень у логістиці та суміжних галузях.

This study examines the digital maturity of managerial decision-making in leading Ukrainian logistics companies, recognizing it as a critical indicator of the country's digital economy development. In the context of rapid technological change, global competition, and domestic challenges such as military conflict and economic crises, digital transformation is no longer optional but a strategic necessity. The research emphasizes that effective transformation must encompass not only operational processes but also managerial levels, ensuring integration of digital tools into strategy, culture, analytics, and decision-making practices.

Drawing on academic literature and industry-specific factors, the paper proposes an original seven-block assessment model covering: digital strategy and governance, organizational culture and change readiness, customer orientation and digital channels, analytics and data management, automation of managerial processes, digital infrastructure and cybersecurity, and flexibility and

adaptability. A five-level maturity scale—adapted from the Google & BCG model—is applied to evaluate the digital transformation progress.

The model was tested on Nova Poshta and Meest Group, two of the most advanced domestic logistics providers. The results reveal that Nova Poshta excels in automation and analytics through integrated ERP and CRM systems, while Meest Group demonstrates strong customer orientation and robust digital infrastructure. However, both companies show moderate scores in digital strategy formulation, organizational culture, and flexibility, indicating untapped potential in aligning leadership vision with technological capabilities.

The findings confirm the model's value as an analytical tool for monitoring and comparing digital transformation across logistics enterprises and related industries. It provides a structured framework for identifying strengths, weaknesses, and priority areas for improvement, thus supporting evidence-based strategic planning. In a broader context, this approach can contribute to national-level digital economy monitoring and help align sectoral development with global trends. Future research directions include extending the methodology to other industries and creating practical self-assessment tools, such as online dashboards, to guide managerial decision-making in the era of digital transformation.

Ключові слова: *цифрова економіка, цифрова зрілість, логістика, управлінські рішення, цифрова трансформація, цифровізація економіки.*

Keywords: *digital economy, digital maturity, logistics, managerial decisions, digital transformation, digitalization of the economy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні українська економіка переживає етап глибоких трансформаційних змін, пов'язаних зі стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери життя, перетворюючи її в цифрову економіку. Остання поступово перетворюється на одну з ключових моделей організації господарської діяльності, впливаючи

як на конкурентоспроможність країни, так і на ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Технології нового покоління — такі як штучний інтелект, хмарні сервіси, блокчейн, Інтернет речей, а також сучасні управлінські системи типу CRM, ERP та SCM — докорінно змінюють способи ведення бізнесу, сприяють зниженню витрат, розширюють ринки збуту та відкривають нові можливості для інноваційного розвитку.

Для української економіки цифровізація є не просто сучасним трендом, а необхідною умовою зміцнення економічної стійкості. Проте темпи впровадження цифрових інструментів залишаються нерівномірними, а потенціал цифрового розвитку є не повністю реалізованим. Цифрова трансформація бізнесу в Україні є вимогою часу, що зумовлена як глобальними економічними змінами, так і внутрішніми викликами — воєнними діями, пандемією, економічними кризами. Водночас підприємства зіштовхуються з низкою обмежень — від нестачі кваліфікованих кадрів до обмеженого доступу до сучасної інфраструктури.

У цьому контексті особливої ваги набуває сфера логістики, яка відіграє критично важливу роль у функціонуванні економіки. Застосування цифрових рішень у логістичних процесах дає змогу підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, зменшити витрати, покращити клієнтський сервіс і забезпечити прозорість операцій. У світі такі цифрові рішення вже активно використовуються, натомість в Україні лише окремі компанії демонструють приклади глибокої цифрової трансформації.

Отже, основна проблема, яка розглядається у цій статті, полягає в необхідності комплексного аналізу поточного рівня цифровізації логістичних компаній в Україні, виявленні основних стримувальних чинників і визначенні практичних кроків, що сприятимуть підвищенню їхньої цифрової зрілості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку цифрової економіки вже тривалий час перебуває у фокусі наукової спільноти, зокрема в умовах глобальної трансформації економічних моделей,

цифровізації бізнес-процесів та ринку праці. Вітчизняні та зарубіжні дослідники приділяють особливу увагу питанням впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств, трансформації галузей економіки та формування цифрового середовища на національному рівні.

Зокрема, у праці Д. О. Котелевця [1, с. 12] акцентується увага на тому, що, незважаючи на позитивну динаміку, Україна значно відстає за рівнем цифровізації від провідних країн. Автор аналізує показники цифрової готовності підприємств (доступ до Інтернету, наявність вебсайтів, чат-сервісів) і вказує на інфраструктурні та кадрові бар'єри. Ці висновки важливі для нашого дослідження, оскільки дозволяють оцінити реальний стан цифрової трансформації, зокрема в логістиці.

Науковець М. І. Миронова [2, с. 103] розглядає глобальні тренди цифрової економіки та їх вплив на Україну. Авторка наголошує на важливості впровадження наскрізних технологій (AI, IoT, хмарні сервіси), а також пропонує SWOT-аналіз цифровізації національної економіки. Це дає можливість зрозуміти системні ризики й перспективи цифрової трансформації логістичних компаній в умовах української реальності.

У дослідженні О. Пахненко, Є. Мордань та М. Божка [3, с. 259] акцент робиться на відставанні України від країн ЄС за ключовими показниками цифровізації бізнесу, зокрема електронної торгівлі, використання хмарних сервісів, штучного інтелекту та Big Data. Автори визначають серед пріоритетів цифрової трансформації впровадження IT-рішень у логістиці, розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки. Ці напрями є безпосередньо релевантними до логістичного сектору, який потребує автоматизації, цифрової інтеграції та захисту даних для ефективного управління ланцюгами постачання.

М. С. Штельмашук [4, с. 440] підкреслює, що цифровізація логістичних процесів передбачає впровадження таких технологій, як IoT, Big Data, SCM-системи, блокчейн та автономні рішення, що дозволяють суттєво підвищити ефективність управління ланцюгами постачання. Водночас, авторка вказує на

низку бар'єрів для впровадження інновацій в Україні — високу вартість технологій, нестачу кваліфікованого персоналу, слабкий рівень кіберзахисту та технологічну несумісність інфраструктури. Ці чинники потрібно обов'язково враховувати при оцінюванні цифрової зрілості вітчизняних логістичних компаній.

Науковицею Л. М. Ачкасовою [5, с. 211] досліджено особливості трансформації транспортно-логістичних систем підприємств в умовах сучасної промислової революції. На основі проведеного аналізу авторка дійшла висновку, що цифровізація охоплює не лише технологічну складову, а й передбачає глибокі організаційні, економічні та соціальні зміни. Нею запропоновано модель цифрової платформи транспортно-логістичної системи, яка включає такі ключові елементи, як маршрутизація, електронний документообіг, страхування, митне оформлення тощо. Особливу цінність для нашого дослідження становить запропонований поетапний підхід до створення та верифікації цифрових рішень, що може бути використаний як методична основа для оцінювання цифрової зрілості управлінських рішень у провідних вітчизняних логістичних компаніях.

У статті І. К. Пішеніна [6, с. 67] детально досліджено особливості впровадження цифрових інформаційних систем у транспортній логістиці. Автор підкреслює, що ефективна цифровізація потребує створення інтегрованих інформаційних мереж, які охоплюють усі етапи логістичних процесів — від відстеження вантажів до контролю фінансових операцій. Значну увагу приділено питанням підвищення безпеки обміну даними, автоматизації документообігу, а також використанню Big Data й штучного інтелекту. Ці аспекти безпосередньо перегукуються з метою нашого дослідження, оскільки дозволяють формувати комплексне уявлення про цифрову зрілість логістичних компаній в умовах розвитку цифрової економіки України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Хоча цифрова трансформація економіки є предметом

активного обговорення та дослідження, більшість наукових праць зосереджені здебільшого на загальних питаннях цифровізації або на окремих її елементах у логістиці — таких як маршрути, склади чи документообіг. Натомість проблематика, як саме цифрові технології впливають на управлінські рішення у логістичних компаніях України, потребує глибокого аналізу та узагальнення.

Часто дослідження або ґрунтуються на зарубіжному досвіді, або описують лише технічні новинки, не беручи до уваги особливості управління на рівні кадрів, організації чи стратегічного планування в українських компаніях. Але саме управлінські рішення визначають, наскільки ефективно підприємство використовує цифрові інструменти та чи здатне воно швидко адаптуватися до нових умов.

Наразі в управлінській вітчизняній науці не існує єдиного підходу, який дозволяв би повноцінно оцінити цифрову зрілість управління в логістиці. Незрозуміло, як саме цифрові технології впливають на прийняття управлінських рішень, взаємодію з клієнтами, аналітику, планування або роботу з партнерами. Крім того, на практиці мало хто відстежує, як швидко та глибоко цифрові рішення впроваджуються саме в управлінські процеси, а не тільки в інформаційні технології або обслуговування. Через це складно визначити, наскільки українські логістичні компанії готові до повноцінної цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є запропонувати та обґрунтувати підхід до оцінювання впливу цифрових технологій на прийняття управлінських рішень у провідних вітчизняних логістичних компаніях, з урахуванням їх особливостей, рівня цифрового розвитку та потенційних можливостей цифровізації управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У рамках дослідження проблеми цифрової трансформації логістичних компаній в Україні постає необхідність формалізованого підходу до оцінювання рівня цифрової зрілості управлінських рішень. Аналіз наукової літератури показав, що більшість

існуючих моделей цифрової зрілості або орієнтовані на загальноорганізаційний рівень (наприклад, моделі MIT & Capgemini, Deloitte, Google & BCG)[7, с. 145], або адаптовані під окремі технологічні аспекти. Водночас, специфіка логістичних підприємств, які функціонують у складному середовищі постійної взаємодії з клієнтами, партнерами, державними структурами та цифровими платформами, потребує власного інструментарію, адаптованого до умов українського ринку.

З огляду на це, у даному дослідженні було розроблено авторську модель — методику оцінювання цифрової зрілості управлінських рішень логістичних компаній. Вона спирається на принципи системного підходу, багатовимірності та адаптивності.

Першим етапом стало визначення ключових напрямів, які безпосередньо впливають на цифрову трансформацію управління в логістиці. Було проаналізовано понад десять вітчизняних і зарубіжних підходів (зокрема у дослідженнях [1–7]) та встановлено, що найбільш релевантними для логістичної сфери є:

1. Цифрова стратегія та управління — визначає, наскільки цифрові ініціативи інтегровані в загальну бізнес-стратегію компанії, чи підтримуються вони керівництвом і наскільки чітко сформульовано цифрові цілі. Актуальність цього блоку підтверджується у роботах [1, с. 12; 4, с. 440; 7, с. 145].

2. Організаційна культура та зміни — враховує цифрову грамотність, готовність до змін, підтримку інноваційної діяльності та розвиток цифрових компетенцій серед керівного складу [3, с. 259; 4, с. 440].

3. Клієнтоорієнтованість та цифрові канали — оцінюється за рівнем автоматизації комунікації, доступності цифрових сервісів та рівнем взаємодії з партнерами в електронному форматі [5, с. 211; 6, с. 67].

4. Аналітика та управління даними — охоплює здатність компанії використовувати дані (Big Data, BI, дашборди) для управлінських рішень та операційного контролю [2, с. 103; 7, с. 145].

5. Автоматизація управлінських процесів — вивчається глибина інтеграції цифрових інструментів (ERP, SCM, CRM) у процеси планування, моніторингу, управління та контролю [5, с. 211; 6, с. 67].

6. Цифрова інфраструктура та IT-безпека — включає стабільність IT-середовища, наявність хмарних рішень, захист управлінських даних і масштабованість технологій [4, с. 440; 7, с. 145].

7. Гнучкість і адаптивність — вимірює здатність компанії швидко адаптуватися до змін, реагувати на ринкові виклики, впроваджувати інновації та трансформувати управлінські процеси [7, с. 145].

Для кожного з блоків визначено п'ятирівневу шкалу оцінювання, адаптовану до моделі цифрової зрілості, запропонованої компаніями Google та BCG у дослідженні [7, с. 145], яка широко використовується в сучасній цифровій аналітиці. У цій моделі етапи цифрової зрілості охоплюють шлях від базової присутності цифрових інструментів до повної автоматизації прийняття рішень на основі даних та представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. П'ятирівнева шкала оцінювання, адаптована до моделі цифрової зрілості Google & BCG

Рівень	Характеристика
1. Зародження	Цифрові рішення відсутні або використовуються хаотично
2. Формування	Є окремі ініціативи, але без стратегії
3. Систематизація	Присутні елементи цифрової інтеграції, часткове управління даними
4. Інтеграція	Цифрові рішення використовуються на всіх рівнях управління
5. Адаптивність	Компанія повністю цифровізована, дані є основою управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [7, с. 145].

Для перевірки даної моделі обрано дві провідні українські логістичні компанії — Нова Пошта та Meest Group. Обидва підприємства є прикладами активного впровадження цифрових рішень на операційному рівні, мають масштабну мережу, працюють з B2C та B2B-сегментами, впроваджують

інноваційні IT-рішення та публікують інформацію про цифрову інфраструктуру. Це робить їх репрезентативними для аналізу цифрової зрілості управлінських рішень у логістичному секторі України.

Розглянемо спочатку компанію Нову Пошту, відповідно наявної інформації, розміщеної в інтернет-мережі[8,9] та ключових напрямків впливу цифрової трансформації:

1. Автоматизація управлінських процесів.

Компанія використовує ERP-систему Microsoft Dynamics AX2012 R3, що охоплює фінансове управління, облік, складську логістику та підтримку клієнтів. Це свідчить про високий рівень автоматизації управління та фінансів.

2. CRM та аналітика.

Інтеграція SMART CRM дає змогу аналізувати клієнтські дані, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати взаємодію з клієнтами. Системи також підтримують бізнес-аналітику, що дозволяє керівництву приймати рішення на основі даних.

3. Клієнтоорієнтованість.

Існує омніканальна система обслуговування (мобільний додаток, сайт, чат-боти), а клієнти можуть відстежувати посилки в режимі реального часу.

4. Обмеження.

Немає публічно доступної інформації про наявність офіційної цифрової стратегії як частини корпоративної політики або рівень цифрової культури серед керівників.

Далі проаналізовано компанію Meest Group за аналогічним підходом[10,11]:

1. Цифрова інфраструктура.

Компанія розробила повноцінну SaaS-платформу для обробки посилок, трекінгу, митного оформлення, API-інтеграції з партнерами.

Це демонструє високий рівень інтегрованості цифрових сервісів на операційному рівні.

2. Аналітика.

Платформа генерує звіти щодо складу, термінів доставки, точності маршруту. Це дозволяє відслідковувати ключові KPI у реальному часі, хоча інформація про застосування внутрішньої ВІ-системи відсутня.

3. Клієнтоорієнтованість.

Висока — мультиканальні сервіси, особистий кабінет, інтеграція з маркетплейсами.

4. Обмеження.

Відсутня публічна інформація про використання ERP/CRM для прийняття саме управлінських рішень. Також немає відкритих даних про стратегічну цифрову трансформацію (лише операційна ефективність).

Грунтуючись на основі проведених узагальнень внесено відповідні результати в таблицю 2 для оцінювання цифрової зрілості логістичних компаній, використовуючи п'ятирівневу шкалу цифрової зрілості наведену в таблиці 1.

Таблиця 2. Результати оцінювання цифрової зрілості логістичних компаній

Компанія	Цифрова стратегія та управління	Організаційна культура та зміни	Клієнтоорієнтованість та цифрові канали	Аналітика та управління даними	Автоматизація управлінських процесів	Цифрова інфраструктура та ІТ-безпека	Гнучкість і адаптивність
Нова Пошта	3	3	4	4	5	4	3
Meest	3	3	5	4	3	4	3

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними[8-11]

Для більш наочного порівняння цифрової зрілості управлінських рішень у досліджуваних компаніях результати таблиці було візуалізовано за допомогою спайдер-діаграми (радар-графіка). Такий формат дозволяє одночасно відстежити рівень зрілості кожної компанії за всіма обраними напрямками, а також побачити зони сильних і слабких позицій у структурі цифрової трансформації.

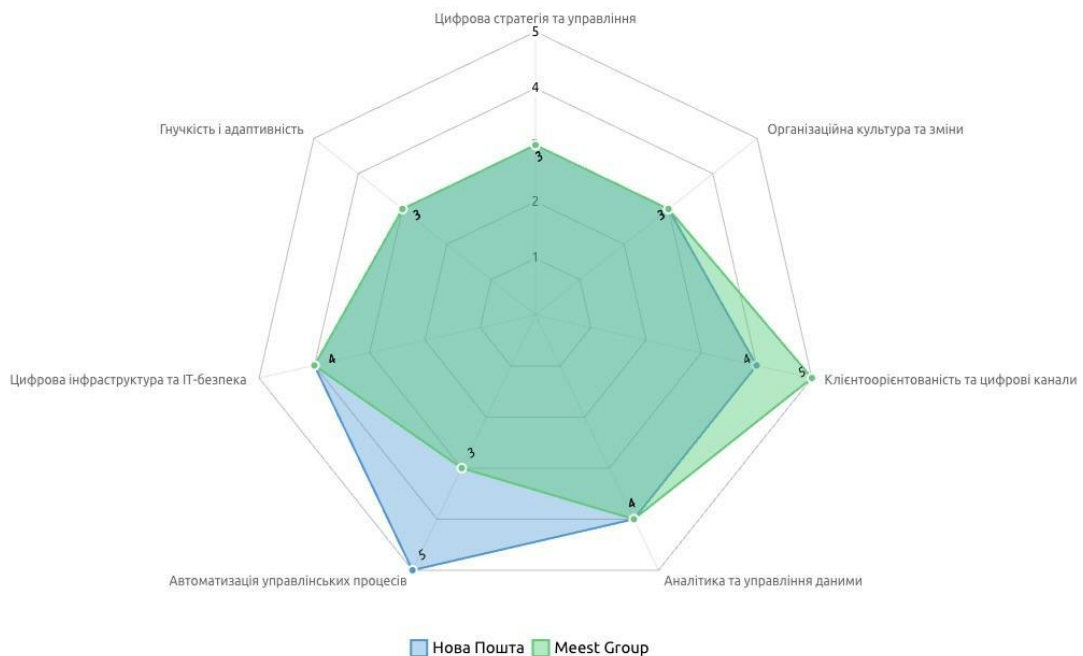


Рис.1. Спайдер-діаграма результатів таблиці 2

Джерело: сформовано на основі таблиці 2

Спайдер-діаграма базується на оцінках за сімома ключовими блоками моделі, де кожна вісь відповідає окремому напрямку (цифрова стратегія та управління, організаційна культура та зміни, клієнтоорієнтованість та цифрові канали, аналітика та управління даними, автоматизація управлінських процесів, цифрова інфраструктура та IT-безпека, гнучкість і адаптивність), а рівень за шкалою від 1 до 5 відображає ступінь сформованості відповідного аспекту.

На діаграмі видно, що компанія Нова Пошта демонструє високі результати в автоматизації управлінських процесів та аналітиці, а Meest Group — в клієнтоорієнтованості та цифровій інфраструктурі. Водночас обидві компанії мають помірні оцінки за напрямками “цифрова стратегія”, “організаційна культура” та “гнучкість”, що свідчить про потребу подальшого розвитку цих елементів управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтвердило, що рівень цифрової зрілості управлінських рішень у логістичних компаніях є важливим показником загального стану розвитку цифрової економіки в Україні. На прикладі

провідних вітчизняних логістичних підприємств виявлено як окремі досягнення у впровадженні аналітики, автоматизації та цифрової інфраструктури, так і типові обмеження — зокрема, недостатній рівень стратегічного цифрового управління та сформованої цифрової культури. Така неоднорідність свідчить про фрагментарний характер цифрових перетворень, що потребує цілеспрямованої підтримки та управлінської уваги.

Запропонована у статті модель оцінювання дозволяє не лише аналізувати поточний стан цифрової зрілості окремих компаній, а й може використовуватись як інструмент оцінки темпів та якості цифрової трансформації економіки України як загалом, так і зокрема в логістичному секторі, який є ключовим для забезпечення стійкості національного бізнесу та інтеграції в глобальні цифрові ланцюги.

У перспективі подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації підходу до інших галузей економіки з урахуванням їхньої специфіки, а також на розробці практичних інструментів для самостійного оцінювання цифрової зрілості підприємств. Зокрема, йдеться про створення онлайн-ресурсів або аналітичних панелей, що сприятимуть прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та плануванню цифрових змін на підприємстві.

Література

1. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-5-03-01.
2. Миронова М. І. Розвиток цифрової економіки: глобальні тренди та виклики для України // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 73. DOI: 10.32782/2522-1205-2023-73-15.
3. Пахненко О. М., Мордань Є. Ю., Божко М. О. Оцінювання перспективних напрямків цифрової трансформації економіки країни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 5(14). С. 259-264. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-43>.
4. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 440-444. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>.

5. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. С. 211-224. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.211.
6. Пішенін І. К. Особливості впровадження цифрових інформаційних систем транспортної логістики. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 67-70. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-13>.
7. Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct71-9>.
8. «Нова Пошта» впровадила нову ERP-систему Microsoft Dynamics AX2012 R3 • OntargIT. *OntargIT is a leader in Dynamics 365 F&SCM, CRM and Power Platform implementation*. URL: <https://ontargit.com/ua/case-study/nova-poshta-story> (дата звернення: 09.07.2025).
9. SMART business. Кейс SMART CRM для Нової пошти: історія успішного впровадження. *SMART CRM*. URL: <https://ce.smart-it.com/blog-post/nova-poshta-smart-crm-europe-logistics/> (дата звернення: 09.07.2025).
10. Meest - Parcel to Ukraine. *smartive.app*. URL: <https://www.smartive.app/projects/meest---parcel-to-ukraine> (date of access: 09.07.2025).
11. Meest Ukraine Express: The Golden Channel Connecting Eastern European E-commerce Markets. *Meest*. URL: <https://meestcn.cn/en/ukraine-express/> (date of access: 09.07.2025).

References

1. Kotelevets, D.O. (2022), “Digital transformation of Ukraine’s economy: current challenges and prospects”, *Ekonomika ta Derzhava*, vol. (3), pp. 10-15. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.10>.
2. Myronova, M.I. (2023), “Development of digital economy: global trends and challenges for Ukraine”, *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. (73), pp. 103-108. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-15>.

3. Pakhnenko, O.M. Mordan, Y.Y. and Bozhko, M.O. (2024), “Assessment of promising areas of digital transformation of the country’s economy”, *Digital Economy and Economic Security*, vol. 5(14), pp. 259-263. <https://doi.org/10.32782/dees.14-43>.
4. Shtelmashchuk, M.S. (2024), “Digitization and automation of logistics processes: current status and prospects”, *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. (68), pp. 440-444. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>.
5. Achkasova, L.M. (2024), “Peculiarities of digital transformation of enterprise’s transport and logistics system”, *Ekonomika Transportnoho Kompleksu*, vol. (43), pp. 211-221. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.211>.
6. Pishenin, I.K. (2021), “Peculiarities of implementation of digital information systems of transport logistics”, *Infrastruktura Rynku*, vol. (53), pp. 67-70. <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-13>.
7. Holionko, N.H. and Kondratieva, K.A. (2023), “Methodological approaches to assessing the digital maturity of the organization”, *Young Scientist*, vol. 1(113), pp. 145-149. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29>.
8. OntargIT. (2025), “Nova Poshta has implemented a new ERP-system Microsoft Dynamics AX2012 R3”, available at: <https://ontargit.com/ua/case-study/nova-poshta-story> (Accessed 09 July 2025).
9. SMART business. (2025), “SMART CRM case for Nova Poshta: a successful implementation story”, available at: <https://ce.smart-it.com/blog-post/nova-poshta-smart-crm-europe-logistics> (Accessed 09 July 2025).
10. Smartive. (2025), “Meest — Parcel to Ukraine”, available at: <https://www.smartive.app/projects/meest—parcel-to-ukraine> (Accessed 09 July 2025).
11. Meest. (2025), “Meest Ukraine Express: The Golden Channel Connecting Eastern European E-commerce Markets”, available at: <https://meestcn.cn/en/ukraine-express> (Accessed 09 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.