

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки і підприємництва
Кафедра підприємництва та бізнес-технологій**

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м- пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля

Шевчук Юрій Юрійович

Науковий керівник – доктор філософії,
доцент

Бленда Наталія Олександрівна

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Освітня програма Аграрне підприємництво та агротрейдинг

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ ” 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Шевчуку Юрію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта»

керівник роботи Бленда Наталія Олександрівна, доктор філософії, доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ ” 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи Звіти про управління та фінансово-економічна звітність ТОВ «Нова пошта» за 2020-2024 роки, аналітичні огляди, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні джерела

4. Перелік питань, які потрібно розробити

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу

7 рисунків та 8 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	19.10.2024- 30.12.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	18.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	березень 2025 червень 2025 вересень 2025 жовтень 2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	04.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	

Студент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ
на кваліфікаційну роботу магістра «Формування стратегії
розвитку ТОВ «Нова пошта»
студента факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету
Шевчука Юрія Юрійовича

З огляду на зростання складності та нестабільності умов діяльності, підприємство повинно не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й завчасно передбачати їх та оперативно впроваджувати відповідні дії. Тому формування стратегії розвитку стає вкрай важливим завданням, що потребує створення ефективних механізмів стратегічного управління. Це дає змогу зміцнити економічну результативність підприємства та підвищити його конкурентні позиції.

Кваліфікаційна робота магістра містить три розділи. В роботі розкрито сутність стратегії розвитку підприємства та її вплив на конкурентні позиції. Проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта», оцінено його фінансово-економічні показники, ресурсний потенціал, ринкову позицію та конкурентні переваги. Сформовано стратегічні цілі, визначено пріоритетні напрями розвитку, розроблено заходи для реалізації стратегії.

Матеріал викладено на 47 друкованих аркушах. Робота містить 8 таблиць та 7 рисунків. Список використаних літературних джерел включає 61 найменування наукових праць та електронних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці науково обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» з урахуванням особливостей ринку логістичних послуг та зовнішніх викликів.

В першому розділі розкрито суть стратегії розвитку, узагальнено теоретичні та методичні підходи щодо її формування.

В другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Нова пошта», її ресурсного потенціалу, ринкової позиції та конкурентних переваг.

Третій розділ містить рекомендації формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» з метою покращення результатів діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Анотація

У магістерській роботі розглянуто процес формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» в умовах трансформацій логістичного ринку України. На основі системного підходу досліджено теоретичні засади стратегічного управління, особливості функціонування підприємства, його зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Проведений стратегічний аналіз дозволив виявити ключові тенденції розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози. На підставі отриманих результатів сформовано комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта».

Ключові слова: стратегія розвитку, логістика, ТОВ «Нова пошта», стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, стратегічні переваги.

The summary

The master's thesis examines the process of forming a development strategy for Nova Poshta LLC in the context of transformations in the logistics market of Ukraine. Based on a systematic approach, the theoretical foundations of strategic management, the peculiarities of the enterprise's functioning, its external and internal factors of influence were studied.

The strategic analysis conducted allowed us to identify key trends in the development of the enterprise, its strengths and weaknesses, potential opportunities and threats. Based on the results obtained, a set of measures was formed to improve the development strategy for Nova Poshta LLC.

Keywords: development strategy, logistics, Nova Poshta LLC, strategic analysis, competitiveness, strategic advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	17
2.1. Характеристика організаційної структури ТОВ «Нова пошта».....	17
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу та результатів діяльності підприємства.....	20
2.3. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта».....	27
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	31
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних змін бізнес-середовища, глобалізації ринків та цифрової трансформації логістичних процесів забезпечення сталого розвитку підприємств потребує чіткого формування та реалізації ефективної стратегії. Поштово-логістичний сектор України переживає період глибоких трансформацій, пов'язаних зі зростанням обсягів електронної комерції, підвищенням вимог споживачів та появою нових технологічних рішень. У таких умовах стратегічний розвиток стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

ТОВ «Нова пошта» є одним із лідерів ринку експрес-доставки, активно формує інноваційний підхід до логістичних послуг та демонструє значні темпи зростання як в Україні, так і за її межами. Проте воєнні виклики, зміна логістичних ланцюгів, глобальна конкуренція та потреба в масштабуванні бізнес-моделі вимагають перегляду та вдосконалення стратегічних напрямів розвитку компанії.

Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного дослідження сучасного стану підприємства, оцінювання стратегічного середовища та формування обґрунтованої стратегії розвитку, яка б забезпечила довгострокову ефективність та стійкість ТОВ «Нова пошта».

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці науково обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта» з урахуванням особливостей ринку логістичних послуг та зовнішніх викликів.

Для досягнення мети передбачається виконання таких завдань:

- визначити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище та його вплив на діяльність підприємства;
- провести аналіз внутрішнього потенціалу ТОВ «Нова пошта» та оцінити його конкурентні позиції;

– сформувати оптимальну стратегію розвитку та обґрунтувати напрями її реалізації.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку ТОВ «Нова пошта».

У роботі використані наступні методи дослідження: системно-структурний, абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень); економіко-статистичний, порівняння, аналіз рядів динаміки, групування, (для аналізу результатів діяльності підприємства); монографічний (для узагальнення досвіду розробки стратегії розвитку підприємства), методи стратегічного аналізу (для середовища при формуванні стратегії розвитку).

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство, функціонуючи в умовах конкурентного ринку, орієнтує свою діяльність на вибір доцільних та ефективних напрямів розвитку, які забезпечуватимуть його успіх у майбутньому. Для суб'єктів господарювання комерційного типу пріоритетним завданням є досягнення високих показників результативності та підтримання конкурентних переваг на ринку.

У сучасних умовах ринкової економіки стратегічний розвиток відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Постійні трансформації зовнішнього середовища, глобалізація, нестабільність ринків, технологічні інновації та зміни споживчих переваг формують необхідність системного стратегічного управління. Стратегія розвитку дозволяє підприємству визначити довгострокові напрями діяльності, забезпечити узгодженість рішень та адаптивність до змін.

Як зазначає М. Портер, стратегія - це створення унікальної позиції підприємства, що забезпечує довготривалі конкурентні переваги [42]. У традиційному підході стратегія охоплює три ключові складові: місію, бачення та стратегічні цілі. Місія визначає призначення підприємства в ринковому середовищі, бачення формує бажаний майбутній стан, а стратегічні цілі задають вимірювані орієнтири розвитку. Як зазначає Яковенко О.І., стратегія - це не лише формальний документ, а комплекс взаємопов'язаних рішень, що трансформуються у процесі діяльності підприємства [61].

Незважаючи на широке використання терміну «стратегія розвитку», у науковій та практичній літературі існують різні підходи до тлумачення цієї економічної категорії. Це пояснюється тим, що стратегія розвитку охоплює складні закономірності забезпечення довгострокової діяльності підприємства в умовах невизначеності, конкуренції та трансформації середовища.

Визначення терміну «стратегія розвитку підприємства» різними авторами наведено в таблиці. 1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття “стратегія розвитку підприємства” у науковій літературі

Автори, джерело	Трактування
<u>Бугайчук В.</u> , <u>Кривульський Є.</u> , <u>Глюза К.</u> [11]	чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг
<u>Захарчин Р.М.</u> [22]	цілісне відображення цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі
<u>Золотаревський А.В.</u> [23] <u>Кузьмак О. І.</u> [31]	програма дій із досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання
<u>Олійник Л.В.</u> , <u>Кузнєцова А.П.</u> [37]	узагальнена модель дій, спрямована на досягнення довгострокових цілей шляхом оптимального розподілу ресурсів, узгодження внутрішнього потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища
<u>Погорелов Ю.С.</u> [41]	безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.
<u>М. Портер</u> [42]	стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі
<u>Тур О.В.</u> [52]	комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.
<u>Швиданенко Г.О.</u> [57]	концептуальний документ, що містить напрями розвитку, бачення майбутнього, стратегічні та оперативні цілі.

Аналіз наукових підходів свідчить, що поняття «стратегія розвитку підприємства» у різних авторів має спільну основу, однак відрізняється за акцентами: одні дослідники розглядають її як план, інші - як процес, механізм або засіб забезпечення конкурентної позиції. Саме різноманітність підходів формує теоретико-методологічний фундамент для подальшого

дослідження стратегічного розвитку підприємства та дає змогу обґрунтувати єдине, інтегроване бачення стратегії.

В умовах посилення конкуренції підприємства логістичного та сервісного сектору, включаючи компанії експрес-доставки, повинні забезпечувати стабільний розвиток на основі поєднання інноваційних рішень, цифрової модернізації та клієнтоорієнтованості. Саме стратегія розвитку дозволяє комплексно оцінити ринкові можливості та сформувати ефективну модель функціонування[54]. Отже, стратегія розвитку повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною модифікуватися відповідно до актуальних викликів

Основою формування стратегії розвитку є оптимальне використання внутрішніх ресурсів підприємства, модернізація процесів виробництва або вдосконалення надання послуг з урахуванням потреб споживачів. При цьому стратегія розвитку повинна передбачати конкретні дії організації, методи їх реалізації та обов'язково враховувати можливі ризики й зовнішні виклики, що можуть вплинути на діяльність підприємства [11].

Правильно розроблена стратегія розвитку дозволяє зберегти наявні позиції на ринку, адаптуватися у швидкозмінюваному зовнішньому середовищі та успішно розвиватися в майбутньому[25]. Значення стратегії розвитку полягає в:

- забезпеченні системного управління підприємством;
- формуванні стійких конкурентних переваг;
- підвищенні адаптивності до економічних, політичних та технологічних змін;
- координації ресурсів, процесів та командних зусиль;
- визначенні пріоритетів інвестування та інновацій[18].

У загальному випадку, для визначення стратегічних перспектив підприємства може бути використано чотири основних типи стратегій розвитку бізнесу (рис. 1.1).

Основні типи базових стратегій розвитку	
	<i>Стратегії концентрованого зростання</i> – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку.
	<i>Стратегії інтегрованого зростання</i> – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед вертикальної інтеграції.
	<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i> – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
	<i>Стратегії скорочення</i> – стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат.

Рис. 1.1. Основні типи базових стратегій розвитку [27]

Базова стратегія охоплює сукупність загальних принципів, які дають змогу керівникам ухвалювати взаємопов'язані управлінські рішення та забезпечувати узгоджене досягнення визначених цілей у тривалому періоді. Формування та вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства тісно пов'язаний із аналізом ринкових умов, оцінюванням її переваг і можливих ризиків, а також відповідності встановленим цілям та рівню організації виробничо-управлінських процесів [27].

За сучасних економічних умов діяльність підприємства суттєво залежить від впливу зовнішніх чинників. Це зумовлює потребу оперативного та результативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури вже на етапі формування стратегії. Саме процес розробки стратегії виступає ключовою складовою стратегічного управління.

М. Портер у процесі розроблення конкурентної стратегії виокремлює три головні послідовні блоки:

1. Визначення поточної сфери діяльності підприємства: встановлення, чим займається організація на даний момент, ідентифікація стратегічних припущень і напрямів.

2. Дослідження зовнішнього середовища: вивчення стану галузі та конкурентного середовища, аналіз суспільних, економічних і технологічних тенденцій, а також оцінка сильних і слабких сторін підприємства.

3. Аналіз поточної стратегії та стратегічних рішень на відповідність результатам дослідження зовнішнього середовища, формування стратегічних альтернатив, визначення стратегічного набору [42].

Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку для забезпечення конкурентних переваг представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи розробки та реалізації стратегії розвитку

Процес визначення стратегії розвитку розпочинається з формування бачення і концепції майбутнього функціонування підприємства відповідно до його місії. Місія відображає основне призначення підприємства в суспільстві та його ціннісну роль. Після цього визначаються стратегічні цілі, які є мотиваційним чинником реалізації концепції розвитку [23].

Наступним етапом є деталізація цілей та завдань, які трансформуються у конкретні напрями розвитку. Під час аналізу внутрішнього середовища визначаються ресурси, компетенції та потенціал підприємства. Оцінюється система господарювання та ефективність функціонування її окремих підсистем з урахуванням можливостей, які надає середовище [25].

Дослідження зовнішнього оточення спрямоване на визначення специфічних факторів впливу (економічних, політичних, соціокультурних, технологічних) та аналіз їх взаємодії з підприємством [34]. Це дозволяє оцінити власну позицію на ринку за рівнем конкурентоспроможності, конкурентного тиску, частки ринку та характеристик продовольчих або виробничих переваг[37].

Наступним етапом є аналіз стратегічного потенціалу: ідентифікуються сильні та слабкі сторони підприємства, можливості розвитку та загрози [58].

У сучасних умовах динамічних змін зовнішніх та внутрішніх факторів важливим є здійснення стратегічного аналізу середовища діяльності підприємства, який дозволяє достовірно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його діяльності, що є ключовим інструментом для підготовки управлінських рішень [39].

Методична база стратегічного аналізу охоплює підходи, які дозволяють:

- оцінити сучасний стан підприємства;
- спрогнозувати параметри діяльності та тенденції ринкового середовища;
- визначити альтернативні напрями розвитку;
- дослідити маркетинговий потенціал та його відповідність ринку;
- оцінити структурні можливості підприємства за якісними та кількісними показниками;
- встановити варіанти раціонального поєднання ресурсного потенціалу підприємства з ринковими тенденціями для досягнення ефекту синергії [44].

Основні методи стратегічного аналізу, що використовуються при формуванні стратегії розвитку підприємства наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методи стратегічного аналізу

Завдання	Метод, що використовується	Очікуваний результат
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз; SWOT-аналіз;	Збір та формування бази даних для оцінки середовища діяльності підприємства, визначення його впливу на розвиток підприємства.
Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; статистичний метод; портфельний метод; метод моделювання.	Діагностика стану діяльності підприємства. Аналіз позиції на ринку.
Аналіз виробленого продукту (наданих послуг)	• аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції; • аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; • аналіз впливу зацікавлених сторін; • комплексний аналіз; експертний метод	Розробка концепції товарної політики
Аналіз споживачів	STP-маркетинг; сегментація	Виділення цільових сегментів
Прогнозування розвитку	• методи екстраполяції; • експертні методи; • методи моделювання; • кореляційно-регресійний аналіз	Побудова системи прогнозів для різних співвідношень "продукт-ринок"; оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації; виявлення ймовірних "точок зростання".

Важливо зазначити, що низка специфічних методів і прийомів дозволяє діагностувати потенційні та існуючі загрози для підприємств, виявити їх можливості при формуванні стратегії розвитку.

У наукових дослідженнях [8, 22, 42, 44, 60] підкреслюється, що лише комплексне застосування методів аналізу дозволяє сформулювати найбільш обґрунтовані прогнози подальшого розвитку підприємства на макро- та мікрорівні.

Підсумком процесу стратегічного планування є вибір найбільш обґрунтованої стратегії або декількох стратегічних альтернатив, що забезпечать досягнення поставлених цілей підприємства. На цьому етапі

здійснюється порівняння розроблених альтернативних варіантів між собою за критеріями ефективності, ризиків, ресурсного забезпечення, відповідності ринковому середовищу та здатності підприємства забезпечити їх виконання. Обирається той стратегічний напрям, який максимально відповідає можливостям підприємства, дає змогу досягти найбільшої конкурентної переваги та забезпечує найкращий результат у довгостроковій перспективі.

Важливо також, що прийняття стратегії не завершує процес стратегічного управління. Після вибору конкретної стратегії формується механізм її практичної реалізації, який передбачає розподіл відповідальності, визначення строків виконання, ресурсів та інструментів контролю. На цьому етапі підприємство переходить до операційного планування та впровадження стратегічних рішень у діяльність усіх структурних підрозділів [13].

Невід'ємною складовою є контроль та оцінювання результатів реалізації стратегії. Контроль виступає засобом забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим, дозволяє здійснювати можливе коригування цілей або способів їх досягнення, враховувати вплив змін у середовищі та своєчасно адаптувати управлінські рішення. Система стратегічного контролю включає моніторинг ключових показників ефективності, оцінювання виконання поставлених завдань, а також аналіз відхилень від запланованих результатів [19].

Таким чином, обґрунтована стратегія розвитку є не лише планом дій, а й фундаментом довгострокової конкурентної стійкості підприємства. Вона забезпечує узгодженість управлінських рішень, створює основу для ефективного використання ресурсів і дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища. Раціональне поєднання процесів розробки, вибору та реалізації стратегії, доповнене постійним контролем і коригуванням, забезпечує досягнення стратегічних цілей і підвищення результативності діяльності підприємства у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Характеристика організаційної структури ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільших українських логістичних операторів, який спеціалізується на наданні послуг з експрес-доставки відправлень, вантажів і документів по території України та за кордон. Підприємство засноване і функціонує на ринку з 2001 року та за цей час трансформувалося із регіональної кур'єрської служби в національного лідера галузі. Основною місією компанії є забезпечення швидкого, зручного і технологічного сервісу доставки для бізнесу та населення, що сприяє розвитку внутрішньої торгівлі, e-commerce та малого підприємництва[40].

Сфера діяльності підприємства охоплює надання комплексу логістичних послуг: доставка до відділення, адресна доставка, пересилання великогабаритних та палетних вантажів, перевезення міжміських та міжнародних відправлень, кур'єрські та складські послуги. Останніми роками компанія активно розвиває цифрові сервіси – мобільний застосунок, особистий кабінет клієнта, сервіси автоматизованих поштоматів та оплат онлайн. Це свідчить про стратегічне орієнтування підприємства на інноваційність і технологічні підходи до організації процесів.

Ключовими факторами конкурентоспроможності ТОВ «Нової пошти» є широка маршрутна логістика, високий рівень автоматизації процесів сортування відправлень, використання сучасного автопарку і значна кількість відділень та поштоматів по всій країні. Компанія функціонує за принципом клієнтоцентричності, що передбачає безперервне вдосконалення сервісу та запровадження нових інструментів для зручності споживачів [36].

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» є ієрархічною та функціональною, побудованою з урахуванням особливостей логістичної діяльності й територіальної розгалуженості бізнесу. Керівництво компанії

здійснює Наглядова рада та генеральний директор. До вищого рівня управління належать такі основні функціональні підрозділи:

- департамент операційної діяльності, який відповідає за логістичні процеси, транспорт, вантажопотоки та сортувальні термінали;
- департамент комерційної діяльності, що займається продажами, роботою з ключовими клієнтами та корпоративними замовниками;
- департамент ІТ та цифрових сервісів, який забезпечує функціонування електронних платформ, автоматизацію операцій та впровадження технологічних рішень;
- департамент маркетингу та розвитку;
- фінансовий департамент;
- департамент HR та корпоративного навчання;
- департамент безпеки та контролю якості сервісу.

ТОВ «Нова пошта» разом із власними міжнародними підрозділами формує систему логістичних сервісів, що охоплює широкий спектр послуг (табл. 2.1).

Для підвищення швидкості обробки відправлень компанія використовує інноваційне обладнання та роботизовані системи. У напрямі діджиталізації та автоматизації значна увага приділяється впровадженню високотехнологічних систем обробки та сортування відправлень. На сортувальних терміналах застосовуються сучасні роботизовані комплекси різних типів, які забезпечують значне скорочення часу обробки, оптимізацію логістичних потоків та підвищення операційної ефективності. Завдяки цьому компанія здатна обробляти до 15 млн відправлень на добу.

Міжнародний напрям компанії забезпечує Nova Post Europe та Nova Global - логістичні оператори, що спеціалізуються на логістиці між Україною та Європою і по Європі, оптимізації процесів e-commerce та роботі з маркетплейсами. Компанія доставляє понад 2 млн посилок щодня у 243 країни, має офіси у ключових світових містах і співпрацює з великими міжнародними партнерами.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТОВ «Нова пошта» [40]

Компанія	Напрями діяльності та послуги
ТОВ «Нова пошта» та міжнародні дочірні компанії	- експрес доставку документів, дрібних відправлень, посилок та великогабаритних вантажів різними видами транспорту; - кур'єрсько-поштове обслуговування бізнесу, організацій та приватних осіб; - виконання послуг із професійного пакування відправлень; - організація процесів завантаження, розвантаження, зберігання та складування вантажів; - допоміжна діяльність (надання супутніх логістичних сервісів у галузі перевезень, зберігання і транспортної інфраструктури).
ТОВ «НоваПей» та дочірні структури (ТОВ «Нова пошта» володіє 70% статутного капіталу)	- проведення внутрішніх та міжбанківських грошових переказів; - послуги з клірингу та взаєморозрахунків; - операції обслуговування платіжних карток; - операції з електронними грошима, що включають: розповсюдження та погашення електронних коштів, здійснення поповнення електронних гаманців та інших цифрових платіжних засобів, здійснення переказів між фізичними особами, а також приймання платежів; - обслуговування електронних транзакцій та розрахунків у межах цифрових платіжних інструментів; - надання нефінансових супутніх послуг у сфері платежів; - надання позик і кредитних продуктів нефінансовим установам та фізичним особам.
ТОВ «NOVA Digital» (ТОВ «Нова пошта» володіє 91% статутного капіталу)	- розробка і впровадження цифрових та технологічних рішень, веб-додатків, програмного забезпечення.
ТОВ «НОВА-ЕНЕРДЖІ» заснована 2024р. (ТОВ «Нова пошта» володіє 100 % статутного капіталу)	- забезпечення паливно-енергетичної автономії; - оптова і роздрібна торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом.
Nova Post Europe, Nova Global -міжнародні дочірні компанії (ТОВ «Нова пошта» володіє частками статутного капіталу)	- логістичні послуги між Україною та Європою; - логістичні послуги по Європі; - глобальний ринок e-Commerce та співпраця з міжнародними онлайн-маркетплейсами (e-Shopping)
SuperNova airlines	- вантажні авіап перевезення

У 2024 році в структурі групи компаній NOVA було створено підприємство Nova Energy, основним завданням якого є забезпечення енергетичної та паливної автономності логістичних об'єктів. Компанія інвестувала у власний парк бензовозів, мобільних заправних станцій,

отримала необхідні ліцензії та уклала довгострокові угоди з провідними постачальниками пального. З вересня 2024 року Nova Energy розпочала дрібногуртову реалізацію дизельного пального на внутрішньому ринку, де першими споживачами стали підприємства аграрного сектору.

Важливим елементом розвитку інфраструктури став створений авіаперевізник Supernova Airlines, який у період 2023–2024 рр. отримав сертифікат та здійснив перші рейси вантажних перевезень. Зважаючи на обмеження, пов'язані із закриттям українського повітряного простору, авіаперевезення виконуються з території країн ЄС, що забезпечує безперервність логістичних процесів.

Таким чином, група компаній «Нова пошта» функціонує як єдиний логістично-фінансовий комплекс, який поєднує транспортно-експедиторські, складські та фінансові рішення для бізнесу і населення в Україні, а також за кордоном.

Основним елементом логістичної інфраструктури підприємства є мережа відділень та поштоматів, а також регіональні сортувальні центри. Така структура забезпечує високу маневреність управлінських рішень, можливість оперативного реагування на зміни попиту та оптимальну координацію роботи розгалуженої мережі.

Організаційна структура підприємства характеризується оптимальним розподілом повноважень, чіткою системою підпорядкованості та високим рівнем спеціалізації персоналу. Керівництво компанії застосовує сучасні підходи до менеджменту: процесне управління, управління на основі показників ефективності, а також систему контролю якості сервісу.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу та результатів діяльності підприємства

Діяльність ТОВ «Нова пошта» базується на поєднанні логістичної інфраструктури, ефективної організаційної структури та цифрових

технологій, що забезпечує підприємству провідні позиції на логістичному ринку України. Рациональна організація управлінської системи сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації витрат та сталому розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та змін ділового середовища.

Станом на сьогодні мережа ТОВ «Нова пошта» охоплює понад 13 331 відділень по всій Україні та демонструє значну динаміку зростання (рис. 2.1.)

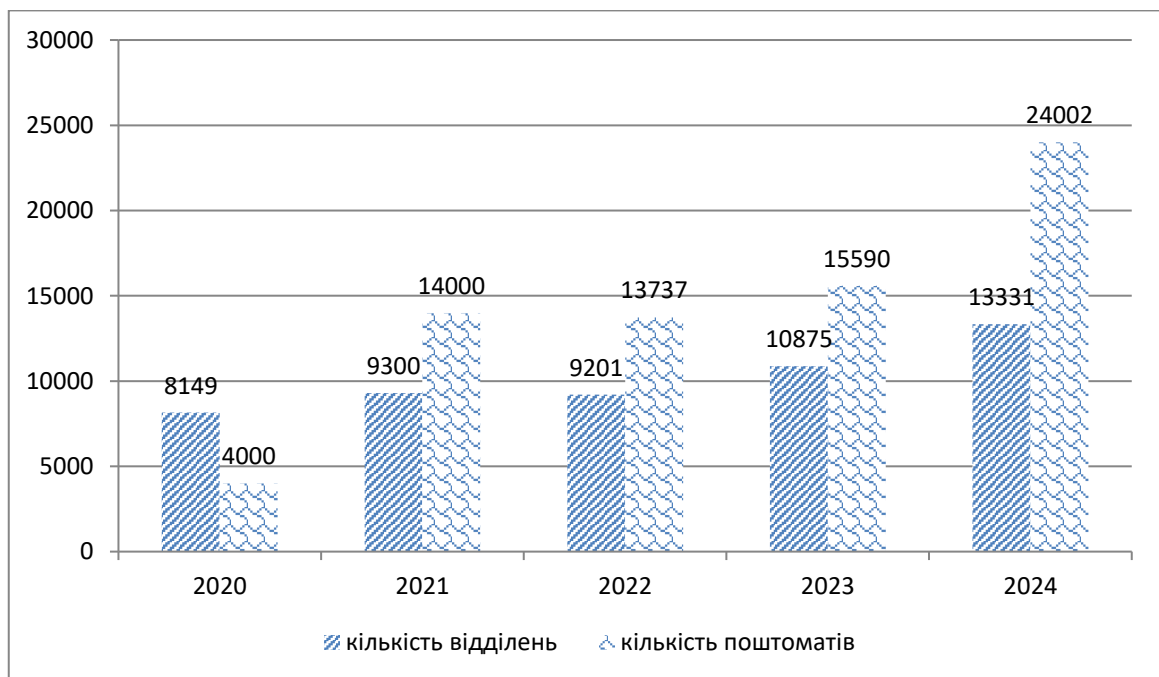


Рис. 2.1. Динаміка зростання мережі ТОВ «Нова пошта» в Україні за 2020-2024 роки

За останні роки діяльність ТОВ «Нова пошта» характеризується високими темпами розвитку. Незважаючи на повномасштабну війну із 2022 року, компанія не припинила впровадження технологічних змін і продовжувала цифровізацію та автоматизацію операцій. Результати цих процесів проявляються для споживачів у вигляді зручних поштових та фінансових сервісів, ефективної доставки та сучасних інструментів відстеження відправлень. З урахуванням значного потоку українських громадян, які вимушено виїхали за кордон, у жовтні 2022 року компанія

розпочала діяльність у Польщі, а вже у 2023 році розширилася ще на дев'ять країн Європи під брендом Nova Post.

У 2024 році підприємство істотно розширило логістичну мережу. Загалом було відкрито 1747 нових відділень та 8410 поштоматів. У результаті, на кінець 2024 року функціонувало 13331 відділення та 24002 поштомати у понад 10 тисячах населених пунктів країни. Важливим напрямом стало також створення інфраструктури на прифронтових територіях: упродовж року відкрито 1214 сервісних точок у Харківській, Запорізькій та Дніпропетровській областях.

Окремим чинником успішності ТОВ «Нова пошта» є систематичне впровадження цифрових рішень та інноваційних технологій у процеси обслуговування клієнтів. Компанія однією з перших запровадила мобільний застосунок для відстеження посилок у реальному часі, можливість оформлення відправлень онлайн, а також розширила мережу автоматизованих поштоматів.

Суттєву увагу «Нова пошта» приділяє розвитку міжнародної логістики. Підприємство активно розширює співпрацю з провідними світовими операторами, серед яких DHL, FedEx, UPS, TNT та інші. Це дозволяє надавати послуги міжнародної доставки в більш ніж 200 держав світу, забезпечуючи швидке переміщення вантажів у транскордонному логістичному просторі.

Невід'ємною складовою корпоративної діяльності компанії виступає реалізація соціальних ініціатив та підтримка суспільно важливих проєктів. ТОВ «Нова пошта» спрямовує увагу на розвиток культурних, освітніх і благодійних програм, а також екологічних проєктів. Одним із найбільш масштабних є гуманітарна програма «Гуманітарна пошта України», в межах якої компанія безкоштовно транспортує гуманітарні вантажі та допомогу для населення та волонтерських організацій.

Результативність процесу виробництва, взаємодія всіх засобів праці та матеріальних ресурсів забезпечується використанням праці працівників

підприємства, кваліфікація яких є сьогодні визначальним елементом у досягненні ефективності виробництва та конкурентних переваг підприємства [17]. За даними рисунку 2.2, впродовж 2020-2024 років чисельність основних працівників ТОВ «Нова пошта» зростала до 2022 року, а у 2023-2024 роках відмічаємо незначне зменшення проти 2022 року.

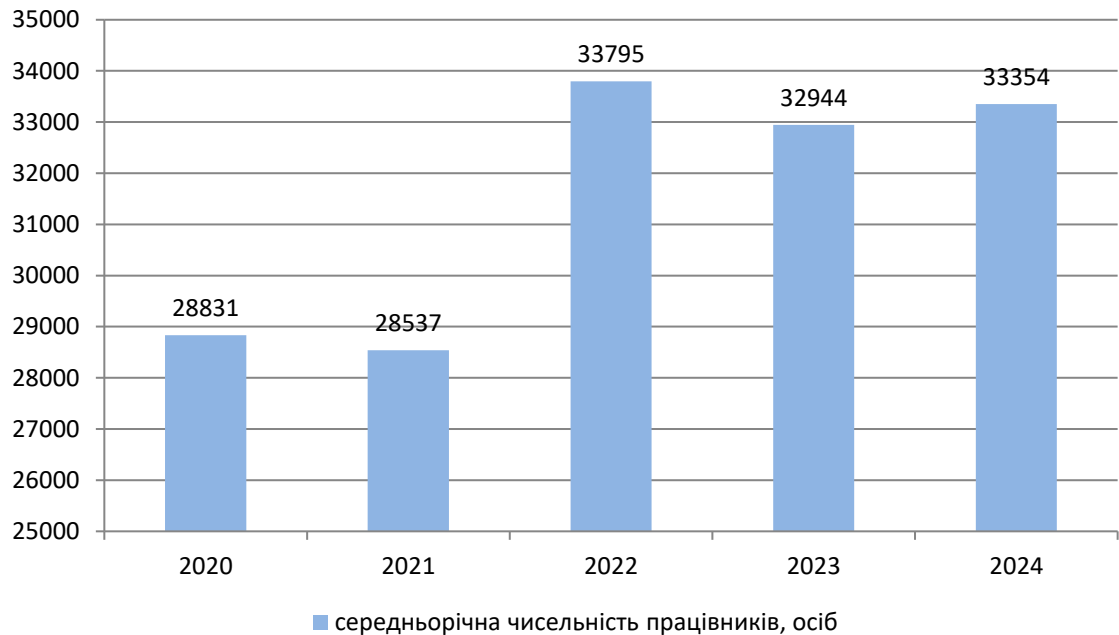


Рис. 2.2. Середньорічна чисельність працівників ТОВ «Нова пошта» за 2020-2024 роки

За період 2020-2024 рр. чисельність персоналу ТОВ «Нова пошта» зросла на 15,7% – з 28831 до 33354 осіб. Це демонструє стабільне розширення штату та збільшення обсягів діяльності. При цьому фонд оплати праці збільшився у 2,43 рази, що значно випереджає темп приросту чисельності персоналу (табл. 2.2).

Зростання середньомісячної оплати праці на 110% також свідчить про підвищення вартості трудових ресурсів та зростання економічних можливостей підприємства. Такий тренд пов'язаний як із збільшенням навантаження на логістичну інфраструктуру країни у зв'язку з розвитком електронної комерції, так і з необхідністю утримання кваліфікованого персоналу у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.2

Чисельність працівників та оплата праці в ТОВ «Нова пошта»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Чисельність працівників, осіб	28831	28537	33795	32944	33354	115,7
Фонд оплати праці з нарахуванням, тис.грн	6961554	8863988	8572329	13273698	16924650	243,1
Середньомісячна оплата праці, грн	20121,73	25884,50	21138,06	33576,42	42285,40	210,1

З метою комплексної оцінки економічного стану та динаміки розвитку ТОВ «Нова пошта» у 2020–2024 рр. було проаналізовано структуру та зміну активів підприємства. Активи ТОВ «Нова пошта» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Активи ТОВ «Нова пошта»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Необоротні активи, тис.грн	4638439	9533063	12025648	17069970	23368985	503,8
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	5290348	9191409	11604057	17068310	25448379	481,0
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	3404220	6838787	8026715	12120922	18620273	546,9
Вартість оборотних засобів, тис.грн	4895121	5832065	7489573	9682092	13308539	271,9
Всього активів, тис.грн	9533558	15365128	19515221	26752062	36677524	384,7

Незважаючи на втрату активів в умовах війни і складні умови роботи, компанія продовжує інвестувати у розвиток матеріально-технічну базу. Попри воєнні дії та руйнування терміналів у Харкові, Миколаєві, Дніпрі, Чернігові, Полтаві та повне знищення комплексу в Маріуполі, «Нова Пошта» продовжує модернізацію інфраструктури. У 2023 році тривало будівництво інноваційних логістичних комплексів у Києві та Одесі. Наприкінці 2024 року компанія володіла 110 сортувальними терміналами та депо та планує відкриття ще семи у Чернівцях, Тернополі, Хмельницькому, Надвірній, Львові, Умані та Херсоні.

Проте, у 2020–2024 рр. загальна сума активів підприємства зросла майже у 3,85 раза – від 9533558 до 36677524 тис. грн, особливо в останні роки. Найвищими темпами збільшувались необоротні активи (на 503,8%), зростання вартості яких відбулося за рахунок значного збільшення вартості основних засобів (на 546,9%). Це свідчить про масштабні капіталовкладення у розвиток матеріально-технічної бази: інфраструктури, транспортного та автоматизованого обладнання. Компанія володіє розвиненим власним автопарком, який налічує понад 4000 вантажних транспортних засобів різної вантажопідйомності. Це забезпечує оперативність перевезень та можливість обслуговувати різні за параметрами відправлення, що посилює конкурентні переваги на вітчизняному ринку логістичних послуг [40].

Зростання оборотних активів також складає понад 170%, що підкреслює інтенсивне розширення операційної діяльності та обсягів обробки поштових відправлень.

Фінансові показники компанії (табл. 2.4) характеризуються загальною тенденцією зростання виручки, яка у 2024 році досягла 54,2 млрд грн.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2020р.,%
Виручка від реалізації, тис. грн	20621616	25549607	28461964	43670641	54247287	263,1
Повна собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн	14553161	18678505	21095656	31494507	40130254	257,7
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн	6068455	6871102	7366308	12176134	14117033	232,6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	3129171	3552020	4977759	7291339	7658493	244,7
Фінансові доходи, тис. грн	99640	84265	181763	310179	224076	224,9
Фінансові витрати, тис. грн	1120422	545253	1145709	2099012	2949063	263,2
Прибуток до оподаткування, тис. грн	2108389	3091032	4013813	5502506	4933506	234,0
Податок на прибуток, тис. грн	398512	571416	751108	1223659	1120451	281,1
Чистий прибуток, тис. грн	1709877	2519616	3262705	4278847	3813055	223,0

Упродовж аналізованого періоду ТОВ «Нова пошта» демонструє стале зростання фінансових показників, зокрема виручка збільшилась у 2,63 рази, а валовий прибуток – у 2,32 рази. Прибуток від операційної діяльності зріс на 144%, що підтверджує ефективність бізнес-процесів та результативність операційної моделі. Проте спостерігається і тенденція до збільшення фінансових витрат удвічі й більше, що може бути наслідком активного інвестування та залучення кредитних ресурсів.

Незважаючи на це, підприємство зберігає прибутковість: чистий прибуток у 2024 р. становить 3813055 тис. грн., що у 2,23 раза вище проти 2020 р. (рис. 2.3).

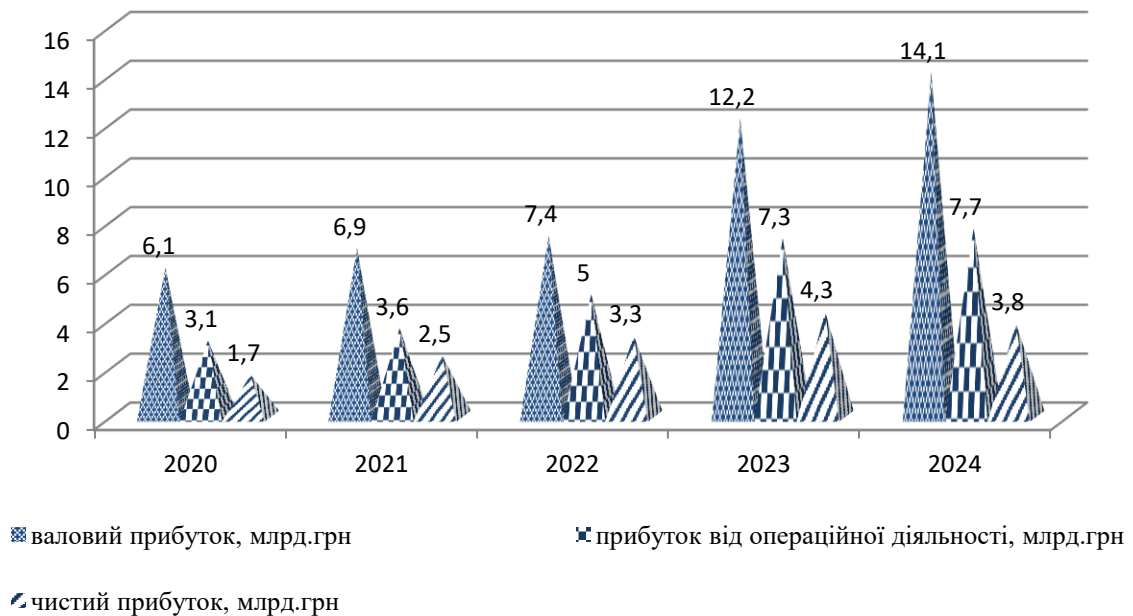


Рис. 2.3. Фінансові результати діяльності ТОВ «Нова пошта»

За 2020–2024 роки «Нова пошта» демонструє стійку позитивну динаміку виручки, істотне збільшення обсягу відправлень та прискорене розширення мережі точок обслуговування. Зростання супроводжується інтенсивними інвестиціями у сортувальну інфраструктуру, поштомати та ІТ-платформи. Одночасно, у 2023–2024 роках компанія сфокусувалась і на підвищенні ефективності операцій та оптимізації адміністративних процесів

(включаючи проєкти щодо скорочення частки офісних працівників і підвищення частки операційного персоналу).

За результатами аналізу, ТОВ «Нова пошта» за останні роки пройшла етап інтенсивного масштабування мережі та сервісів, що супроводжувався значним ростом виручки та обсягів відправлень. Організаційно компанія поєднує централізовану стратегію розвитку із децентралізованим виконанням операцій через регіональні центри і широку мережу відділень і поштоматів. Управлінська модель базується на процесному підході, цифровій трансформації й KPI-орієнтованому контролі, що дозволяє підвищувати пропускну спроможність і підтримувати якість сервісу. Разом з тим, масштабні інвестиції й автоматизація ставлять перед компанією завдання балансування між ефективністю і соціальними наслідками оптимізації штату, а також забезпеченням операційної стійкості в умовах нестабільності. Реалізація стратегій адаптації (інвестиції в енергонезалежність, модульні сортувальні потужності, HR-програми) є ключовим фактором для збереження конкурентних переваг у майбутньому.

2.3. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Нова пошта»

Ринок поштово-логістичних послуг в Україні зберігає високі темпи розвитку, навіть попри складні економічні та політичні умови. На нього впливають інтеграційні процеси, трансформація світової економіки, воєнні ризики та наслідки пандемії COVID-19. Такі чинники створюють додаткові труднощі, однак водночас формують нові можливості для підприємництва [15].

Зростання ділової активності, розвиток торгівлі та зокрема електронної комерції, навіть в умовах війни, стимулювали попит на спеціалізовані послуги транспортування. Підвищення попиту в поштово-логістичному секторі стимулювало підприємства з різних галузей економіки до активнішого використання логістичних сервісів. Розвиток торгівлі, зокрема

електронної, що є неодмінною складовою логістичних ланцюгів, також відіграє ключову роль у формуванні підґрунтя для розширення діяльності компанії, спрямованого на забезпечення ефективності транспортування та розподілу товарів. Такі позитивні зміни в економіці призвели до зростання конкуренції в галузі, а це, в свою чергу, стимулювало компанії до пошуку новаторських рішень і підвищення якості наданих послуг на ринку поштово-логістичних послуг [59].

Ключовими підприємствами на ринку поштово-логістичних послуг в Україні є ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», та ТОВ «Міст Експрес» (рис. 2.4).

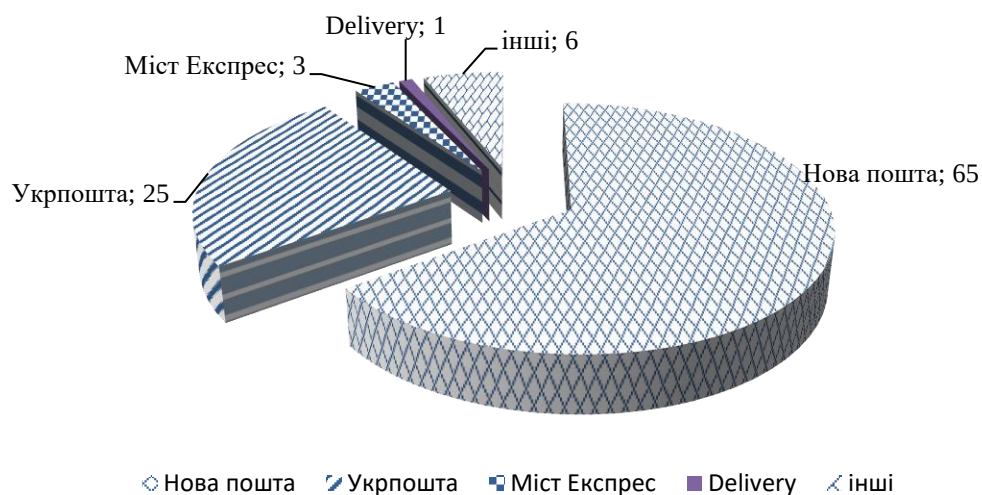


Рис. 2.4. Структура ринку поштово-логістичних послуг в Україні за часткою провідних компаній, % [53, 59]

Дані рисунка 2.4 підтверджують домінуючу ринкову позицію ТОВ «Нова Пошта». Частка компанії у загальному розподілі ринку становить 65%, тоді як найближчий конкурент АТ «Укрпошта» володіє лише 25%. ТОВ «Міст Експрес» контролює лише 3% ринку, а частка інших учасників (Автолюкс, Інтайм, Justin, власні служби доставки компаній) є мінімальною. Таке співвідношення демонструє високий рівень концентрації ринку та фактичну олігополістичну модель.

Згідно з порівняльною таблицею (таблиця 2.5) ключових постачальників логістичних послуг, «Нова Пошта» посідає лідерські позиції за кількістю відділень, поштоматів та часткою ринку, що значно перевищує показники основних конкурентів – АТ «Укрпошта» та ТОВ «Міст Експрес».

Таблиця 2.5

Основні показники поштово-логістичних послуг провідних компаній в Україні[]

Показники	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»
Кількість: - відділень, шт. - поштоматів - пересувні точки надання послуг	13331 24002 -	5219 - 2063	6500 1300 -
Сегмент	C2C, B2B, e-Commerc e-Shopping	C2C, B2B, e-Commerc	C2C, B2B, e-Commerc, e-Shopping
Частка ринку, %	65	25	3
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Кур'єрська доставка	+	-	+
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-
Термін доставки (по Україні), днів	1-2	2-6	1-3
Вартість доставки по Україні, грн	документи – 65 грн до 2 кг – 80 грн, до 10 кг – 110 грн, до 30 кг – 160 грн, понад 30 кг – 160 грн +1 грн/кг	до 2 кг – 45 грн, до 5 кг – 60 грн, до 10 кг – 75 грн, до 15 кг – 100 грн, 20 кг – 115 грн, 30 кг – 130 грн, понад 30 кг – 130 грн + (5,00 грн × фактична вага понад 30 кг).	<i>Оформлення онлайн:</i> Документи – 45 грн, до 1 кг – 45 грн, до 2 кг – 55, до 10 кг – 80 грн, до 30 кг – 135 грн. <i>Оформлення у відділенні:</i> Документи – 60 грн, до 1 кг – 60 грн, до 2 кг – 70, до 10 кг – 95 грн, до 30 кг – 140 грн.
Міжнародна доставка	+	+	+
Термін доставки (до Європи)	5-7	10-14	7-10
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+

За даними [1, 33, 40, 45, 53]

Дані таблиці 2.5 демонструють суттєві відмінності між ключовими конкурентами. Компанія ТОВ «Нова Пошта» охоплює найширший спектр

сегментів ринку та надає найбільш повний комплекс сервісів, включаючи швидку доставку, міжнародні перевезення та мобільний додаток. Найбільш розгалужена мережа сервісної інфраструктури (13331 відділення та 24002 поштомати) створює значну перевагу у доступності послуг порівняно з «Укрпоштою» та «Міст Експрес». Крім того, компанія пропонує найширший спектр послуг (C2C, B2B, e-Commerce, e-Shopping), що свідчить про диверсифікованість бізнес-моделі.

Порівняння тарифів та строків доставки вказує на завищену вартість послуг порівняно з конкурентами. Проте, «Нова пошта» орієнтується на швидкість та цифровізацію сервісів. «Укрпошта» має нижчі тарифи й доступність відправлень, а «Міст Експрес» займає проміжну позицію за спектром та форматом послуг.

Конкурентні переваги «Нової пошти» формуються за рахунок інноваційності, ринкового охоплення та цифрових технологій, що забезпечують більший рівень лояльності клієнтів і стійке зростання частки ринку. Таким чином, «Нова пошта» формує ринкову пропозицію, задає стандарти швидкості й якості, та фактично є системоутворюючим гравцем логістичної галузі України.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

Сучасний розвиток логістичного ринку України характеризується швидкою трансформацією бізнес-середовища та зростанням очікувань клієнтів щодо якості й швидкості обслуговування. За таких умов стратегічне управління стає ключовим елементом забезпечення стабільності функціонування ТОВ «Нова Пошта» та визначає його конкурентну траєкторію[33].

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на необхідності забезпечення безперервності логістичних процесів, реагування на ризики зовнішнього середовища та впровадження системних інновацій. Стратегія розвитку базується на інтеграції таких ключових принципів: адаптивності, безперервного вдосконалення, цифровізації та орієнтації на клієнта. Це дозволяє забезпечити довгострокову результативність і зміцнити ринкові позиції компанії [24].

Для комплексного оцінювання стратегічного потенціалу підприємства доцільним є використання SWOT-аналізу, що дозволяє системно дослідити зовнішні та внутрішні фактори впливу на його діяльність. Цей метод забезпечує можливість виявити ключові конкурентні переваги компанії, визначити проблемні аспекти функціонування та оцінити перспективність розвитку на ринку[20]. SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта» спрямований на встановлення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами підприємства з актуальними тенденціями зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу визначити стратегічні напрями подальшого зростання, сформувати оптимальні управлінські рішення та підвищити ефективність реалізації корпоративної стратегії в умовах високої конкуренції й зміни ринкової кон'юнктури.

При проведенні SWOT-аналізу для ТОВ «Нова пошта» було проаналізовано бізнеси компанії, визначені сильні та слабкі сторони діяльності, зовнішні можливості та загрози (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Нова пошта»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока пізнаваність бренду; - висока прибутковість продукції, особливо в останні роки; - сильна позиція на внутрішньому ринку; - значна відносна частка ринку; - широке мережеве покриття; - диверсифікація діяльності; - налагоджена електронна система документообігу та передачі даних; - зручний та доступний інтерфейс сайту та мобільний додаток; - швидкий час виконання послуги; - налагоджені партнерські відносини; - кваліфікація працівників; - гарне ресурсне забезпечення; - впровадження інновацій.	- високі ціни на послуги; - низька прив'язаність до бренду та система заохочень для постійних клієнтів; - не великі маси клієнтів; - висока залежність від енергоресурсів.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
- глобальна діджиталізація та цифровізація усіх сфер життя; - розвиток Інтернет-торгівлі; - популяризація на міжнародному ринку; - поява нових партнерів; - вихід конкурентів з ринку або зниження їх частки на ринку.	- війна в Україні; - порушення логістичних каналів; - зниження рівня кваліфікації кадрового складу через відтік кадрів; - цінова конкуренція; - ріст частки конкурентів на ринку; - висока конкуренція на міжнародному ринку; - зниження швидкості міжнародних перевезень через перебої у роботі пунктів пропуску; - зростання цін на енергоносії та технології.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта» можна відзначити значний перелік слабких сторін та загроз. Однак також треба відзначити, що для ТОВ «Нова пошта» існує цілий ряд можливостей.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові фактори впливу на діяльність підприємства та напрями його подальшого розвитку. До

сильних сторін належать висока ринкова впізнаваність бренду, наявність партнерських взаємин, розвинена цифрова інфраструктура, диверсифікація послуг та широка географія покриття. Ці чинники формують стійку конкурентну перевагу на внутрішньому ринку та забезпечують фінансову стабільність підприємства.

До слабких сторін відносять високі ціни на послуги й слабку інтеграцію на зовнішніх ринках. Більшість недоліків має стратегічний характер та може бути усунена шляхом гнучкого коригування маркетингової та операційної політики.

Можливості розвитку пов'язані з розширенням міжнародної присутності, розвитком e-commerce та цифровізації економіки, тоді як головні загрози лежать у площині макроекономічної нестабільності, війни, цінової конкуренції та зростання витрат на ресурси.

SWOT-матриця демонструє, що підприємство має потужний внутрішній потенціал розвитку та може ефективно реагувати на ризики ринку шляхом інноваційної трансформації бізнес-моделі.

Наступним етапом формування стратегії розвитку є оцінювання бізнес-портфеля підприємства. Для цієї мети використовують методи портфельного аналізу, які спрямовані на визначення ефективності окремих напрямів діяльності та їхнього впливу на загальні результати роботи організації. [34]. Переваги такого аналізу полягають у наочності, системному підході до стратегічних проблем та можливості оцінити перспективні напрями розвитку підприємства [58].

Головною метою портфельного аналізу є встановлення взаємозв'язку між можливостями підприємства та визначенням пріоритетів розвитку. В результаті такого аналізу маємо відповідь на запитання, які види бізнесів слід розвивати, якою має бути їх структура для забезпечення конкурентних переваг. Найбільш поширеним інструментом такого аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), що ґрунтується на оцінці частки ринку та темпів його зростання. На її основі виділяють чотири типи

стратегічних позицій підприємства: «знаки питання», «зірки», «дійні корови» та «собаки». Для кожної групи визначаються відповідні підходи до управління: збереження лідерства, оптимізація інвестицій, підтримка або виведення з ринку[35].

Оцінка бізнес-портфеля ТОВ «Нова пошта» із застосуванням матриці БКГ дозволяє визначити перспективність окремих напрямів діяльності, розміри їх ринкової частки та оцінити темпи зростання ринку. На основі проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ для визначення стратегічного положення бізнес-одиниць підприємства (рис. 3.1).

Темпи зростання ринку, %	високий	«Зірки»	«Важкі діти / Знаки запитання»
		Міжнародна доставка E-Shopping	Фінансовий сервіс NovaPay НОВА-ЕНЕРДЖІ Вантажні авіаперевезення
	Низький	«Дійні корови»	«Собаки»
		Експрес доставка по Україні Поштомати та автоматизована логістика	
		висока	низька
Ринкова частка, %			

Рис. 3.1. Матриця БКГ: позиціонування окремих видів діяльності

Позиціонування окремих видів діяльності ТОВ «Нова Пошта» у матриці БКГ свідчить, що напрями діяльності орієнтовані на міжнародну доставку та e-Shopping (співпраця з міжнародними онлайн-маркетплейсами для українських споживачів) знаходяться у категорії «зірки». Тобто діяльність приносить високі темпи зростання ринку та значну частку ринку для

України. Це підтверджує ефективність модернізації логістичних процесів, цифрових сервісів та інвестицій у інфраструктуру.

Експрес-доставка по Україні та автоматизована логістика можуть бути віднесені до категорії «дійні корови», оскільки забезпечують стабільний фінансовий потік та, враховуючи налагоджені процеси, не потребують суттєвих капіталовкладень. Це вказує на досягнення зрілості бізнес-моделі окремих операційних напрямів.

Фінансовий сервіс NovaPay, розвиток енергетичної складової бізнесу та вантажних авіап перевезень потребує значних капіталовкладень для розширення бізнесу, при цьому існує перспектива розширення ринку.

Таким чином, матриця БКГ дозволяє оцінити стратегічні перспективи розвитку та підтверджує наявність потужної платформи для масштабування послуг і виходу на міжнародні ринки.

Відповідні стратегії в межах матриці БКГ мають бути направлені на збільшення частки ринку та збереження частки ринку для певних бізнесів.

Аналіз динаміки розвитку ринку поштово-логістичних послуг України, поточних тенденцій глобальної економіки та внутрішнього потенціалу підприємства свідчить, що подальша стратегія розвитку ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямована на комплексне масштабування бізнес-моделі, збереження конкурентної переваги та підвищення гнучкості у відповідь на зовнішні виклики. До найбільш перспективних стратегічних напрямів розвитку доцільно віднести такі:

1. Цифрова та технологічна модернізація. Подальший розвиток цифрових сервісів, автоматизація та впровадження роботизованих систем залишатимуться ключовим елементом стратегії.

2. Удосконалення клієнтського сервісу та персоналізації послуг. Зростання вимог споживачів зумовлює необхідність розвитку гнучких тарифних та логістичних моделей для різних груп клієнтів (B2B, B2C, e-commerce). Важливою складовою такого напрямку є формування системи персоналізованого обслуговування та швидкої обробки звернень.

3. Розширення логістичної інфраструктури та оптимізація транспортних маршрутів, розвиток регіональних та міжнародних хабів. Це забезпечує масштабування бізнесу, скорочення логістичних циклів і підвищення швидкості доставки.

4. Розвиток міжнародних операцій. Просування виходу ТОВ «Нова пошта» на нові міжнародні ринки та розширення сфери послуг за кордоном має хороші перспективи для розвитку, оскільки компанія може забезпечити якісний швидкий сервіс за раціональну ціну у порівнянні з більш дорогими зарубіжними аналогами, які при цьому ж мають довші терміни доставки. Зокрема, така популяризація послуг компанії за кордоном можлива шляхом активної рекламної кампанії. На даний момент багато українців, яким добре відомий бренд ТОВ «Нова пошта», знаходяться за кордоном, тому зможуть стимулювати місцеве населення до вибору саме даної компанії серед іноземних аналогів, особливо якщо за це зможуть отримати певні бонуси або знижки.

Також, перспективним стратегічним вектором є: розвиток партнерств із міжнародними операторами та торговими платформами, а також вихід на нові регіональні ринки ЄС, Азії та Північної Америки. Цей напрям забезпечить зростання частки міжнародних перевезень та диверсифікацію доходів.

5. Підвищення операційної стійкості та ресурсної автономності. Подальший розвиток рішень у галузі енергетичної інфраструктури та управління ризиками дасть змогу: мінімізувати залежність від зовнішніх ресурсів, забезпечити безперервність логістичних процесів, зменшити витрати на обслуговування. Це особливо актуально в умовах нестабільності та кризових факторів.

6. Екологізація та сталий розвиток передбачає: впровадження енергоефективних технологій, використання альтернативних видів транспорту, розвиток концепцій «зеленої логістики». У майбутньому такі

напрями стануть важливою конкурентною перевагою на міжнародному ринку.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку спрямовані на створення стійкої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» та зміцнення конкурентних позицій компанії на національному й міжнародному ринках. Вони забезпечують поєднання інноваційності, масштабованості та гнучкості, що є ключовими чинниками забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження встановлено, що розвиток ТОВ «Нова пошта» базується на поєднанні інноваційності, адаптивного менеджменту, високого рівня сервісу та постійного оновлення бізнес-процесів. Компанія вибудувала ефективну модель стратегічного зростання, яка враховує трансформації ринку логістичних послуг, інтенсивну конкуренцію та технологічні зміни у сфері доставки.

ТОВ «Нова пошта» разом із власними міжнародними підрозділами формує систему логістичних сервісів, що охоплює широкий спектр послуг. Станом на 2024 рік мережа ТОВ «Нова пошта» охоплює понад 13 331 відділень та 24002 поштоматів по всій Україні та демонструє значну динаміку зростання. У 2024 році, незважаючи на війну, підприємство істотно розширило логістичну мережу, було відкрито 1747 нових відділень та 8410 поштоматів. Компанія не припиняє упровадження технологічних змін і продовжувала цифровізацію та автоматизацію операцій. З урахуванням значного потоку українських громадян, які вимушено виїхали за кордон, у жовтні 2022 року компанія розпочала діяльність у Польщі, а вже у 2023 році розширилася ще на дев'ять країн Європи під брендом Nova Post.

За 2020–2024 роки «Нова пошта» демонструє інтенсивне масштабування бізнесу, стійку позитивну динаміку виручки, істотне збільшення обсягу відправлень та прискорене розширення мережі точок обслуговування. Відповідно, чистий прибуток у 2024 р. збільшився у 2,23 рази проти 2020 р і становив 3,8млрд. грн.

Зростання ділової активності, розвиток торгівлі та зокрема електронної комерції, навіть в умовах війни, стимулювали попит на спеціалізовані послуги транспортування. Ключовими підприємствами на ринку поштово-логістичних послуг в Україні є ТОВ «Нова Пошта», АТ «Укрпошта», та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Частка компанії «Нова Пошта» у загальному розподілі ринку становить 65%, тоді як найближчий конкурент АТ

«Укрпошта» володіє лише 25%. Компанія ТОВ «Нова Пошта» займає лідируючу позицію на ринку - охоплює найширший спектр сегментів ринку та надає найбільш повний комплекс сервісів, включаючи швидку доставку, міжнародні перевезення та мобільний додаток у порівнянні з конкурентами на ринку. Хоча «Нова пошта» і має вищу вартість послуг, проте орієнтується на швидкість та цифровізацію сервісів.

Проведений аналіз показав, що стратегічні рішення підприємства формуються на основі оцінювання внутрішніх можливостей, цифрових технологій, модернізації інфраструктури та підвищення якості обслуговування. Розвиток автоматизованих логістичних центрів, оптимізація маршрутів перевезень та впровадження сучасних ІТ-інструментів забезпечили компанії стійке зростання й утримання провідних позицій на ринку.

Дослідження показало, що суттєвим чинником розвитку компанії є здатність підтримувати стійкість бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Попри складну економічну та політичну ситуацію в країні, «Нова пошта» продовжувала інвестувати у модернізацію послуг, оптимізацію маршрутів та автоматизацію, що дало змогу утримувати лідерські ринкові позиції.

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Нова пошта» можна відзначити, що стратегія розвитку має бути спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання сильних сторін компанії та можливостей зовнішнього середовища. SWOT-матриця демонструє, що підприємство має потужний внутрішній потенціал розвитку та може ефективно реагувати на ризики ринку шляхом інноваційної трансформації бізнес-моделі.

Позиціонування окремих бізнесів ТОВ «Нова Пошта» у матриці БКГ свідчить, що їх більшість зосереджена в квадратах з високими темпами зростання та значною часткою ринку. Відповідні стратегії в межах матриці БКГ мають бути направлені на збільшення частки ринку та збереження частки ринку для певних бізнесів.

Аналіз динаміки розвитку ринку поштово-логістичних послуг України, поточних тенденцій глобальної економіки та внутрішнього потенціалу підприємства свідчить, що подальша стратегія розвитку ТОВ «Нова Пошта» має бути спрямована на комплексне масштабування бізнес-моделі, збереження конкурентної переваги, клієнтоорієнтованість та підвищення гнучкості у відповідь на зовнішні виклики. Основними напрямками подальшого стратегічного розвитку компанії: цифрова трансформація логістики, розширення присутності на міжнародних ринках, підвищення рівня сервісу, застосування екологічних практик та розбудова нових форматів послуг. Реалізація цих напрямів може забезпечити довгострокове зростання та посилити ринкові позиції підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. Impulse Consulting.URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/>
2. Ареф'єва О.В. Адаптивність стратегії підприємства в умовах динамічного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 3 (89). С. 208-215.
3. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Держава та регіони. 2019. № 5 (110). С.71-76.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Вплив факторів на активізацію розвитку підприємств в ринкових умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 4(14). С. 21–35.
5. Бець М.Т., Руденко Т.І. Механізм формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкурентоспроможності товару. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. С. 169 -177.
6. Бленда Н.О. Аналіз конкуренції в галузі за моделлю п'яти конкурентних сил. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 трав. 2017 р. Умань: Видавець «Сочінський», 2017. С. 13-15.
7. Богданова О.Ф., Лялькіна Н.П., Резв Н.І. Аналіз конкурентоспроможності та товарознавча оцінка продукції підприємства "Фірма Акант+К" та "Велам". Товарознавчий випуск. 2012. Вип.5. С. 43–36.
8. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 19-24. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/6-18.pdf>
9. Бондаренко С.М., Готь О.Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.

10. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 129-134.
11. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство, 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031>
12. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт., 2019. № 21. С. 86-92.
13. Валінкевич Н.В. Удосконалення процесу стратегічного управління підприємствами в умовах сталого розвитку. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11 (1). С. 92-98.
14. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
15. Ваулін О. І. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74>
16. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. № 17.
17. Гладир Т.С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2014. № 5.
18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
19. Дергачова В.В. Особливості реалізації стратегії підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2023. № 1. С. 80-87.
20. Державська А.В., Круш П.В. Аналіз товарної стратегії корпоративних підприємств. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). 2018. № 5. С. 47-50.

21. Захаренко-Селезньова А. М. Дослідження стану поштових операторів України Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2023. № 3(109). С. 41 – 45. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-6>

22. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

23. Золотаревський А. В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

24. Іщенко Н.М. Клієнтоорієнтованість як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств поштово-логістичної галузі. Економічний вісник. 2022. № 3. С. 84-92.

25. Карпухно Я. М., Баталова О. А. Формування стратегії розвитку підприємства. Регіональна економіка та управління. 2019. 2 (24). С. 126-139. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/896945>

26. Ключев С.О, Юров Б. В. Особливості роботи служб доставки в Україні до та під час військових дій на прикладі ТОВ «Нова пошта». Логістичне управління та безпека руху на транспорті : збірник наукових праць конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 10 лютого 2023 р. Львів : СЛУ, 2023. С. 39–42

27. Коберник І.В., Травіна К.В. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. Матеріали ІІ всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9870/1/ОІП_2017_P052-058.pdf

28. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>

29. Колодізева Т.О. Стратегічне партнерство як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств поштово-логістичної галузі. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 139—146.

30. Кошельник В. М. Стратегія економічного розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті активізації виробничої діяльності. Бізнесінформ. 2015. № 1. С. 194-199.

31. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

32. Кунда Н.Т., Огійчук О.В. Аналіз складових експрес-доставки вантажів у міжнародному сполученні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2023. № 4 Том 34 (73). С. 243-250. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/4_2023/39.pdf

33. Логістика у 2024 році: тренди та виклики. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/logstika-u-2024-roc-trendi-ta-vikliki>

34. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. № 41. С.74-78. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf

35. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

36. Місевич М. А., Бессмертний А. В., Грибушин Б. М., Кучер О. Р. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ " Нова пошта"). Агросвіт. 2024. № 14. С. 69-75. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4174/4209/9707>

37. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126.

38. Олійник Н. М, Дорогань О. І, Луцишен В. С. Забезпечення рентабельності підприємства в умовах воєнного часу (на прикладі ТОВ «Нова

Пошта»). Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : збірник V міжнародної науково-практичної конференції, 27-28 квітня 2023 р. Херсон : ХНТУ, 2023. С. 99–103

39. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. Агросвіт. 2010. № 21. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8

40. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors>

41. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15

42. Портер М. Стратегія конкуренції.: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 391 с.

43. Потапенко О.М. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств поштово логістичної галузі. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 29. С. 199—204.

44. Решетняк Т.І., Бабіч Ю.Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. Функціональна економіка. 2016. № 17. С. 74-82. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/и2010/22832/74-82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

45. Ринок поштових послуг в Україні. Що буде з тарифами. веб-сайт електронної газети «Суббота ПЛЮС». URL: <https://subbota.ua/news/209757/rinok-poshtovih-poslug-v-ukra%dl%97ni-shho-bude-z-tarifami>

46. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 92-96.

47. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарєв Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. Економіка і

суспільство. 2018. № 16. С. 468-473. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf

48. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. Економічний простір. 2022. № 181. С. 143–150.

49. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. Галицький економічний вісник. 2015. №2 (49). С. 204–212.

50. Смолін І.В. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства: методичний підхід. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 72—81.

51. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>

52. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.

53. Уляницький Дмитро. Битва за 450 млн посилок з Новою Поштою та Укрпоштою. Як працює ринок доставки в Україні – інтерв'ю CEO поштового оператора Meest. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097>

54. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. № 192. С.120-124. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/192-120-124-filina.pdf>

55. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22 (3). С. 141–144.

56. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7271>

57. Швиданенко Г.О., Швиданенко В.І. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 6. С. 146-153. URL: 10.32782/2786-765X/2024-6-20

58. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

59. Шкорина І. І. Маркетингова стратегія розвитку логістичних послуг в глобальному економічному просторі. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 11 (269). С. 60-73. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Ihor-I.-Shkoryna-60-73.pdf

60. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

61. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 5. Том 30 (69). С. 91-96. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/3069_5/30_695_2/18.pdf