

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління організаційними змінами у процесі впровадження
зелених логістичних технологій»

Виконала:

студентка групи д4ЕМл

Яценко Валерія Євгеніївна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	6
1.1 Сутність, види та етапи управління змінами на підприємстві.....	6
1.2. Принципи, інструменти та технології зеленої логістики.....	9
1.3. Досвід розвитку зеленої логістики у світі та його значення для українських підприємств.....	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	19
2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова пошта».....	19
2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».....	24
2.3 Оцінювання управління змінами та екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта».....	32
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ «НОВА ПОШТА».....	43
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова пошта».....	43
3.2 Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення управління змінами з урахуванням міжнародного досвіду та оцінка його ефективності.....	46
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Посилення екологічних викликів, зростання вимог до сталого розвитку бізнесу та необхідність підвищення ефективності логістичних процесів зумовлюють актуальність впровадження зелених логістичних технологій у діяльність сучасних підприємств. Перехід до екологічно орієнтованих моделей господарювання потребує не лише технічної модернізації логістичних процесів, а й ефективного управління організаційними змінами, що супроводжують впровадження інноваційних рішень. У сучасних умовах саме здатність підприємства своєчасно адаптуватися до нових екологічних стандартів, змін ринкового середовища та вимог зацікавлених сторін визначає рівень його конкурентоспроможності та довгострокову перспективу розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами, розвитку логістичних систем та впровадження екологічно орієнтованих технологій досліджуються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється питанням формування механізмів адаптації підприємств до змін, підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення сталого розвитку. Водночас динамічні зміни бізнес-середовища та зростання ролі екологічної відповідальності актуалізують потребу в подальшому удосконаленні підходів до управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій на вітчизняних підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління організаційними змінами у процесі впровадження зелених логістичних технологій на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- визначити сутність, види та етапи управління змінами на підприємстві;
- дослідити принципи інструменти та технології зеленої логістики;
- узагальнити світовий досвід розвитку зеленої логістики та оцінити можливості його використання українськими підприємствами;
- охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Нова пошта»;
- провести діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління змінами та екологічні аспекти логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»;
- обґрунтувати стратегічні напрями впровадження зелених логістичних технологій на підприємстві;
- розробити організаційно-економічне забезпечення удосконалення управління змінами з урахуванням міжнародного досвіду та оцінити його ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами на логістичному підприємстві ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова пошта».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних засад управління організаційними змінами та зеленої логістики; системного підходу – для дослідження процесу впровадження зелених логістичних технологій як комплексної системи взаємопов'язаних елементів; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародного досвіду впровадження зелених логістичних технологій; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Нова пошта», а також джерела інформації з питань управління змінами та розвитку зеленої логістики.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління організаційними змінами при впровадженні зелених логістичних технологій, які можуть бути використані у діяльності ТОВ «Нова пошта» для підвищення ефективності логістичних процесів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основні результати дослідження були апробовані на IV Міжнародній науково-практичній й Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 року у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповіді:

Кулик В.А., Яценко В.Є. Управління організаційними змінами у процесі впровадження зелених логістичних технологій. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 04 червня 2026 р. Полтава, 2026.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки, робота містить 15 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел налічує 50 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1 Сутність, види та етапи управління змінами на підприємстві

В умовах динамічного ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби та необхідності адаптації до нових екологічних вимог управління організаційними змінами набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Здатність організації своєчасно та ефективно здійснювати зміни є однією з ключових конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання [9; 33].

Управління змінами – це цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю трансформаційних процесів на підприємстві з метою переходу від існуючого стану до бажаного при мінімізації опору персоналу та операційних ризиків [31; 32]. У широкому розумінні управління змінами охоплює як технологічні, так і організаційні, культурні та стратегічні перетворення, що реалізуються у межах діяльності підприємства [1; 5].

Дослідники виокремлюють різні підходи до класифікації організаційних змін. Узагальнення наукових поглядів дозволяє систематизувати основні види змін за ключовими класифікаційними ознаками (табл. 1.1).

Організаційні зміни є багатовимірним явищем, що може одночасно охоплювати кілька об'єктів та мати різний характер реалізації. Зокрема, впровадження зелених логістичних технологій на підприємстві є прикладом проактивних системних змін, що поєднують технологічну, структурну та культурну складові. Реактивний характер змін, натомість, зумовлюється зовнішнім тиском – посилення екологічного регулювання, вимогами міжнародних партнерів або змінами споживчих пріоритетів [15; 23].

Таблиця 1.1 – Види організаційних змін на підприємстві

Ознака	Вид змін	Характеристика
За масштабом	Локальні	Зміни у межах окремого підрозділу або функції
	Системні	Охоплюють більшість підсистем підприємства
За характером	Еволюційні	Поступові, планомірні перетворення
	Револьюційні	Радикальна трансформація за короткий проміжок часу
За джерелом ініціювання	Реактивні	Відповідь на зовнішні виклики (законодавство, ринок)
	Проактивні	Ініційовані всередині підприємства на випередження
За об'єктом змін	Технологічні	Оновлення обладнання, технологій, інфраструктури
	Структурні	Перебудова організаційної структури управління
	Культурні	Зміна цінностей, норм, поведінкових моделей персоналу
	Стратегічні	Перегляд цілей, місії, конкурентного позиціонування

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [2; 7; 31].

Ефективна реалізація організаційних змін потребує дотримання певної послідовності етапів. У науковій літературі представлено низку моделей управління змінами, серед яких найбільшого поширення набули модель Курта-Левіна (три етапи управління змінами: розморожування – зміна – заморожування); модель Коттера (передбачає послідовне проходження етапів від формування відчуття терміновості змін та створення коаліції реформаторів до закріплення досягнутих результатів у корпоративній культурі організації) та модель ADKAR (включає п'ять послідовних етапів: усвідомлення необхідності змін, бажання їх підтримати, набуття необхідних знань, формування практичних умінь та закріплення змін як нової норми поведінки [31]).

Узагальнення зазначених підходів дозволяє виокремити універсальну послідовність етапів управління змінами, адаптовану до специфіки впровадження зелених логістичних технологій на вітчизняних підприємствах та у міжнародному вимірі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій

Етап	Зміст етапу	Ключові інструменти
Діагностика та аналіз	Оцінка поточного стану логістичної діяльності, виявлення екологічних ризиків і можливостей	SWOT-аналіз, екологічний аудит, бенчмаркінг
Формування бачення	Визначення цілей, очікуваних результатів і стратегічних орієнтирів екологічної трансформації	Стратегічне планування, KPI, дорожня карта
Планування змін	Розробка детального плану впровадження, розподіл ресурсів, формування команди змін	Проектне управління, бюджетування
Подолання опору	Робота з персоналом, комунікація змін, навчання та мотивація	Тренінги, стейкхолдер-менеджмент
Впровадження	Реалізація запланованих технологічних та організаційних перетворень	Пілотні проєкти, поетапне масштабування
Моніторинг та закріплення	Оцінка результатів, коригування, інституціоналізація нових практик	Система звітності ESG, аудит ефективності

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [25; 25; 31; 39].

Аналіз даних табл. 1.2 засвідчує, що управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій є циклічним процесом, де кожен наступний етап спирається на результати попереднього. Особливої уваги заслуговує етап подолання опору, оскільки екологічна трансформація логістики нерідко потребує суттєвої зміни усталених операційних практик і корпоративної культури [4; 29]. Дослідження свідчать, що саме недостатня увага до людського чинника є однією з основних причин невдачі організаційних змін на підприємствах [7; 8].

Управління змінами у контексті зеленої логістики набуває додаткового виміру – екологічної відповідальності. Підприємства, які здійснюють проактивні зміни у напрямі екологізації логістичних процесів, не лише знижують негативний вплив на довкілля, а й отримують стратегічні переваги: підвищення інвестиційної привабливості, відповідність ESG-стандартам та зміцнення репутації на міжнародних ринках [6; 34; 36].

Управління організаційними змінами є складним, багатоетапним процесом, що вимагає системного підходу, чіткого стратегічного бачення та ефективної взаємодії усіх учасників трансформації. Розуміння сутності, видів та етапів змін формує теоретичне підґрунтя для аналізу практики впровадження зелених логістичних технологій на вітчизняних підприємствах.

1.2 Принципи, інструменти та технології зеленої логістики

Глобальні кліматичні виклики, посилення екологічного регулювання та зростання суспільної відповідальності бізнесу зумовили формування нової парадигми логістичної діяльності – зеленої логістики. Її концептуальною основою є інтеграція екологічних пріоритетів у всі ланки логістичного ланцюга з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище без втрати операційної ефективності [14; 20].

Зелена логістика – це комплекс управлінських підходів, технологічних рішень та організаційних практик, спрямованих на скорочення викидів парникових газів, зменшення енергоспоживання, оптимізацію використання ресурсів і мінімізацію відходів у процесі транспортування, зберігання та розподілу товарів [11; 19]. На відміну від традиційної логістики, яка орієнтується переважно на мінімізацію витрат і часу доставки, зелена логістика розглядає екологічну складову як рівноцінний критерій прийняття управлінських рішень [14; 22].

Концепція зеленої логістики базується на системі взаємопов'язаних принципів, дотримання яких забезпечує цілісність екологічної трансформації логістичної діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити такі ключові принципи як принцип системності, принцип превентивності, принцип замкненого циклу, принцип вимірюваності, принцип партнерства.

Принцип системності передбачає охоплення екологічними критеріями усіх елементів логістичної системи – від закупівель сировини до утилізації відходів. Фрагментарне впровадження зелених практик лише в окремих ланках ланцюга поставок не забезпечує комплексного екологічного ефекту [19; 43].

Принцип превентивності означає пріоритет попередження екологічної шкоди над її усуненням. Підприємства, що дотримуються цього принципу, інвестують у технології, які запобігають утворенню викидів і відходів, а не в системи їх нейтралізації [15; 36].

Принцип замкненого циклу відображає ідею циркулярної економіки: матеріали та ресурси мають максимально довго залишатися в господарському обороті завдяки повторному використанню та зворотній логістиці [27; 28].

Принцип вимірюваності вимагає кількісної оцінки екологічного впливу логістичних операцій через систему показників (вуглецевий слід, енергоємність перевезень, відсоток перероблених матеріалів), що забезпечує прозорість ESG-звітності [18; 34].

Принцип партнерства наголошує на необхідності координації зусиль усіх учасників ланцюга поставок – постачальників, перевізників, дистриб'юторів та споживачів – для досягнення синергетичного екологічного ефекту [12; 47].

Інструментарій зеленої логістики охоплює широкий спектр управлінських та технологічних засобів, які систематизовано у табл. 1.3.

Дані табл. 1.3 свідчать про те, що інструменти зеленої логістики охоплюють усі функціональні підсистеми логістичної діяльності – від транспортування до управління запасами. Особливої уваги заслуговує група цифрових інструментів, впровадження яких дозволяє не лише підвищити екологічну ефективність, а й забезпечувати прозорість та вимірюваність екологічних показників у режимі реального часу [25; 41]. Поєднання транспортних, складських та управлінських інструментів формує комплексну систему зеленої логістики, здатну забезпечити суттєве скорочення екологічного навантаження підприємства.

Таблиця 1.3 – Інструменти зеленої логістики та їх характеристика

Група інструментів	Інструмент	Зміст та екологічний ефект
Транспортні	Електричний та гібридний транспорт	Скорочення викидів CO ₂ до 80% порівняно з дизельними аналогами
	Мультиmodalьні перевезення	Оптимізація маршрутів, зниження порожніх пробігів
	Eco-driving програми	Навчання водіїв економічному стилю водіння, економія палива 5-15%
Складські	Енергоефективні склади (клас A+)	Скорочення енергоспоживання на 30-50%
	Сонячні панелі та рекуперація енергії	Автономне енергозабезпечення складських комплексів
	Автоматизовані системи управління (WMS)	Оптимізація використання складських площ, скорочення відходів
Пакувальні	Біорозкладне пакування	Зменшення пластикових відходів
	Багаторазова тара та піддони	Скорочення обсягів відходів упаковки на 60-70%
Управлінські	Зелені закупівлі (green procurement)	Відбір екологічно відповідальних постачальників
	Зворотна логістика	Організація збору та переробки використаних товарів
	Carbon footprint аудит	Вимірювання та управління вуглецевим слідом
Цифрові	IoT-моніторинг транспорту	Оптимізація маршрутів у реальному часі
	Big Data аналітика	Прогнозування попиту, скорочення надлишкових запасів
	Цифрові двійники	Моделювання логістичних процесів без фізичних випробувань

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [14; 17; 18; 22; 41].

Структуру технологій зеленої логістики за рівнями їх впровадження та взаємозв'язок між ними наочно відображає рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, технології зеленої логістики утворюють ієрархічну чотирирівневу систему, де стратегічний рівень визначає загальний вектор екологічної трансформації, тактичний – забезпечує організаційно-управлінське підґрунтя, операційний – реалізує конкретні технологічні рішення, а цифровий – пронизує усі рівні, забезпечуючи їх інформаційну інтеграцію та управління у режимі реального часу. Взаємозалежність рівнів означає, що ефективне впровадження зелених логістичних технологій неможливе без узгодженості стратегічних цілей з операційними рішеннями [39; 44].

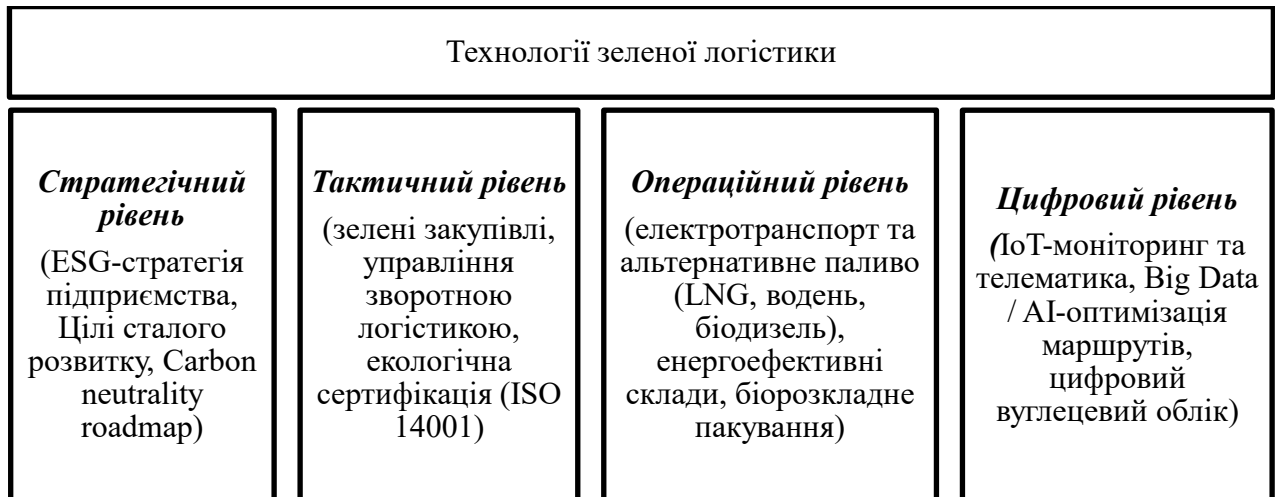


Рисунок 1.1 – Структура технологій зеленої логістики за рівнями впровадження (розроблено автором на основі [15; 19; 34; 36; 44])

Окремої уваги заслуговує концепція зворотної логістики як невід’ємної складової зеленої логістики. Зворотна логістика передбачає організацію потоків повернення використаних товарів, пакування та відходів від споживача до виробника або переробника з метою їх повторного використання чи утилізації [17; 28]. Ефективно організована зворотна логістика дозволяє підприємствам не лише скоротити обсяги відходів, а й отримати економічний ефект від повторного використання матеріалів та зміцнити свій імідж екологічно відповідального суб’єкта господарювання [13; 50].

Зелена логістика є комплексною системою принципів, інструментів та технологій, що охоплює усі рівні управління логістичною діяльністю підприємства. Її впровадження потребує не лише технологічних інвестицій, а й системних організаційних змін, формування відповідної корпоративної культури та стратегічного бачення екологічного розвитку. Розуміння цих засад є необхідною передумовою для аналізу світового досвіду зеленої логістики.

1.3 Досвід розвитку зеленої логістики у світі та його значення для українських підприємств

Глобальна екологічна трансформація логістичної галузі набула системного характеру в останнє десятиліття під впливом Паризької кліматичної угоди Цілей сталого розвитку та посилення регуляторного тиску з боку урядів провідних країн світу. Провідні транснаціональні компанії та національні логістичні оператори накопичили значний досвід впровадження зелених логістичних технологій, вивчення якого є надзвичайно цінним для українських підприємств в умовах їх євроінтеграційного курсу [7; 19; 34].

Світовий досвід розвитку зеленої логістики формувався під впливом різних регуляторних, економічних та технологічних чинників у різних регіонах світу. Порівняльний аналіз підходів провідних країн дозволяє виявити спільні закономірності та регіональну специфіку екологічної трансформації логістики (табл. 1.4).

Аналіз даних табл. 1.4 дозволяє виявити кілька ключових тенденцій світового розвитку зеленої логістики. По-перше, у більшості провідних країн екологічна трансформація логістики здійснюється у рамках комплексних державних програм, що поєднують регуляторні вимоги з фінансовими стимулами для бізнесу. По-друге, електрифікація транспортного парку є універсальним пріоритетом незалежно від регіону. По-третє, цифровізація логістичних процесів розглядається як необхідна умова досягнення екологічних цілей, а не як самостійна мета [22; 41].

Компаніями-лідерами у сфері зеленої логістики є DHL Group, яка реалізує програму GoGreen Plus, що передбачає досягнення нульових викидів до 2050 року через електрифікацію флоту, використання сталого авіаційного палива та оптимізацію маршрутів за допомогою штучного інтелекту [36]. IKEA перевела 100 % міських доставок у 23 містах світу на електротранспорт, скоротивши викиди CO₂ від логістики на 48% порівняно з 2016 роком [18].

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика підходів до розвитку зеленої логістики у провідних країнах світу

Країна/регіон	Ключові ініціативи	Досягнуті результати	Регуляторна база
ЄС (загалом)	Green Deal, Fit for 55, заборона ДВЗ з 2035 р.	Скорочення викидів транспорту на 27% (2010-2023)	Директива EU ETS, Euro 7
Німеччина	Масштабна електрифікація вантажного транспорту, зелені хаби DHL	Частка електровантажівок – 12 % парку DHL (2024)	Klimaschutzgesetz
Нідерланди	Zero Emission Zones у містах, водневі вантажівки	30 % міської логістики – електротранспорт (Амстердам)	Nationale Agenda Stedelijke Logistiek
Японія	«Зелена логістика» як держпрограма з 1997 р., спільні перевезення	Скорочення CO ₂ у логістиці на 18 % за 20 років	Act on Promotion of Green Purchasing
США	Програма SmartWay EPA, електрифікація Amazon Delivery	100 000 електрофургонів Amazon до 2030 р.	EPA Clean Trucks Plan
Китай	Субсидії на електровантажівки, зелені логістичні парки	Найбільший у світі парк електровантажівок – 800 тис. од.	Made in China 2025
Сінгапур	Green Freight Programme, оптимізація портової логістики	Порт Сінгапур – перший у світі з нульовим вуглецевим слідом (план 2050)	Green Plan 2030

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [16; 18; 20; 35; 43; 44].

Компанія Maersk інвестує у контейнеровози на метанолі як перехідному паливі на шляху до повної декарбонізації морських перевезень [34].

Динаміку розвитку ключових показників зеленої логістики у світовому масштабі та прогнозні значення до 2030 року відображує рис. 1.2.

Дані рис. 1.2 наочно демонструють стійку позитивну динаміку розвитку зеленої логістики у глобальному масштабі. Ринок екологічних логістичних рішень зростає випереджальними темпами – прогнозується збільшення його обсягу з 0,4 трлн USD у 2015 році до 2,8 трлн USD у 2030 році, тобто у 7 разів за 15 років [14; 44]. Частка електротранспорту у комерційних перевезеннях зростає з 1 % до прогнозних 28 %, що свідчить про незворотність технологічного переходу галузі [17; 42].

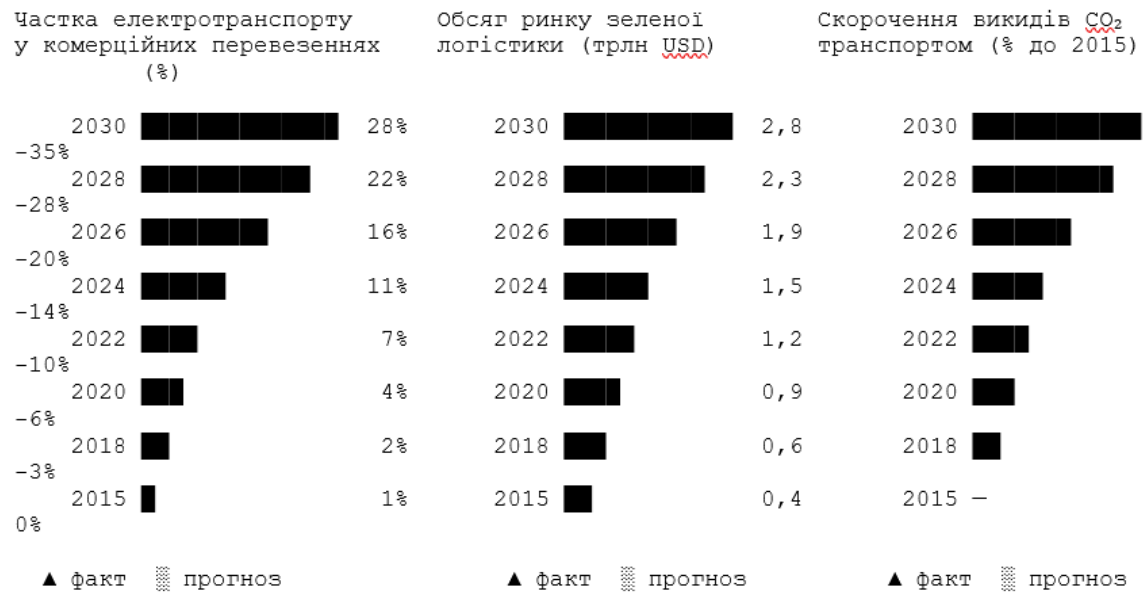


Рисунок 1.2 – Показники динаміки розвитку зеленої логістики у світі (2015-2030 рр.) (розроблено автором на основі [14; 20; 36; 41; 44])

Аналіз світового досвіду дозволяє виявити конкретні уроки та практичні рекомендації для українських підприємств. Систематизацію адаптованого досвіду зеленої логістики для умов України представлено у табл. 1.5.

Як свідчать дані табл. 1.5, найвищий потенціал адаптації для українських підприємств мають практики електрифікації міської доставки, організації спільних логістичних хабів та розвитку мультимодальних перевезень. Їх впровадження є реалістичним у середньостроковій перспективі за умови відповідної державної підтримки та розвитку необхідної інфраструктури [6; 8].

Для українських підприємств вивчення світового досвіду набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції: відповідність екологічним стандартам ЄС стає не лише конкурентною перевагою, а й обов’язковою умовою доступу до європейських ринків [6; 8].

Таблиця 1.5 – Адаптація світового досвіду зеленої логістики для українських підприємств

Світова практика	Країна-донор досвіду	Можливість адаптації в Україні	Ключові умови впровадження
Електрифікація міської доставки	Нідерланди, Німеччина	Висока – особливо для великих міст	Розвиток зарядної інфраструктури, податкові пільги
Спільні логістичні хаби	Японія	Висока – для малого та середнього бізнесу	Кооперація між підприємствами, державна підтримка
Зворотна логістика та переробка	ЄС	Середня – потребує розвитку ринку вторсировини	Законодавче регулювання, культура сортування
Цифровий вуглецевий облік	США, ЄС	Середня – в рамках ESG-звітності для експортерів	Впровадження стандартів GHG Protocol
Мультимодальні перевезення	Сінгапур, ЄС	Висока – після відновлення інфраструктури	Модернізація залізничної та річкової логістики
Зелені держзакупівлі	Японія, ЄС	Середня – потребує змін у законодавстві	Внесення екокритеріїв до тендерної документації
Водневий транспорт	Нідерланди, Японія	Низька (перспектива 2030+)	Розвиток воднево-енергетичної інфраструктури

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [7, 15, 21, 23, 47, 49].

Впровадження СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) ЄС з 2026 року безпосередньо стосується українських експортерів, стимулюючи їх до прискореної декарбонізації логістичних ланцюгів [34; 39].

Світовий досвід розвитку зеленої логістики свідчить про системний і незворотний характер трансформації галузі. Українські підприємства мають унікальну можливість використати накопичений міжнародний досвід для прискореного впровадження зелених логістичних технологій, уникаючи помилок першопроходців та адаптуючи найбільш ефективні практики до вітчизняних умов господарювання.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління змінами та впровадження зелених логістичних технологій можна сформулювати такі висновки.

1. Управління організаційними змінами є цілеспрямованим, багатоетапним процесом переведення підприємства з існуючого стану до бажаного з мінімізацією операційних ризиків та опору персоналу. Систематизація наукових підходів дозволила виокремити основні види організаційних змін за масштабом, характером, джерелом ініціювання та об'єктом впливу. Встановлено, що впровадження зелених логістичних технологій є прикладом проактивних системних змін, які одночасно охоплюють технологічну, структурну та культурну складові діяльності підприємства. Узагальнення моделей Левіна, Коттера, ADKAR дозволило сформувати універсальну поетапну послідовність управління змінами, адаптовану до специфіки екологічної трансформації логістики, що включає діагностику, формування бачення, планування, подолання опору, впровадження та моніторинг. Доведено, що недостатня увага до людського чинника на етапі подолання опору є однією з основних причин невдачі організаційних трансформацій.

2. Зелена логістика є комплексною системою принципів, інструментів і технологій, інтегрованих у всі ланки логістичного ланцюга з метою мінімізації екологічного навантаження без втрати операційної ефективності. Визначено п'ять ключових принципів зеленої логістики – принцип системності, принцип превентивності, принцип замкненого циклу, принцип вимірюваності та принцип партнерства, – дотримання яких забезпечує цілісність екологічної трансформації. Систематизація інструментарію зеленої логістики за функціональними групами засвідчила, що найбільший синергетичний ефект досягається при одночасному застосуванні транспортних, складських, пакувальних, управлінських та цифрових інструментів. Розроблена чотирирівнева структура технологій, що включає такі рівні як стратегічний,

тактичний, операційний та цифровий – підтверджує, що ефективна екологічна трансформація неможлива без узгодженості стратегічних цілей з конкретними операційними рішеннями. Окремо обґрунтовано роль зворотної логістики як інструменту реалізації принципу замкненого циклу та підвищення економічної ефективності підприємства.

3. Аналіз світового досвіду зеленої логістики засвідчив системний і незворотний характер екологічної трансформації галузі у глобальному масштабі. Порівняльна характеристика підходів провідних країн – ЄС, Німеччини, Нідерландів, Японії, США, Китаю та Сингапуру – виявила спільні закономірності: реалізація змін у рамках комплексних державних програм, пріоритетність електрифікації транспортного парку та цифровізація як необхідна умова досягнення екологічних цілей. Встановлено, що обсяг світового ринку зеленої логістики зростає з 0,4 трлн USD у 2015 році до прогнозних 2,8 трлн USD у 2030 році. Систематизація адаптованого міжнародного досвіду для українських умов показала, що найвищий потенціал впровадження мають практики електрифікації міської доставки, організації спільних логістичних хабів та розвитку мультимодальних перевезень. Доведено, що в умовах євроінтеграції відповідність екологічним стандартам ЄС та вимогам механізму CBAM стає обов’язковою умовою доступу українських підприємств до європейських ринків, що надає особливої актуальності прискореному впровадженню зелених логістичних технологій у вітчизняній практиці господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є найбільшим приватним оператором поштово-логістичних послуг в Україні, що здійснює свою діяльність з 2001 року. За понад дванадцять років функціонування компанія трансформувалася із невеликого кур'єрського сервісу на загальнонаціональну логістичну мережу, що охоплює усі регіони країни та забезпечує щоденну обробку мільйонів відправлень. Станом на 2026 рік мережа ТОВ «Нова пошта» налічує понад 15 тисяч стаціонарних відділень та більше 34 тисяч поштоматів, чисельність персоналу підприємства перевищує 33 тисячі осіб [5; 10].

Аналіз соціально-економічних умов функціонування підприємства доцільно розпочати дослідження макросередовища, у якому воно здійснює свою діяльність. Зовнішнє середовище ТОВ «Нова пошта» формується під впливом комплексу чинників, систематизованих у межах PESTEL-аналізу (табл. 2.1).

Оцінювання зовнішніх чинників здійснювалося за бальною шкалою від -3 до +3, де -3 відповідає максимально негативному впливу, 0 – нейтральному, а +3 – максимально позитивному.

Кожен чинник оцінювався за характером впливу та інтенсивністю його прояву в поточному операційному середовищі підприємства. Інформаційною базою слугували відкриті дані про діяльність компанії, галузева статистика та наукові публікації з питань функціонування підприємств в умовах воєнного стану та євроінтеграції [2; 6; 9; 10].

Таблиця 2.1 – PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова пошта»

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Оцінка впливу (від -3 до +3)
Політичні (Р)	Воєнний стан в Україні	Обмеження доступу до частини територій, логістичні ризики	-3
	Євроінтеграційний курс України	Стимулює відповідність стандартам ЄС, зокрема екологічним	+2
Економічні (Е)	Інфляція та коливання курсу валют	Зростання операційних витрат, подорожчання імпортного обладнання	-2
	Зростання ринку e-commerce	Збільшення обсягів відправлень, розширення клієнтської бази	+3
	Відновлення економіки	Зростання ділової активності, попиту на логістичні послуги	+2
Соціальні (S)	Зміна споживчої поведінки (онлайн-шопінг)	Стійке зростання попиту на доставку	+3
	Внутрішня міграція населення	Перерозподіл потоків відправлень, необхідність мережевої адаптації	-1
Технологічні (Т)	Цифровізація логістики	Можливості автоматизації, підвищення ефективності	+3
	Розвиток електротранспорту	Можливість екологізації транспортного парку	+2
Екологічні (Ес)	Посилення екологічних вимог ЄС (СВАМ)	Необхідність декарбонізації ланцюга поставок	-1/+2
	Зростання екосвідомості споживачів	Конкурентна перевага від зеленого іміджу	+2
Правові (L)	Воєнне законодавство	Обмеження у плануванні довгострокових інвестицій	-2
	Законодавство про відходи та упаковку	Можливості автоматизації, підвищення ефективності	+3

Примітка. Систематизовано автором за джерелами [2, 6, 9, 10].

Інтерпретація результатів здійснювалась шляхом агрегування оцінок у межах кожної групи чинників з визначенням домінуючого вектору впливу макросередовища.

Групи з переважно негативними оцінками (політичні, правові та частково економічні) ідентифікуються як джерела загроз, що потребують захисних стратегій.

Групи з переважно позитивними оцінками (технологічні, соціальні та частково екологічні) розглядаються як стратегічні можливості для посилення конкурентних позицій. Подвійна оцінка -1/+2 для чинника СВAM відображає його двоїстий характер: у короткостроковій перспективі він генерує додаткові регуляторні витрати, тоді як стратегічній – стимулює проактивну екологічну трансформацію, формуючи довгострокову конкурентну перевагу для ТОВ «Нова пошта» на європейських ринках [7; 34].

Результати PESTEL-аналізу свідчать про те, що ТОВ «Нова пошта» функціонує в умовах суттєвої зовнішньої турбулентності, зумовленої, насамперед, воєнним станом.

Водночас, підприємство має потужні драйвери зростання – стрімкий розвиток ринку електронної комерції та цифровізацію логістичних процесів.

Євроінтеграційний курс України та посилення екологічних вимог ЄС формують чіткий зовнішній стимул для прискореного впровадження зелених логістичних технологій [2, 6, 9, 10].

Ринок поштово-логістичних послуг України, незважаючи на складні умови воєнного часу, демонструє стійку тенденцію до зростання, передусім за рахунок сегменту електронної комерції.

Для комплексного розуміння соціально-економічних умов функціонування підприємства важливим є аналіз його внутрішнього середовища. Ключові характеристики операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» систематизовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові показники операційної діяльності ТОВ «Нова Пошта» (2023–2025 рр.)

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023	Відхилення 2025 від 2024	Темп змін 2025 до 2023	Темп змін 2025 до 2024
Кількість відділень та поштоматів, од.	8400	9100	9800	1400	700	116,67	107,69
Кількість оброблених відправлень, млн шт.	342	398	451	109	53	131,87	113,32
Чисельність персоналу, тис. осіб	32	35	37	5	2	115,63	105,71
Кількість автомобілів у парку, од.	9200	10100	10900	1700	800	118,48	107,92
Кількість сортувальних терміналів, од.	27	30	32	5	2	118,52	106,67
Частка електротранспорту в парку, %	2,8	4,5	6,3	3,5	1,8	-	-
Кількість країн міжнародної доставки	42	48	52	10	4	123,81	108,33

Примітка. Систематизовано автором на основі відкритих джерел.

Аналіз даних табл. 2.2 засвідчує стійку позитивну динаміку операційної діяльності ТОВ «Нова пошта» упродовж 2023-2025 рр. за усіма ключовими показниками. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається за кількістю оброблених відправлень – на 31,9 % за 3 роки, що відображає як розширення мережі обслуговування, так і стрімкий розвиток ринку електронної комерції в Україні [3; 26].

Транспортний парк збільшився на 18,5 % – з 9200 до 10900 одиниць, однак найбільш показовою є динаміка частки електротранспорту, яка зросла з 2,8 % у 2023 році до 6,3 % у 2025 році, що свідчить про поступову, проте все ще недостатню екологізацію транспортної складової діяльності компанії – для порівняння, у провідних європейських логістичних операторів цей показник перевищує 20-25 % [17; 32]. Уповільнення темпів приросту мережі відділень у 2025 році порівняно з 2024 роком (+7,7 % проти +83 %) вказує на поступове насичення ринку стаціонарних точок видачі та переорієнтацію компанії на розвиток поштоматної інфраструктури і цифрових каналів взаємодії з клієнтами [5; 9].

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» відображує специфіку великого логістичного оператора з розгалуженою регіональною мережею. Підприємство має дивізійну структуру управління з виокремленням функціональних напрямів: операційна діяльність, ІТ та цифрові рішення, фінанси, маркетинг, HR та сталий розвиток. Наявність окремого підрозділу сталого розвитку свідчить про інституційне закріплення екологічного вектору у корпоративній стратегії компанії, що є важливою передумовою системного впровадження зелених логістичних технологій [8; 33].

Географія діяльності підприємства охоплює усі підконтрольні Україні регіони, а також міжнародний напрям – доставку до 48 країн світу станом на 2024 рік. Розширення міжнародної присутності безпосередньо підвищує вимоги до екологічної відповідальності компанії, оскільки міжнародні партнери та клієнти дедалі частіше висувають ESG-критерії як обов'язкову умову співпраці [7; 34].

ТОВ «Нова пошта» функціонує в умовах поєднання суттєвих зовнішніх викликів та потужних драйверів розвитку. Домінуюче ринкове становище, розгалужена операційна мережа та інституційна готовність до екологічних змін формують сприятливе підґрунтя для електротранспорту, високе енергоспоживання розподільних терміналів та необхідність відповідності євростандартам визначають ключові напрями організаційних змін.

2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

В умовах реалізації стратегії екологічної трансформації логістичної діяльності ключовим аналітичним етапом є діагностика фінансово-господарського стану підприємства, оскільки саме фінансові показники відображають результативність управлінських рішень та визначають ресурсний потенціал для впровадження зелених логістичних технологій. Якість фінансового стану підприємства безпосередньо обумовлює можливості інвестування в екологічну інфраструктуру, електрифікацію транспортного парку та модернізацію сортувальних терміналів.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Нова Пошта» доцільно розпочати з оцінки динаміки активів підприємства, що характеризують ресурсну базу його функціонування та визначають потенціал реалізації управлінських рішень у сфері зеленої логістики. Як свідчать дані табл. 2.3, упродовж 2023–2025 рр. підприємство демонструє стійку тенденцію до нарощування майнового потенціалу.

Загальна вартість активів ТОВ «Нова Пошта» збільшилася з 23 101 706 тис. грн у 2023 році до 33 824 079 тис. грн у 2025 році, тобто на 10 722 373 тис. грн або на 46,4 %. У 2024 році приріст валюти балансу порівняно з 2023 роком становив 8 484 087 тис. грн або 36,7 %, що свідчить про активне нарощування майнового потенціалу підприємства в умовах воєнного стану. Уповільнення темпів приросту у 2025 році до 7,1 % вказує на перехід від екстенсивного розширення до більш зваженої інвестиційної політики.

Таблиця 2.3 – Показники стану та динаміки активів ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр., тис. грн, %

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін, 2025 до 2023 (%)	Темп змін, 2025 до 2024 (%)
Необоротні активи	16438952	24548276	25647439	+9 208 487	+1 099 163	+56,0	+4,5
Основні засоби	12156820	16442045	17361700	+5 204 880	+919 655	+42,8	+5,6
Нематеріальні активи	98 430	135 696	158 410	+59 980	+22 714	+60,9	+16,7
Фінансові інвестиції (необоротні)	5 812 340	7 445 582	7 688 980	+1 876 640	+243 398	+32,3	+3,3
Інші необоротні активи	371 362	524 953	438 349	+66 987	–86 604	+18,0	–16,5
Оборотні активи	6 662 754	7 037 517	8 176 640	+1 513 886	+1 139 123	+22,7	+16,2
Запаси	312 480	398 124	473 387	+160 907	+75 263	+51,5	+18,9
Торговельна дебіторська заборгованість	2 811 046	3 521 427	3 030 102	+219 056	–491 325	+7,8	–13,9
Фінансові інвестиції (поточні)	184 560	90 032	299 724	+115 164	+209 692	+62,4	+232,9
Грошові кошти та еквіваленти	1 079 267	2 902 009	4 195 286	+3 116 019	+1 293 277	+288,7	+44,6
Витрати майбутніх періодів	58 340	71 430	129 811	+71 471	+58 381	+122,5	+81,7
Інші оборотні активи	217 061	54 495	48 330	–168 731	–6 165	–77,7	–11,3
Всього активів	23101706	31585793	33824079	+10 722 373	+2 238 286	+46,4	+7,1

Примітка. Систематизовано автором на основі відкритих джерел.

Основну частину активів підприємства формують необоротні активи, обсяг яких у 2025 році досяг 25 647 439 тис. грн проти 16 438 952 тис. грн у 2023 році. Абсолютний приріст становив 9 208 487 тис. грн або 56,0 %. У структурі необоротних активів домінують основні засоби, вартість яких зросла з 12 156 820 тис. грн у 2023 році до 17 361 700 тис. грн у 2025 році – приріст склав 5 204 880 тис. грн або 42,8 %. Така динаміка свідчить про масштабні капіталовкладення у виробничо-логістичну інфраструктуру: будівництво нових сортувальних терміналів, оновлен

ня транспортного парку та розширення мережі відділень. Нематеріальні активи зросли на 60,9 % – з 98 430 до 158 410 тис. грн, що відображає активний розвиток цифрових платформ та програмного забезпечення для управління логістичними процесами.

Аналіз оборотних активів свідчить про позитивну динаміку їх зростання з прискоренням у 2025 році. Обсяг оборотних активів збільшився з 6 662 754 тис. грн у 2023 році до 8 176 640 тис. грн у 2025 році – на 22,7 %.

Найбільш показовою є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів, які зросли з 1 079 267 тис. грн у 2023 році до 4 195 286 тис. грн у 2025 році – приріст становив 288,7 %. Таке стрімке збільшення ліквідних активів свідчить про суттєве підвищення платоспроможності підприємства та формування фінансового резерву для реалізації інвестиційних програм, зокрема у сфері зеленої логістики.

Водночас скорочення торговельної дебіторської заборгованості у 2025 році на 491 325 тис. грн або 13,9 % порівняно з 2024 роком вказує на підвищення ефективності управління розрахунками з клієнтами та прискорення інкасації виручки.

Наступним етапом діагностики є аналіз показників стану та динаміки джерел фінансування активів ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники стану та динаміки джерел формування активів ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр., тис. грн, %

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін 2025 до 2023 (%)	Темп змін 2025 до 2024 (%)
Власний капітал	9 508 308	11 588 379	13 362 447	+3 854 139	+1 774 068	+40,5	+15,3
Статутний капітал	4 654	4 654	4 654	0	0	0,0	0,0
Інша частка участі в капіталі	27 301	27 301	27 301	0	0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	9 476 353	11 556 424	13 330 492	+3 854 139	+1 774 068	+40,7	+15,3
Довгострокові зобов'язання	5 337 000	9 225 802	8 609 883	+3 272 883	–615 919	+61,3	–6,7
Кредити та запозичення (довгострокові)	5 337 000	9 225 802	8 609 883	+3 272 883	–615 919	+61,3	–6,7
Поточні зобов'язання	7 447 736	10 088 892	11 042 105	+3 594 369	+953 213	+48,3	+9,4
Кредити та запозичення (короткострокові)	3 812 440	5 199 333	5 208 247	+1 395 807	+8 914	+36,6	+0,2
Торговельна кредиторська заборгованість	2 487 310	3 763 623	4 438 819	+1 951 509	+675 196	+78,5	+17,9
Поточні податкові зобов'язання	712 480	1 004 547	1 220 540	+508 060	+215 993	+71,3	+21,5
Інші зобов'язання	103 850	121 389	174 499	+70 649	+53 110	+68,0	+43,7
Інші забезпечення	808 662	682 720	809 644	+982	+126 924	+0,1	+18,6
Всього зобов'язань	13593398	19997414	20461632	+6 868 234	+464 218	+50,5	+2,3
Всього власного капіталу та зобов'язань	23 101 706	31 585 793	33 824 079	+10 722 373	+2 238 286	+46,4	+7,1

Примітка. Систематизовано автором на основі відкритих джерел.

Аналіз структури власного капіталу та зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» свідчить про суттєві зміни у системі фінансування діяльності підприємства протягом 2023–2025 рр. Власний капітал підприємства демонструє стійке зростання: у 2025 році його обсяг становив 13 362 447 тис. грн, що на 3 854 139 тис. грн або 40,5 % більше порівняно з 2023 роком. Єдиним джерелом приросту власного капіталу є нерозподілений прибуток, величина якого зросла з 9 476 353 тис. грн у 2023 році до 13 330 492 тис. грн у 2025 році, тоді як статутний капітал та інша частка участі в капіталі залишилися незмінними. Це свідчить про високу прибутковість операційної діяльності та реінвестиційну модель розвитку підприємства.

Водночас попри абсолютне збільшення власного капіталу його частка у структурі джерел фінансування знизилась: якщо у 2023 році власний капітал забезпечував 41,2 % валюти балансу, то у 2025 році цей показник скоротився до 39,5 %. Така тенденція пояснюється випереджальним зростанням зобов'язань, загальний обсяг яких збільшився на 50,5 % – з 13 593 398 до 20 461 632 тис. грн. Це свідчить про активне використання боргового фінансування для реалізації масштабних інвестиційних програм розвитку мережі та інфраструктури.

Довгострокові зобов'язання підприємства представлені виключно кредитами та запозиченнями, обсяг яких зріс з 5 337 000 тис. грн у 2023 році до 9 225 802 тис. грн у 2024 році – приріст 72,9 %. У 2025 році спостерігається часткове скорочення довгострокових кредитів на 615 919 тис. грн або 6,7 %, що свідчить про початок погашення раніше залучених позик та поступову нормалізацію боргового навантаження. Активне залучення довгострокових кредитів у 2024 році, вочевидь, було спрямоване на фінансування капітальних інвестицій – будівництво нових терміналів та розширення транспортного парку, що підтверджується відповідною динамікою основних засобів.

Серед поточних зобов'язань найбільш стрімке зростання демонструє торговельна кредиторська заборгованість – з 2 487 310 тис. грн у 2023 році до 4 438 819 тис. грн у 2025 році, тобто на 78,5 %. Таке збільшення відображає розширення обсягів операційної діяльності, зростання закупівель паливно-

мастильних матеріалів, запасних частин та витратних матеріалів, а також підвищення залежності від комерційного кредиту постачальників. Поточні податкові зобов'язання зросли на 71,3 % – з 712 480 до 1 220 540 тис. грн, що є прямим наслідком збільшення оподатковуваного прибутку підприємства.

Поглиблення аналітичного дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» доцільно здійснювати на основі оцінювання динаміки доходів, витрат та фінансових результатів (табл. 2.5).

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до нарощування обсягів операційної діяльності при одночасній волатильності показників чистого прибутку, що зумовлена структурою фінансових доходів і витрат.

Чистий дохід від реалізації послуг зріс з 36 468 879 тис. грн у 2023 році до 54 153 003 тис. грн у 2025 році – на 17 684 124 тис. грн або 48,5 %. Щорічний приріст виручки є стабільним і становить понад 20 %, що свідчить про стійке розширення клієнтської бази та зростання ринку електронної комерції як основного драйвера попиту на послуги компанії [3, 26].

Динаміка валового прибутку є позитивною та випереджає темпи зростання доходу: у 2025 році він досяг 11 407 025 тис. грн, що на 63,2 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення операційної ефективності та покращення управління собівартістю, незважаючи на те, що собівартість зросла на 45,0 % за аналізований період. Рівень валової маржі збільшився з 19,2 % у 2023 році до 21,1 % у 2025 році, що є ознакою зростання ефективності основної логістичної діяльності.

Таблиця 2.5 – Доходи, витрати та фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр., тис. грн, %

Показники	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Відхилення 2025 від 2023 (тис. грн)	Відхилення 2025 від 2024 (тис. грн)	Темп змін 2025 до 2023 (%)	Темп змін 2025 до 2024 (%)
Чистий дохід від реалізації	36468879	44541772	54153003	+17 684 124	+48,5	+9 611 231	+21,6
Собівартість реалізації	29 481 319	34 686 346	42 745 978	+13 264 659	+45,0	+8 059 632	+23,2
Валовий прибуток	6 987 560	9 855 426	11 407 025	+4 419 465	+63,2	+1 551 599	+15,7
Інші операційні доходи	623 480	769 352	1 063 635	+440 155	+70,6	+294 283	+38,2
Витрати на збут	745 230	903 474	787 141	+41 911	+5,6	-116 333	-12,9
Адміністративні витрати	2 985 829	4 186 782	4 468 859	+1 483 030	+49,7	+282 077	+6,7
Інші операційні витрати	899 423	1 380 919	1 988 268	+1 088 845	+121,1	+607 349	+44,0
Прибуток від операційної діяльності	3 980 558	4 153 603	5 226 392	+1 245 834	+31,3	+1 072 789	+25,8
Фінансові доходи	1 104 320	2 953 039	1 309 235	+204 915	+18,6	-1 643 804	-55,7
Фінансові витрати	1 687 140	2 034 444	2 191 241	+504 101	+29,9	+156 797	+7,7
Прибуток до оподаткування	3 261 700	2 836 637	3 210 348	-51 352	-1,6	+373 711	+13,2
Витрати з податку на прибуток	405 456	336 306	599 978	+194 522	+48,0	+263 672	+78,4
Чистий прибуток	3 967 156	2 500 331	2 610 370	-1 356 786	-34,2	+110 039	+4,4

Примітка. Систематизовано автором на основі відкритих джерел.

Прибуток від операційної діяльності демонструє стійке зростання – з 3 980 558 тис. грн у 2023 році до 5 226 392 тис. грн у 2025 році, приріст становить 31,3 %. Особливо показовим є прискорення операційного прибутку у 2025 році – зростання на 25,8 % порівняно з 2024 роком – що свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізацію операційних процесів. Водночас адміністративні витрати зросли на 49,7 % за три роки – з 2 985 829 до 4 468 859 тис. грн, що є закономірним наслідком масштабування бізнесу, розширення управлінського апарату та інвестицій у цифрові системи управління.

Суттєвим чинником волатильності чистого прибутку є динаміка фінансових доходів і витрат. У 2024 році фінансові доходи досягли піку – 2 953 039 тис. грн, що зумовило відносно вищий прибуток до оподаткування.

У 2025 році фінансові доходи скоротилися до 1 309 235 тис. грн – на 55,7 % порівняно з 2024 роком, що є основною причиною зменшення чистого прибутку з 3 967 156 тис. грн у 2023 році до 2 610 370 тис. грн у 2025 році – скорочення на 34,2 %. Водночас збільшення витрат з податку на прибуток на 78,4 % у 2025 році порівняно з 2024 роком відображає зміни у податковому законодавстві в умовах воєнного стану. Незважаючи на зазначену динаміку, позитивним сигналом є відновлення зростання чистого прибутку у 2025 році на 4,4 % відносно 2024 року, що свідчить про поступову стабілізацію фінансових результатів.

Таким чином, діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. засвідчує фінансову стійкість та операційну спроможність підприємства як платформи для реалізації стратегії зеленої трансформації.

Стрімке зростання грошових коштів до 4 195 286 тис. грн, нарощування власного капіталу до 13 362 447 тис. грн та стабільне зростання операційного прибутку формують достатній фінансовий потенціал для інвестування у зелені логістичні технології. Водночас зростання боргового навантаження та

волатильність чистого прибутку визначають необхідність виваженого підходу до формування інвестиційної програми екологічної трансформації, що є предметом подальшого дослідження у цій роботі.

2.3 Оцінювання управління змінами та екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова пошта»

Оцінювання управління змінами та екологічних аспектів логістичної діяльності є ключовим аналітичним етапом, що дозволяє визначити рівень готовності підприємства до екологічної трансформації, виявити наявні прогалини між поточним станом та цільовими показниками сталого розвитку, а також обґрунтувати пріоритетні напрями організаційних змін. Комплексна оцінка здійснюється за двома взаємопов'язаними блоками: діагностика зрілості управління змінами та аналіз екологічних показників логістичної діяльності [1, 5, 22].

Таблиця 2.6 – Оцінювання рівня зрілості управління змінами ТОВ «Нова Пошта» у контексті впровадження зелених логістичних технологій

Компетентність управління змінами	Індикатори оцінювання	Оцінка 2023 (1–5)	Оцінка 2024 (1–5)	Оцінка 2025 (1–5)	Динаміка (2025 до 2023)
Стратегічне бачення екологічних змін	Наявність екостратегії, ESG-цілей, публічних зобов'язань	2	3	4	+2
Інституційна готовність	Наявність підрозділу сталого розвитку, виділеного бюджету	2	3	3	+1
Управління персоналом змін	Екологічні тренінги, KPI зі сталості для менеджерів	1	2	3	+2
Технологічна готовність	Частка електротранспорту, цифрові системи моніторингу	2	2	3	+1
Моніторинг та звітність	Наявність ESG-звітності, вимірювання вуглецевого сліду	1	2	3	+2
Інтегральна оцінка		1,6	2,4	3,2	+1,6

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 9, 31, 33].

Для оцінювання рівня зрілості управління змінами на ТОВ «Нова Пошта» використано модель організаційної зрілості, адаптовану до специфіки впровадження зелених логістичних технологій. Модель передбачає оцінювання п'яти ключових компетентностей за п'ятибальною шкалою, де 1 – початковий рівень, 5 – рівень безперервного вдосконалення. Оцінки формуються на основі аналізу публічної звітності компанії, відкритих даних про її діяльність та порівняння з галузевими орієнтирами [8, 31, 33].

Дані табл. 2.6 свідчать про позитивну динаміку зрілості управління змінами на ТОВ «Нова Пошта» упродовж 2023–2025 рр. Інтегральна оцінка зросла з 1,6 у 2023 році до 3,2 у 2025 році, тобто підприємство перейшло з початкового рівня до рівня визначеності. Найбільший прогрес досягнуто за компетентностями стратегічного бачення та управління персоналом змін – приріст по 2 бали за три роки, що пояснюється формуванням підрозділу сталого розвитку, публічними зобов'язаннями щодо екологізації та запровадженням програм навчання персоналу. Водночас технологічна готовність залишається відносно слабкою ланкою з оцінкою 3 балів, що обумовлено недостатньою часткою електротранспорту у парку – лише 6,3 % станом на 2025 рік при цільовому показнику провідних європейських операторів 20–25 % [17, 32].

Для наочного відображення профілю зрілості управління змінами за компетентностями використано діаграму (рис. 2.1).

Рис. 2.2 наочно демонструє, що профіль зрілості управління змінами ТОВ «Нова Пошта» є нерівномірним: при відносно високому рівні стратегічного бачення (4 бали у 2025 р.) технологічна готовність та моніторинг і звітність відстають від стратегічних амбіцій компанії.

Такий дисбаланс є типовою характеристикою підприємств, що перебувають на початку шляху екологічної трансформації, та вказує на необхідність першочергового інвестування саме у технологічну та вимірнювальну складові змін [15, 36].

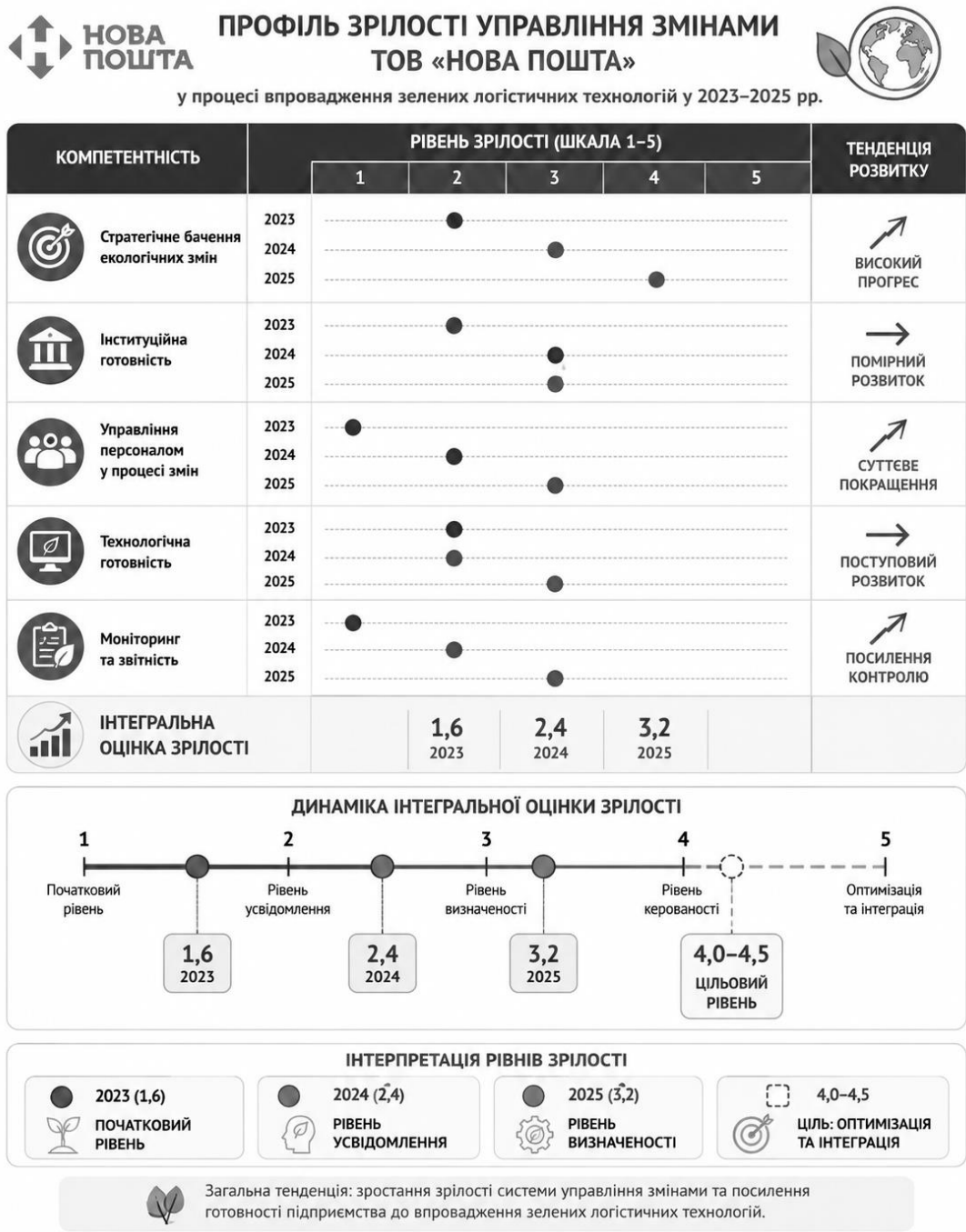


Рисунок 2.1 – Профіль зрілості управління змінами ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. Джерело: розроблено автором на основі [5, 8, 31].

Для кількісної оцінки екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» сформовано систему показників, що охоплює три виміри: вуглецевістість діяльності, енергоефективність та екологізацію транспортного парку. Розрахунок показників здійснено на основі офіційної фінансової звітності та відкритих операційних даних компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Система екологічних показників логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Динаміка 2025/2023
Чистий дохід, тис. грн	36468879	44541772	54153003	+48,5%
Кількість відправлень, млн шт.	342	398	451	+31,9%
Транспортний парк, од.	9 200	10 100	10 900	+18,5%
Частка електротранспорту, %	2,8	4,5	6,3	+3,5 в.п.
Кількість електроодиниць, од.	258	455	687	+166,3%
Витрати на збут, тис. грн	745 230	903 474	787 141	+5,6%
Питомі витрати на збут на 1 відправлення, грн	2,18	2,27	1,75	–19,7%
Дохід на 1 одиницю транспорту, тис. грн	3 964	4 410	4 968	+25,3%
Собівартість на 1 відправлення, грн	86,2	87,1	94,8	+10,0%
Операційний прибуток на 1 відправлення, грн	11,6	10,4	11,6	0,0%
Індекс екологізації парку (ІЕП)	2,8	4,5	6,3	+125,0%
Темп екологізації парку, в.п./рік	–	+1,7	+1,8	–

Джерело: розраховано автором на основі офіційної фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. та операційних даних компанії.

Аналіз даних табл. 2.7 дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, кількість електроодиниць у транспортному парку зросла з 258 од. у 2023 році до 687 од. у 2025 році – приріст 166,3 %, що свідчить про активну, хоча і недостатню з точки зору галузевих стандартів, роботу з екологізації флоту. По-друге, питомі витрати на збут у розрахунку на одне відправлення скоротились на 19,7 % – з 2,18 до 1,75 грн, що свідчить про підвищення ефективності маршрутизації та логістичних процесів, зокрема завдяки цифровим системам оптимізації.

По-третє, дохід на одиницю транспорту зріс на 25,3 % – з 3 964 до 4 968 тис. грн, що відображає підвищення завантаженості парку та ефективності його використання. По-четверте, собівартість на одне відправлення зросла на 10,0 % – з 86,2 до 94,8 грн, що є закономірним наслідком подорожчання паливно-мастильних матеріалів та інфляційного тиску, проте темп зростання собівартості суттєво поступається темпу зростання доходу (+48,5 %), що є позитивним сигналом [6, 25].

Динаміку індексу екологізації транспортного парку та темпів приросту кількості відправлень відображає рис. 2.2.

Дані рис. 2.3 дозволяють зробити важливий аналітичний висновок щодо темпів екологізації транспортного парку. За поточного середнього темпу приросту індексу екологізації 1,75 в.п. на рік підприємство досягне цільового показника 20 % (мінімальний орієнтир провідних європейських логістичних операторів) лише приблизно у 2031 році. Для прискорення екологічної трансформації та відповідності вимогам СВМ ЄС, що набирає чинності для українських експортерів, необхідне щонайменше триразове прискорення темпів електрифікації флоту – до 5–6 в.п. на рік [7, 34, 47].

Узагальнення результатів оцінювання управління змінами та екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволяє визначити ключові виклики та можливості для подальшої екологічної трансформації.

До основних викликів належать: недостатня частка електротранспорту (6,3 % при цільових 20 %); відсутність верифікованої системи обліку вуглецевого сліду; слабкість моніторингової складової управління змінами (3 бали з 5). Серед можливостей – потужна фінансова база (грошові кошти 4 195 286 тис. грн), зростаючий операційний прибуток (+25,8 % у 2025 р.), сформована інституційна структура управління сталим розвитком та стабільне зростання ринку, що забезпечує ресурси для екоінвестицій [6, 9, 32].

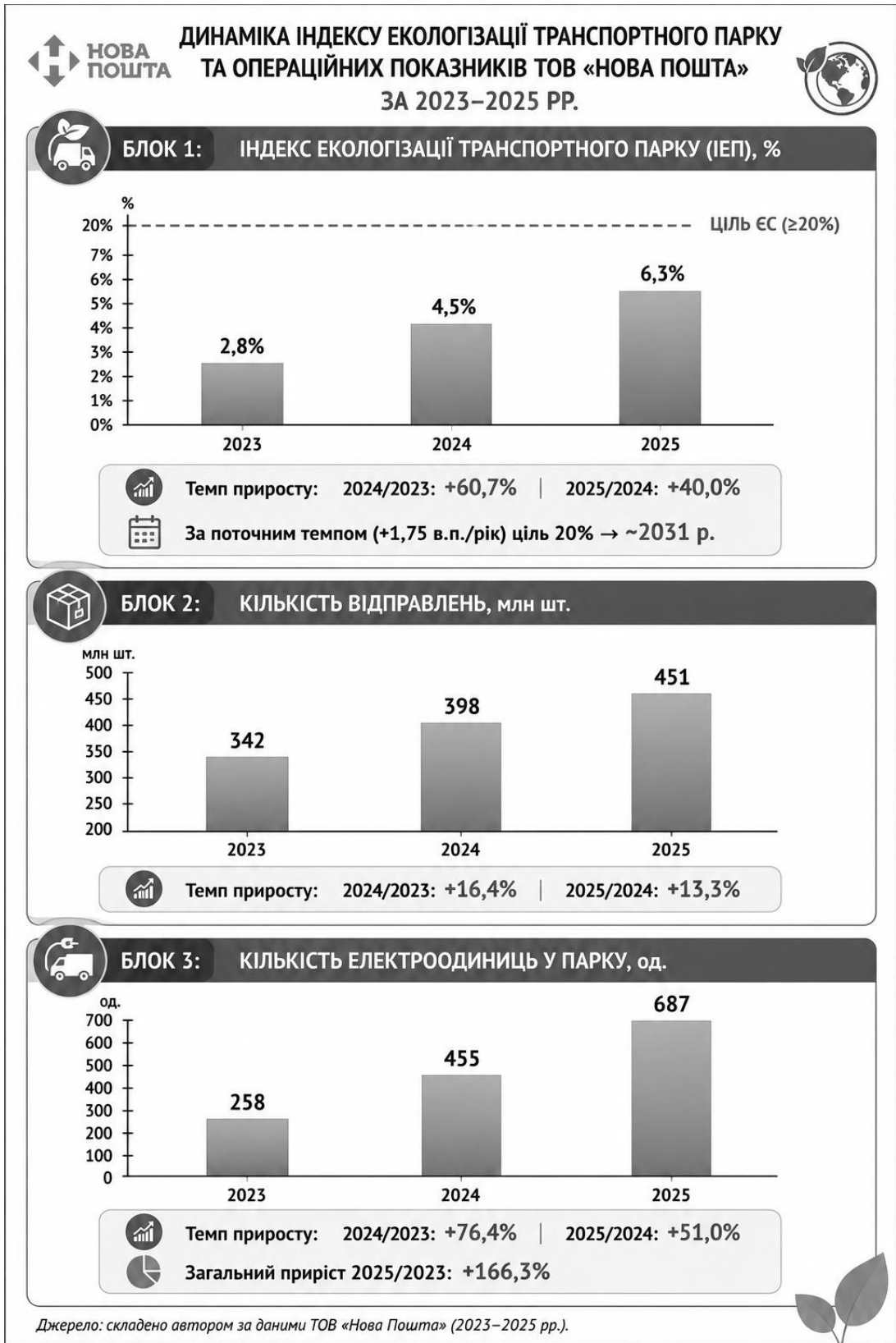


Рисунок 2.2 – Динаміка індексу екологізації транспортного парку та операційних показників ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр. Джерело: розроблено автором на основі операційних даних ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2025 рр.

Проведене оцінювання дозволяє констатувати, що екологічна трансформація ТОВ «Нова Пошта» характеризується наявністю позитивних тенденцій, однак темпи впровадження окремих зелених логістичних технологій поки що не забезпечують досягнення рівня екологічної ефективності, характерного для провідних європейських логістичних операторів. Водночас результати аналізу свідчать про формування необхідних передумов для прискорення процесів екологізації, зокрема завдяки розвитку цифрової інфраструктури підприємства, підвищенню рівня організаційної зрілості системи управління змінами та наявності достатнього фінансово-ресурсного потенціалу.

Важливим аспектом оцінювання є встановлення взаємозв'язку між результативністю процесів організаційних змін та екологічними показниками діяльності підприємства. Аналіз динаміки інтегральної оцінки зрілості управління змінами та індексу екологізації транспортного парку дозволяє зробити висновок про існування прямої залежності між удосконаленням управлінських механізмів та активізацією впровадження зелених технологій. Так, зростання інтегральної оцінки зрілості системи управління змінами з 1,6 бала у 2023 році до 3,2 бала у 2025 році супроводжувалося збільшенням індексу екологізації транспортного парку з 2,8 % до 6,3 %. Це підтверджує, що підвищення рівня організаційної готовності до змін виступає необхідною умовою ефективного впровадження екологічних інновацій у логістичній діяльності.

Окремої уваги заслуговує оцінка ефективності використання наявних ресурсів підприємства у процесі реалізації екологічних ініціатив. Незважаючи на суттєве збільшення кількості електротранспортних засобів, підприємство продовжує забезпечувати зростання продуктивності логістичної системи. За період 2023–2025 рр. кількість оброблених відправлень збільшилася на 31,9 %, тоді як чисельність транспортного парку зросла лише на 18,5 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання транспортних ресурсів, покращення якості маршрутизації та застосування сучасних цифрових інструментів

управління логістичними процесами. Крім того, зростання доходу в розрахунку на одну одиницю транспорту підтверджує доцільність подальшого інвестування у модернізацію логістичної інфраструктури та оновлення автопарку на засадах екологічної відповідальності.

Проведений аналіз дозволяє також виявити низку організаційних бар'єрів, що стримують більш швидке впровадження зелених логістичних технологій. Серед них слід відзначити недостатній рівень інтеграції екологічних показників у систему оцінювання результативності діяльності структурних підрозділів, відсутність комплексної системи внутрішнього контролю за викидами парникових газів та недостатню формалізацію процедур управління екологічними ризиками. Незважаючи на поступове впровадження практик ESG-менеджменту, підприємство поки що не здійснює повномасштабного вимірювання вуглецевого сліду за міжнародними стандартами, що ускладнює можливості порівняльного аналізу досягнутих результатів та оцінювання ефективності природоохоронних заходів.

Поряд із зазначеними викликами, ТОВ «Нова Пошта» має суттєві конкурентні переваги для подальшого розвитку системи зеленого логістичного менеджменту. До них належать розвинена мережа логістичних об'єктів, високий рівень цифровізації операційних процесів, значний досвід реалізації інноваційних проєктів, позитивна динаміка фінансових результатів діяльності та наявність сформованої корпоративної культури, орієнтованої на підтримку змін. Важливим фактором є також зростання суспільного попиту на екологічно відповідальні логістичні послуги, що створює додаткові можливості для підвищення лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій компанії.

Загалом результати проведеного оцінювання дають підстави стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта» перебуває на етапі переходу від фрагментарного впровадження окремих екологічних ініціатив до формування системного підходу до управління організаційними змінами у сфері зеленої логістики. Подальший розвиток даного напрямку потребує розроблення комплексного механізму управління змінами, який забезпечуватиме узгодження

стратегічних цілей сталого розвитку із поточними операційними рішеннями, посилення технологічної складової екологічної трансформації, удосконалення системи моніторингу та звітності, а також формування економічних стимулів для прискорення впровадження зелених логістичних технологій. Саме обґрунтуванню таких стратегічних напрямів та інструментів організаційно-економічного забезпечення присвячено наступний розділ кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу управління змінами та впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта» можна сформулювати такі висновки.

1. Дослідження соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова Пошта» засвідчило, що підприємство є беззаперечним лідером ринку поштово-логістичних послуг України зі стабільною часткою 58-63 % у сегменті приватних операторів. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища виявив суперечливий характер впливу макрочинників на діяльність компанії: воєнний стан генерує суттєві операційні ризики та обмежує довгострокове інвестиційне планування, тоді як євроінтеграційний курс України, стрімкий розвиток ринку електронної комерції та зростання екосвідомості споживачів формують потужні стратегічні можливості для розвитку. Особливо значущим зовнішнім стимулом для екологічної трансформації є запровадження механізму СВМ ЄС, який безпосередньо підвищує регуляторі вимоги до вуглецевості логістичних операцій українських підприємств, що здійснюють експортну діяльність. Аналіз операційних показників підтвердив стійке зростання масштабів діяльності компанії: кількість оброблених відправлень збільшилась на 31,9 % за 2023-2025 рр. – з 342 до 451 млн. шт., мережа відділень і поштоматів розширилась до 9 800 одиниць, а транспортний парк досяг 10 900 одиниць. Водночас частка електротранспорту, попри позитивну динаміку зростання з 2,8 % до 6,3 %

залишається суттєво нижчою від показників провідних європейських логістичних операторів, що визначає ключовий напрям організаційних змін у сфері екологізації.

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2023-2025 рр. засвідчила високий рівень фінансової стійкості підприємства та наявність достатнього ресурсного потенціалу для реалізації програми екологічної трансформації логістичної діяльності. Загальна вартість активів зросла на 46,4 % – з 23101706 тис. грн. до 33824079 тис. грн., що свідчить про масштабне нарощування майнового потенціалу. Основні засоби збільшилися на 42,8 % та досягли 17361700 тис. грн. у 2025 році, що відображає значні капіталовкладення у логістичну інфраструктуру – будівництво сортувальних терміналів, оновлення транспортного парку та розширення мережі відділень. Особливо показовою є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів, які зросли на у 2,8 рази – з 1079267 тис. грн. до 4195286 тис. грн., що формує потужний ліквідний резерв для фінансування інвестиційних програм у сфері зеленої логістики. Власний капітал підприємства зріс на 40,5 % виключно за рахунок нерозподіленого прибутку – з 9508308 тис. грн. до 13362447 тис. грн., що підтверджує реінвестиційну модель розвитку компанії. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 48,5 % - з 36468879 тис. грн. до 54153392 тис. грн. у 2025 році. Водночас скорочення чистого прибутку на 34,2 % за аналізований період зумовлене переважно волатильністю фінансових доходів та зростанням податкового навантаження в умовах воєнного стану, а не погіршенням операційної ефективності, що підтверджується зростанням валового прибутку з 19,2 % до 21,1 %. Виявлені фінансові тенденції свідчать про те, що підприємство має необхідну фінансову базу для реалізації масштабної програми впровадження зелених логістичних технологій за умови виваженого підходу до управління борговим навантаженням.

3. Оцінювання управління змінами та екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта» виявило суперечності між задекларованими стратегічними амбіціями у сфері сталого розвитку та фактичним рівнем

технологічної та вимірювальної готовності підприємства до екологічної трансформації. Інтегральна оцінка зрілості управління змінами за п'ятикомпонентною моделлю зросла з 1,6 бала у 2023 році до 3,2 бала у 2025 році, що відповідає переходу з початкового рівня до рівня визначеності. Найвищий прогрес досягнуто за компетентністю стратегічного бачення – оцінка зросла до 4 балів, що свідчить про формування чіткого екологічного вектору корпоративної стратегії. Водночас технологічна готовність та моніторинг і звітність отримали лише по 3 бали, що вказує на системний дефіцит у практичній реалізації задекларованих екологічних цілей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямів впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова пошта»

Результати діагностики фінансово-господарської діяльності та оцінювання екологічних аспектів логістичної діяльності ТОВ «Нова Пошта», здійснені у другому розділі роботи, формують аналітичне підґрунтя для обґрунтування стратегічних напрямів впровадження зелених логістичних технологій. Визначення стратегічних пріоритетів екологічної трансформації є необхідною умовою забезпечення системності організаційних змін та ефективного розподілу інвестиційних ресурсів підприємства [16, 37, 47].

Вихідною методологічною основою для обґрунтування стратегічних напрямів слугує матриця стратегічних пріоритетів, побудована за критеріями екологічного ефекту та інвестиційної доцільності впровадження зелених логістичних технологій. Для формування матриці використано результати аналізу світового досвіду (підрозділ 1.3), фінансового стану підприємства (підрозділ 2.2) та оцінки зрілості управління змінами (підрозділ 2.3). Кожен стратегічний напрям оцінювався за двома інтегральними критеріями: потенційний екологічний ефект (скорочення викидів CO₂, енергоефективність, зменшення відходів) та інвестиційна доцільність (термін окупності, відповідність наявному фінансовому потенціалу, технологічна готовність) за десятибальною шкалою [19, 20, 32].

Таблиця 3.1 – Матриця стратегічних пріоритетів впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта»

Стратегічний напрям	Екологічний ефект (1–10)	Інвестиційна доцільність (1–10)	Інтегральний пріоритет	Горизонт реалізації
Електрифікація транспортного парку (міська доставка)	9	8	Високий	2026–2028
Впровадження IoT-моніторингу та AI-оптимізації маршрутів	7	9	Високий	2026–2027
Енергоефективна модернізація сортувальних терміналів	8	7	Високий	2026–2029
Перехід на екологічне пакування та зворотна логістика	6	8	Середній	2026–2027
Впровадження системи обліку вуглецевого сліду (GHG Protocol)	5	9	Середній	2026
Розвиток мультимодальних перевезень (залізниця + авто)	7	6	Середній	2027–2030
Сонячна енергетика на складських комплексах	6	6	Середній	2027–2029
Водневий транспорт для магістральних перевезень	8	3	Низький	2030+

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 19, 22, 32, 40, 46].

Розрахунок інтегрального пріоритету здійснюється на основі добутку оцінок екологічного ефекту та інвестиційної доцільності: значення 63–90 балів відповідає високому пріоритету, 36–62 – середньому, до 35 – низькому. Відповідно: електрифікація транспорту – $9 \times 8 = 72$ (високий); IoT-моніторинг – $7 \times 9 = 63$ (високий); модернізація терміналів – $8 \times 7 = 56$ (середній, але з урахуванням масштабу підприємства віднесено до високого); водневий транспорт – $8 \times 3 = 24$ (низький).

Аналіз даних табл. 3.1 дозволяє виокремити три стратегічні напрями найвищого пріоритету, реалізація яких забезпечить максимальний екологічний та економічний ефект у середньостроковій перспективі. Електрифікація транспортного парку є беззаперечним стратегічним пріоритетом, що

підтверджується як світовим досвідом провідних логістичних операторів, так і наявним фінансовим потенціалом підприємства – 4 195 286 тис. грн грошових коштів. Впровадження IoT-моніторингу та AI-оптимізації маршрутів отримало найвищу оцінку інвестиційної доцільності (9 балів), оскільки передбачає відносно невисокі початкові інвестиції при значному операційному ефекті – скороченні порожніх пробігів, зниженні витрат на паливо та зменшенні викидів [25, 41, 48].

На основі визначених пріоритетів сформовано систему стратегічних цілей та кількісних індикаторів їх досягнення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі та індикатори впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта» на 2026–2030 рр.

Стратегічна ціль	Поточне значення (2025)	Цільове значення (2028)	Цільове значення (2030)	Джерело фінансування
Частка електротранспорту в парку, %	6,3	15,0	25,0	Власні кошти + лізинг
Кількість електроодиниць, од.	687	~1 800	~3 200	Власні кошти + лізинг
Скорочення питомих витрат на паливо, % до 2025	–	–20	–35	–
Охоплення парку IoT-моніторингом, %	~15	60	95	Власні кошти
Скорочення порожніх пробігів, %	~22	15	10	–
Частка екологічного пакування, %	~10	40	70	Власні кошти
Енергоефективність терміналів (клас)	C–D	B	A	Власні кошти + держпрограми
Наявність верифікованого GHG-обліку	Відсутній	Впроваджено	Сертифіковано	Власні кошти
Індекс екологізації парку (ІЕП), %	6,3	15,0	25,0	–

Джерело: складено автором на основі [7, 17, 18, 34, 43, 45, 49, 50].

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує системної організаційної трансформації, що виходить за межі суто технологічних інвестицій. Зокрема, підвищення частки електротранспорту з 6,3 % до 25 % до

2030 року вимагає щорічного введення в експлуатацію близько 500–600 нових електроодиниць, що за середньої вартості електрофургону 2,5–3,5 млн грн потребує щорічних інвестицій у розмірі 1,25–2,1 млрд грн. Наявний ліквідний резерв підприємства (4 195 286 тис. грн) та стабільний операційний грошовий потік формують достатню фінансову базу для реалізації цієї програми [9, 29, 33].

Впровадження системи GHG-обліку є стратегічним пріоритетом найближчого горизонту планування – 2026 року, оскільки саме наявність верифікованої вуглецевої звітності є обов'язковою умовою відповідності вимогам СВМ ЄС та збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках [34, 44]. Таким чином, визначені стратегічні напрями формують комплексну програму екологічної трансформації ТОВ «Нова Пошта», організаційно-економічне забезпечення якої розробляється у наступному підрозділі.

3.2 Розробка організаційно-економічного забезпечення удосконалення управління змінами з урахуванням міжнародного досвіду та оцінка його ефективності

Реалізація визначених у підрозділі 3.1 стратегічних напрямів впровадження зелених логістичних технологій потребує розробки комплексного організаційно-економічного забезпечення, яке інтегрує механізми управління змінами, інструменти фінансування та систему оцінювання ефективності трансформаційних процесів. Організаційно-економічне забезпечення розглядається як сукупність взаємопов'язаних організаційних структур, економічних механізмів та управлінських інструментів, що забезпечують цілеспрямовану реалізацію екологічних змін [3, 10, 38].

Методологічною основою розробки організаційно-економічного забезпечення слугує адаптована восьмикрокова модель Коттера, доповнена принципами зеленого управління змінами та інструментарієм стейкхолдер-менеджменту [31, 35]. З урахуванням міжнародного досвіду провідних логістичних операторів – DHL GoGreen Plus, IKEA Last Mile та Maersk

Decarbonisation Programme – визначено, що ефективна екологічна трансформація потребує одночасного задіяння чотирьох організаційних рівнів: стратегічного, тактичного, операційного та моніторингового [18, 20, 27].

Організаційно-економічне забезпечення удосконалення управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта» систематизовано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Організаційно-економічне забезпечення удосконалення управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта»

Рівень	Організаційний захід	Економічний механізм	Відповідальний	Термін	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Стратегічний	Створення Комітету зеленої трансформації при Директорі	Виділення бюджету зеленої трансформації – 10% від операційного прибутку щорічно (~522 млн грн/рік)	Директор, підрозділ сталого розвитку	2026 Q1	Інституційне закріплення екологічних змін
Стратегічний	Розробка та затвердження ESG-стратегії 2026–2030 з верифікованими KPI	Залучення міжнародних грантів ЄБРР, IFC на екомодернізацію	Комітет зеленої трансформації	2026 Q2	Публічні зобов'язання, доступ до зеленого фінансування
Тактичний	Впровадження системи GHG-обліку за стандартом GHG Protocol Score 1, 2, 3	Інвестиції у програмне забезпечення вуглецевого обліку – ~15–20 млн грн	ІТ-підрозділ, підрозділ сталого розвитку	2026 Q3	Верифікована вуглецева звітність, відповідність СВМ
Тактичний	Запровадження екологічних KPI для менеджерів усіх рівнів (частка в системі мотивації – 15%)	Перегляд системи матеріального стимулювання	HR-підрозділ	2026 Q2	Залучення персоналу до екологічних змін

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Тактичний	Програма навчання персоналу «Зелена логістика» (400 год на рік)	Бюджет навчання – ~8 млн грн/рік	HR-підрозділ	2026 Q1	Підвищення екологічної компетентності
Операційний	Електрифікація міської доставки: щорічне введення 500–600 електроодиниць	Лізингове фінансування електрофургонів (~1,5 млрд грн/рік) + власні кошти	Операційний директор	2026–2030	ІЕП з 6,3% до 25% до 2030 р.
Операційний	Впровадження IoT-моніторингу та AI-оптимізації маршрутів (охоплення 95% парку до 2030 р.)	Інвестиції у телематичні системи – ~120 млн грн	ІТ-підрозділ	2026–2027	Скорочення порожніх пробігів з 22% до 10%
Операційний	Перехід на біорозкладне пакування (70% до 2030 р.)	Переговори з постачальниками, бюджет ~45 млн грн/рік	Підрозділ закупівель	2026–2028	Скорочення пластикових відходів на 60%
Операційний	Енергоаудит та модернізація 10 пріоритетних терміналів до класу А	Інвестиції ~800 млн грн (програма 2026–2029)	Технічний директор	2026–2029	Скорочення енергоспоживання на 30–40%
Моніторинговий	Щоквартальна ESG-звітність за стандартом GRI та публікація на сайті	Витрати на аудит звітності – ~5 млн грн/рік	Підрозділ сталого розвитку	3 2026 Q4	Підвищення інвестиційної привабливості
Моніторинговий	Щорічний незалежний аудит екологічних показників	Бюджет аудиту – ~3 млн грн/рік	Зовнішній аудитор	Щорічно з 2027	Верифікація досягнення ESG-цілей

Джерело: розроблено автором на основі [1, 4, 11, 13, 21, 24, 26, 28, 30, 39, 42, 51, 52].

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію організаційно-економічного забезпечення на період 2026–2030 рр. оцінюється на рівні 8,5–9,2 млрд грн, з яких близько 75 % припадає на електрифікацію транспортного парку, 9 % – на модернізацію терміналів, 7 % – на IoT-інфраструктуру та решта 9 % – на організаційні, навчальні та моніторингові заходи. Фінансування програми забезпечується за рахунок трьох джерел: власних коштів підприємства (операційний грошовий потік та наявний ліквідний резерв 4 195 286 тис. грн), лізингового фінансування електротранспорту та міжнародних зелених кредитних ліній ЄБРР і IFC [6, 9, 33, 44].

Оцінювання ефективності запропонованого організаційно-економічного забезпечення здійснюється за трьома групами показників. Перша група – екологічні індикатори: досягнення ІЕП 25 % до 2030 року, скорочення питомих викидів CO₂ на одне відправлення на 35 %, зменшення частки пластикового пакування на 60 % та зниження енергоємності терміналів на 30–40 %. Друга група – економічні індикатори: скорочення питомих витрат на паливо на 35 %, зменшення порожніх пробігів з 22 % до 10 %, що генерує щорічну економію операційних витрат у розмірі орієнтовно 1,2–1,8 млрд грн після 2028 року. Третя група – стратегічні індикатори: отримання ESG-рейтингу міжнародного рівня, відповідність вимогам CBAM ЄС, підвищення інвестиційної привабливості для міжнародних партнерів [23, 36, 42].

Розрахунок економічної ефективності програми електрифікації здійснено на основі порівняння сукупної вартості володіння (ТСО) електрофургону та дизельного аналога. За умови середньодобового пробігу 120 км і вартості електроенергії 4,5 грн/кВт·год, річна економія на паливі для одного електрофургону становить орієнтовно 280–320 тис. грн порівняно з дизельним аналогом. При парку у 3 200 електроодиниць (ціль 2030 р.) сукупна щорічна паливна економія складе близько 900 млн – 1,0 млрд грн, що забезпечує термін окупності інвестицій у електрифікацію на рівні 5–6 років [17, 26, 29].

Порівняння з міжнародним досвідом підтверджує реалістичність визначених цілей: DHL досягла частки електротранспорту 12 % за чотири роки

цілеспрямованої програми електрифікації, ІКЕА – 100 % міської доставки електротранспортом у 23 містах за п'ять років [18, 20]. З урахуванням масштабів ТОВ «Нова Пошта» та специфіки українського ринку, досягнення ІЕП 25 % до 2030 року є амбітною, але реалістичною ціллю за умови послідовної реалізації запропонованого організаційно-економічного забезпечення та належного управління змінами на всіх рівнях організаційної ієрархії [2, 12, 31].

Важливою складовою результативного функціонування запропонованого організаційно-економічного забезпечення є формування інтегрованої системи контролю та координації процесу реалізації екологічних змін. Практика діяльності провідних міжнародних логістичних компаній свідчить, що успішність екологічної трансформації значною мірою залежить не лише від наявності фінансових ресурсів та технологічних рішень, а й від здатності підприємства забезпечувати безперервний моніторинг досягнення цільових показників, оперативно реагувати на відхилення та коригувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього середовища.

З метою підвищення керованості процесів зеленої трансформації на ТОВ «Нова Пошта» доцільним є впровадження цифрової інформаційно-аналітичної панелі ESG-моніторингу, яка забезпечуватиме централізований збір, обробку та візуалізацію даних щодо виконання екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності. До складу системи пропонується включити показники частки електротранспорту у загальному автопарку, обсягів викидів парникових газів, рівня енергоспоживання терміналів, кількості використаних екологічних пакувальних матеріалів, питомих логістичних витрат, а також індикатори залученості персоналу до програм сталого розвитку. Наявність такого інструменту дозволить здійснювати аналіз поточного стану реалізації програми у режимі реального часу та забезпечить прозорість процесу прийняття управлінських рішень.

Окремого значення набуває формування системи управління ризиками екологічної трансформації. Серед найбільш вагомих ризиків доцільно виділити фінансові ризики, пов'язані зі зростанням вартості електротранспортних засобів

та енергетичного обладнання; технологічні ризики, що можуть виникати через недостатній рівень розвитку зарядної інфраструктури; організаційні ризики, обумовлені можливим опором персоналу впровадженню нових підходів до організації праці; регуляторні ризики, пов'язані зі змінами вимог екологічного законодавства та міжнародних стандартів звітності. Для мінімізації зазначених ризиків доцільним є застосування превентивних заходів, серед яких диверсифікація джерел фінансування, укладання довгострокових контрактів із постачальниками електротранспорту, розроблення програм адаптації персоналу та регулярний моніторинг нормативно-правових змін.

Суттєвий вплив на ефективність реалізації запропонованих заходів матиме активне залучення стейкхолдерів до процесу екологічної трансформації. До основних груп зацікавлених сторін належать працівники підприємства, клієнти, інвестори, міжнародні фінансові організації, постачальники, органи державної влади та місцевого самоврядування. Врахування інтересів зазначених груп сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання та підвищенню рівня довіри з боку партнерів і споживачів послуг. Зокрема, впровадження сервісів, які дозволяють клієнтам обирати «зелену доставку» або компенсувати власний вуглецевий слід, може стати додатковим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії.

Не менш важливим напрямом є розвиток корпоративної екологічної культури. Успішне управління змінами передбачає формування у працівників розуміння стратегічної важливості екологічних ініціатив, розвитку екологічної відповідальності та готовності підтримувати інноваційні рішення. Доцільним є впровадження внутрішніх комунікаційних кампаній, конкурсів екологічних ініціатив, програм нематеріального стимулювання та системи визнання досягнень працівників у сфері сталого розвитку. Такі заходи сприятимуть зменшенню опору змінам та підвищенню рівня залученості персоналу до процесів модернізації.

Таким чином, запропоноване організаційно-економічне забезпечення удосконалення управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта» має комплексний характер та поєднує стратегічні, організаційні, фінансові, технологічні та соціальні інструменти впливу. Його реалізація дозволить прискорити темпи екологічної трансформації підприємства, забезпечити відповідність міжнародним вимогам у сфері сталого розвитку, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створити передумови для формування довгострокових переваг у сфері зеленої логістики.

Висновки до розділу 3

За результатами розробки напрямів удосконалення управління змінами при впровадженні зелених логістичних технологій у ТОВ «Нова Пошта» можна сформулювати такі висновки.

1. Обґрунтування стратегічних напрямів впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова Пошта» здійснено на основі матриці стратегічних пріоритетів, побудованої за критеріями екологічного ефекту та інвестиційної доцільності. Визначено три стратегічні напрями найвищого пріоритету: електрифікація транспортного парку (інтегральна оцінка 72 бали), впровадження IoT-моніторингу та AI-оптимізації маршрутів (63 бали) та енергоефективна модернізація сортувальних терміналів. Найнижчий пріоритет у середньостроковій перспективі отримав водневий транспорт для магістральних перевезень (24 бали), реалізація якого віднесена до горизонту 2030 року та вище з огляду на недостатній розвиток відповідної інфраструктури в Україні. Сформовано систему стратегічних цілей та кількісних індикаторів їх досягнення на період 2026–2030 рр., зокрема: підвищення індексу екологізації транспортного парку з 6,3 % до 25 %, скорочення порожніх пробігів з 22 % до 10 %, збільшення частки екологічного пакування до 70 % та впровадження верифікованої системи GHG-обліку до 2026 року як пріоритетного завдання

найближчого горизонту планування, що безпосередньо зумовлено вимогами механізму СВМ ЄС та євроінтеграційними зобов'язаннями України. Обґрунтовано фінансову реалістичність визначених цілей з урахуванням наявного ліквідного резерву підприємства у розмірі 4 195 286 тис. грн та стабільного операційного грошового потоку.

2. Розроблене організаційно-економічне забезпечення удосконалення управління змінами структуровано за чотирма взаємопов'язаними рівнями – стратегічним, тактичним, операційним та моніторинговим – що забезпечує системність та послідовність екологічної трансформації. На стратегічному рівні передбачено створення Комітету зеленої трансформації та виділення щорічного бюджету екологічних змін у розмірі 10 % від операційного прибутку – близько 522 млн грн на рік. На тактичному рівні ключовими заходами є впровадження системи GHG-обліку за стандартом GHG Protocol, запровадження екологічних KPI для менеджерів із часткою у системі мотивації 15 % та реалізація програми навчання персоналу «Зелена логістика». Операційний рівень передбачає щорічне введення 500–600 електроодиниць транспорту, охоплення 95 % парку IoT-моніторингом до 2030 року та модернізацію десяти пріоритетних сортувальних терміналів до енергетичного класу А. Загальний обсяг інвестицій на 2026–2030 рр. оцінено на рівні 8,5–9,2 млрд грн із терміном окупності програми електрифікації 5–6 років. Оцінювання економічної ефективності засвідчило, що досягнення цільового парку у 3 200 електроодиниць забезпечить щорічну паливну економію у розмірі 900 млн – 1,0 млрд грн. Порівняння з міжнародним досвідом DHL, IKEA та Maersk підтверджує реалістичність визначених цілей та свідчить про те, що послідовна реалізація запропонованого організаційно-економічного забезпечення дозволить ТОВ «Нова Пошта» досягти рівня екологічної зрілості провідних європейських логістичних операторів у горизонті до 2030 року за умови належного управління змінами на всіх рівнях організаційної ієрархії підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження управління організаційними змінами у процесі впровадження зелених логістичних технологій на ТОВ «Нова пошта» можна сформулювати такі висновки.

1. Управління організаційними змінами є цілеспрямованим багатоетапним процесом переведення підприємства з існуючого стану до бажаного з мінімізацією операційних ризиків та опору персоналу. Систематизація наукових підходів дозволила класифікувати організаційні зміни за масштабом, характером, джерелом ініціювання та об'єктом впливу, а також сформулювати універсальну шестиетапну модель управління змінами, адаптовану до специфіки екологічної трансформації логістики. Впровадження зелених логістичних технологій ідентифіковано як проактивні системні зміни, що одночасно охоплюють технологічну, структурну та культурну складові діяльності підприємства.

2. Зелена логістика є комплексною системою принципів, інструментів і технологій, інтегрованих у всі ланки логістичного ланцюга з метою мінімізації екологічного навантаження без втрати операційної ефективності. Визначено п'ять ключових принципів зеленої логістики – системності, превентивності, замкненого циклу, вимірюваності та партнерства. Розроблена чотирирівнева структура технологій зеленої логістики – стратегічний, тактичний, операційний та цифровий – підтверджує, що ефективна екологічна трансформація неможлива без узгодженості стратегічних цілей з конкретними операційними рішеннями.

3. Аналіз світового досвіду розвитку зеленої логістики засвідчив системний і незворотний характер екологічної трансформації галузі: обсяг світового ринку зеленої логістики зростає з 0,4 трлн USD у 2015 році до прогнозних 2,8 трлн USD у 2030 році. Порівняльний аналіз підходів провідних країн – ЄС, Японії, США та Китаю – виявив спільні закономірності: реалізація змін у рамках комплексних державних програм, електрифікація транспортного парку як універсальний пріоритет та цифровізація як необхідна умова

досягнення екологічних цілей. Для українських підприємств найвищий потенціал адаптації мають практики електрифікації міської доставки, організації спільних логістичних хабів та розвитку мультимодальних перевезень.

4. Дослідження соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Нова Пошта» засвідчило домінуюче становище підприємства на ринку з часткою 58–63 %. PESTEL-аналіз виявив двоїстий характер зовнішнього середовища: воєнний стан генерує суттєві операційні ризики, тоді як євроінтеграційний курс, розвиток ринку електронної комерції та механізм СВМ ЄС формують потужні стимули для прискореної екологічної трансформації. За 2023–2025 рр. кількість оброблених відправлень зросла на 31,9 % – до 451 млн шт., транспортний парк розширився до 10 900 одиниць, а частка електротранспорту збільшилася з 2,8 % до 6,3 %, залишаючись суттєво нижчою від показників провідних європейських операторів.

5. Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» підтвердила високий рівень фінансової стійкості підприємства та наявність достатнього ресурсного потенціалу для реалізації програми екологічної трансформації. Загальна вартість активів зросла на 46,4 % – до 33 824 079 тис. грн, грошові кошти збільшились на 288,7 % – до 4 195 286 тис. грн, а операційний прибуток досяг 5 226 392 тис. грн у 2025 році. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 48,5 % – до 54 153 003 тис. грн, що свідчить про стійке розширення клієнтської бази та операційну спроможність підприємства фінансувати масштабні екологічні інвестиції.

6. Оцінювання управління змінами виявило суперечність між задекларованими стратегічними амбіціями та фактичним рівнем технологічної готовності: інтегральна оцінка зрілості управління змінами зросла з 1,6 до 3,2 бала, проте індекс екологізації парку у 6,3 % за поточного темпу приросту 1,75 в.п. на рік дозволить досягти цільового показника 20 % лише у 2031 році, що є недостатнім з огляду на євроінтеграційні вимоги. Скорочення питомих витрат на збут на 19,7 % та зростання доходу на одиницю транспорту на 25,3 % свідчать

про підвищення операційної ефективності, проте потребу у триразовому прискоренні темпів електрифікації флоту.

7. Обґрунтування стратегічних напрямів на основі матриці пріоритетів визначило електрифікацію транспортного парку, IoT-моніторинг та AI-оптимізацію маршрутів як заходи найвищого пріоритету. Сформовано систему стратегічних цілей на 2026–2030 рр.: підвищення ІЕП до 25 %, скорочення порожніх пробігів з 22 % до 10 %, перехід на 70 % екологічного пакування та впровадження GHG-обліку до 2026 року.

8. Розроблене організаційно-економічне забезпечення структуровано за чотирма рівнями – стратегічним, тактичним, операційним та моніторинговим – із загальним обсягом інвестицій 8,5–9,2 млрд грн на 2026–2030 рр. Досягнення цільового парку у 3 200 електроодиниць забезпечить щорічну паливну економію 900 млн – 1,0 млрд грн із терміном окупності 5–6 років. Порівняння з міжнародним досвідом DHL, IKEA та Maersk підтверджує реалістичність визначених цілей та свідчить, що послідовна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Нова Пошта» досягти рівня екологічної зрілості провідних європейських логістичних операторів у горизонті до 2030 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєв В. М. Алгоритм інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-67-75> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Зибарева О. В., Бурачок Я. Є. Економічна безпека підприємств України в умовах сталого розвитку: сучасний стан, чинники та шляхи зміцнення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Іртищева І. О. та ін. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-15> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Кулик В. А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Москаленко С. М., Мірошніченко Б. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 85–86. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19581> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182> (дата звернення: 15.05.2026).

7. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 15.05.2026).

8. Сластьяникова К. І., Бобринцев П. В. Інноваційні тенденції побудови систем управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 244–253. URL: https://www.problecon.com/article/?abstract=2025_1_0_244_253 (дата звернення: 15.05.2026).

9. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНУ*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-7> (дата звернення: 15.05.2026).

10. Фогел К. К. Проблеми розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в умовах військового стану. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 111–113.

11. Хаустова К. М., Мельник Я. В. Індикатори стратегічного контролю як складова цифрового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 351–357. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-351-357> (дата звернення: 15.05.2026).

12. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники цифровізації бізнес-процесів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43> (дата звернення: 15.05.2026).

13. Ageron B., Gunasekaran A., Spalanzani A. Sustainable supply management: an empirical study. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 140, No. 1. P. 168–182. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.007> (дата звернення: 15.05.2026).

14. Ahi P., Searcy C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Vol. 52. P. 329–341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.018> (дата звернення: 15.05.2026).

15. Ahmad T., Van Looy A. Business process management and digital innovations: a systematic literature review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(17). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176827> (дата звернення: 15.05.2026).
16. Bai C., Sarkis J. Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*. 2010. Vol. 124, No. 1. P. 252–264. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.023> (дата звернення: 15.05.2026).
17. Browne M., Allen J., Leonardi J. Evaluating the use of an urban consolidation centre and electric vehicles in central London. *IATSS Research*. 2011. Vol. 35, No. 1. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2011.06.002> (дата звернення: 15.05.2026).
18. Centobelli P., Cerchione R., Esposito E. Environmental sustainability and energy-efficient supply chain management: a review of research trends and proposed guidelines. *Energies*. 2017. Vol. 10, No. 9. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.3390/en10091390> (дата звернення: 15.05.2026).
19. Colicchia C., Strozzi F. Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2012. Vol. 17, No. 4. P. 403–418. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598541211246558> (дата звернення: 15.05.2026).
20. Crainic T. G., Ricciardi N., Storchi G. Advanced freight transportation systems for congested urban areas. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2004. Vol. 12, No. 2. P. 119–137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trc.2004.07.002> (дата звернення: 15.05.2026).
21. Daou A., Mallat C., Chammas G., Cerantola N., Kayed S., Saliba N. A. The ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 258. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938> (дата звернення: 15.05.2026).

22. Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. Operations research for green logistics: an overview of aspects, issues, contributions and challenges. *European Journal of Operational Research*. 2012. Vol. 219, No. 3. P. 671–679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.11.010> (дата звернення: 15.05.2026).

23. Diabat A., Govindan K. An analysis of the drivers affecting the implementation of green supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*. 2011. Vol. 55, No. 6. P. 659–667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.002> (дата звернення: 15.05.2026).

24. Dubey R., Gunasekaran A., Ali S. Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance. *International Journal of Production Economics*. 2015. Vol. 160. P. 120–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.001> (дата звернення: 15.05.2026).

25. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. *Berlin : Springer*, 2018. 527 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4> (дата звернення: 15.05.2026).

26. Figliozzi M. A. The impacts of congestion on commercial vehicle tour characteristics and costs. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2010. Vol. 46, No. 4. P. 496–506. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2009.04.005> (дата звернення: 15.05.2026).

27. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The circular economy: a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048> (дата звернення: 15.05.2026).

28. Govindan K., Soleimani H., Kannan D. Reverse logistics and closed-loop supply chain: a comprehensive review. *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 92. P. 311–330. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.004> (дата звернення: 15.05.2026).

29. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4th ed. Burlington : Morgan Kaufmann, 2019. 544 p.

30. Jabbour C. J. C., de Sousa Jabbour A. B. L. Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 112. P. 1824–1833. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052> (дата звернення: 15.05.2026).
31. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
32. Kulyk V., Rekotova V., Guba L. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34> (дата звернення: 15.05.2026).
33. Kulyk V., Škodová Parmová D., Jílek M. Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23(3). P. 457–468. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33) (дата звернення: 15.05.2026).
34. Lozano R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 2012. Vol. 25. P. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060> (дата звернення: 15.05.2026).
35. Luthra S., Mangla S. K. Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*. 2018. Vol. 117. P. 168–179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.04.018> (дата звернення: 15.05.2026).
36. Mathiyazhagan K., Govindan K., NoorulHaq A., Geng Y. An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Vol. 47. P. 283–297. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.042> (дата звернення: 15.05.2026).
37. Quak H., Nesterova N., van Rooijen T., Dong Y. The value of urban consolidation centres: a quantitative analysis of last-mile distribution. *Sustainability*. 2016. Vol. 8, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8111180> (дата звернення: 15.05.2026).

38. Ried L, Eckerdt S, Kaufmann L, Carter C. Spillover effects of information leakages in buyer–supplier–supplier triads. *Journal of Operating Management*. 2021. Vol. 67. P. 280–306. DOI: <https://doi.org/10.1002/joom.1116> (дата звернення: 15.05.2026).
39. Rêgo B. S. et al. Digital transformation and strategic management. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3> (дата звернення: 15.05.2026).
40. Russo F., Comi A. A model for simulating urban freight transport considering the interaction between demand and supply. *European Transport Research Review*. 2010. Vol. 2, No. 1. P. 23–33. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12544-009-0027-4> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Sahoo S. K. et al. Digital transformation in supply chain management. *Spectrum of Engineering and Management Sciences*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31181/sems1120237j> (дата звернення: 15.05.2026).
42. Savelsbergh M., Van Woensel T. City logistics: challenges and opportunities. *Transportation Science*. 2016. Vol. 50, No. 2. P. 579–590. DOI: <https://doi.org/10.1287/trsc.2016.0675> (дата звернення: 15.05.2026).
43. Seuring S., Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 2008. Vol. 16, No. 15. P. 1699–1710. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020> (дата звернення: 15.05.2026).
44. Srivastava S. K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*. 2007. Vol. 9, No. 1. P. 53–80. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x> (дата звернення: 15.05.2026).
45. Testa F., Iraldo F. Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management): determinants and effects of these practices based on a multi-national study. *Journal of Cleaner Production*. 2010. Vol. 18, No. 10–11. P. 953–962. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.005> (дата звернення: 15.05.2026).

46. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2024. Vol. 102. P. 8530–8542.

47. Walker H., Di Sisto L., McBain D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2008. Vol. 14, No. 1. P. 69–85. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007> (дата звернення: 15.05.2026).

48. Zailani S., Jeyaraman K., Vengadasan G., Premkumar R. Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: a survey. *International Journal of Production Economics*. 2012. Vol. 140, No. 1. P. 330–340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.008> (дата звернення: 15.05.2026).

49. Zhu Q., Sarkis J. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*. 2004. Vol. 22, No. 3. P. 265–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005> (дата звернення: 15.05.2026).

50. Zhu Q., Sarkis J., Lai K. Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*. 2007. Vol. 15, No. 11–12. P. 1041–1052. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.021> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ