

УДК 338.46

М. А. Місевич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

А. В. Бессмертний,

магістрант кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6891-177X>

Б. М. Грибушин,

магістрант кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2566-5450>

О. Р. Кучер,

магістрант кафедри менеджменту та маркетингу,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7811-4571>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.14.69

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НОВА ПОШТА")

М. Mysevych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Polissya National University, Zhytomyr

A. Bessmertnyi,

Master's student of the Department of Management and Marketing, Polissya National University, Zhytomyr

B. Gribushin,

Master's student of the Department of Management and Marketing, Polissya National University, Zhytomyr

O. Kucher,

Master's student of the Department of Management and Marketing, Polissya National University, Zhytomyr

PECULIARITIES OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF LOGISTICS ENTERPRISES OF UKRAINE (ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY "NOVA POSHTA")

У статті розкривається сутність та особливості стратегічного розвитку українських логістичних підприємств, досліджується процес стратегічного управління українськими логістичними підприємствами, аналізуються рівні та конкретні ситуації стратегічного управління. Здійснено організаційно-економічну характеристику типового підприємства української логістичної галузі ТОВ "Нова Пошта", проаналізовано фінансові показники підприємства та елементи операційних витрат, проаналізовано стан стратегічного управління підприємством. Визначено сильні та слабкі сторони ТОВ "Нова Пошта", а також потенційні можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Запропоновані напрямки вдосконалення стратегії розвитку українських логістичних компаній, зокрема ТОВ "Нова Пошта", шляхом розширення спектру послуг та вихід на нові сегменти ринку, оптимізація логістичних процесів та підвищення ефективності мережі, цифровізація та автоматизація процесів обслуговування клієнтів, посилення стратегічної співпраці, партнерство та розвиток сервісної екосистеми, підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів, розвиток міжнародної орієнтації та вихід на нові ринки, впровадження принципів сталого розвитку та зеленої логістики.

The article reveals the essence and features of the strategic development of Ukrainian logistics companies, examines the processes of their strategic management, analyzes the levels of strategic management and their specifics. An organizational and economic characterization of the company "Nova Poshta" as a typical enterprise of the logistics industry of Ukraine was carried out, an analysis of financial results and elements of operating costs of the enterprise was carried out, as well as the state of management of the company's strategic development was assessed. The strengths and weaknesses of the company "Nova Poshta", as well as potential opportunities and threats of the external environment, were identified. Directions for improving the development strategy of logistics companies of Ukraine and Nova Poshta, in particular, are proposed, which include expanding the range of services and entering new market segments, optimizing logistics processes and increasing network efficiency, digitizing and automating customer service processes, strengthening strategic partnerships and developing the service ecosystem, increasing the level of service and customer loyalty, developing an international direction and entering new markets, implementing the principles of sustainable development and green logistics.

Based on the results of the research, the following proposals were formulated for logistics companies of Ukraine in modern economic conditions: to implement a system of strategic controlling to monitor the implementation of the development strategy and timely response to deviations from planned indicators; to strength the integration of the risk management system into the process of strategic management to ensure the stability and adaptability of enterprises in conditions of uncertainty of the external environment; to develop the innovation management system, in particular through the creation of innovation laboratories, cooperation with startups and the implementation of open innovation principles; to improve the system of personnel motivation and development to ensure a high level of employee engagement and productivity, as well as the formation of an innovative culture in the company; to strength cooperation with key stakeholders (clients, partners, investors, society) to ensure the balance of their interests and create long-term value.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічний розвиток, логістика, поштово-логістичні послуги.

Key words: management, strategy, strategic development, logistics, postal and logistics services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах динамічних змін ринкового середовища та загострення конкуренції ефективно управління стратегічним розвитком логістичних підприємств є запорукою їх успішної діяльності та досягнення довгострокових цілей. ТОВ "Нова Пошта" — одна з найбільших та найуспішніших логістичних компаній України та один із основних гравців на ринку доставки та логістики. У постійно мінливому та динамічному бізнес-середовищі, де потреби клієнтів, конкуренція та технологічні інновації продовжують розвиватися, досліджувана компанія має постійно адаптуватися до нових умов та змінювати свій стратегічний підхід, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стає зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження в галузі стратегічного менеджменту, забезпечення стратегій розвитку підприємств, у тому числі логістичних ком-

паній, здійснюють науковці, консультанти з менеджменту, експерти зі стратегічного менеджменту та деякі провідні університети та науково-дослідні установи в галузі економіки, менеджменту, бізнес-адміністрування та ін. Займається науковими дослідженнями в галузі стратегічного управління та розвитку в Гарвардському університеті, Массачусетському технологічному інституті, Стенфордському університеті, Школі менеджменту Імре Молнара, Міжнародній асоціації менеджменту технологій, Інституті інновацій та розвитку та багатьох інших. Дослідженням у сфері корпоративного стратегічного розвитку присвячені також наукові праці таких вчених, як Клейтон Крістен, Алекс Остервальдер, Гері Хамел, Ерік Ріс, Хамелтон Гліб.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження особливостей стратегічного розвитку логістичних компаній України (на прикладі ТОВ "Нова Пошта") та розробка напрямків удосконалення стратегії розвитку цих підприємств у сучасних умовах господарювання.

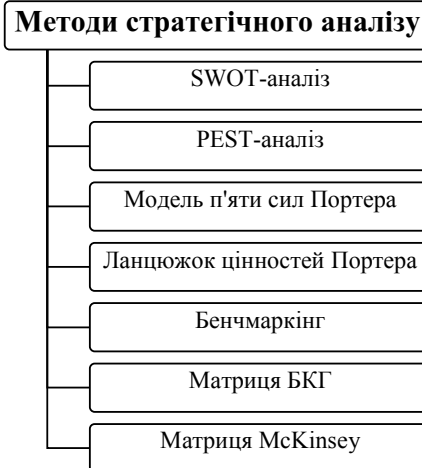


Рис. 1. Методи стратегічного аналізу

Джерело: [1, с. 210—211].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головна мета стратегічного менеджменту — забезпечити довгостроковий успіх і конкурентоспроможність підприємства шляхом ефективного використання наявних ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Основними завданнями стратегічного управління є:

- визначити місію і цілі підприємства;
 - аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - розробляти та вибирати стратегії;
 - реалізувати обрану стратегію;
 - оцінка та контроль виконання стратегії
- [2, с. 95].

Стратегічне управління підприємствами галузі поштової логістики має свої особливості, які визначаються конкретними обставинами його діяльності та впливом зовнішніх факторів [7, с. 74]. Підприємства поштової логістики працюють у динамічному середовищі та зазнають впливу різноманітних зовнішніх факторів, таких як національна економічна ситуація, технологічний розвиток та конкурентне середовище. [5, с. 141-142].

Специфіка корпоративних послуг і бізнес-процесів у галузі поштової логістики також впливає на її стратегічне управління. Ці компанії надають послуги з доставки та зберігання товарів і потребують ефективної організації логістичних процесів, управління транспортними засобами, складами тощо. [6, с. 200].

Інновації та впровадження нових технологій відіграють важливу роль у стратегічному управлінні компаніями галузі поштової логістики. Впровадження інновацій дозволяє компаніям поштово-логістичної галузі оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищити якість послуг

і забезпечити конкурентні переваги на ринку. Тому, інноваційна частина повинна стати невід'ємною частиною стратегії її розвитку [4, с. 88—89].

Іншою характеристикою корпоративного стратегічного управління в індустрії поштової логістики є необхідність адаптації до мінливих потреб споживачів. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції та розвитку електронної комерції клієнти висувають дедалі вищі вимоги до швидкості, надійності та зручності доставки товарів. Орієнтація на потреби споживачів і здатність швидко адаптуватися до змін споживачів є ключовими факторами успіху підприємств галузі поштової логістики [3, с. 82—83].

Стратегічний аналіз — важливий етап процесу стратегічного управління, який дає змогу вивчити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [1, с. 211]. Існує багато способів проведення стратегічного аналізу, кожен із яких має свої особливості та сферу застосування (рис. 1).

Процес стратегічного управління підприємством складається з послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості та потребує використання відповідних методів та інструментів. Ефективне завершення кожного етапу процесу стратегічного управління є запорукою успішного розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Існує безліч методів стратегічного аналізу, які дозволяють досліджувати різні аспекти бізнесу та його середовища. Ефективне використання методів стратегічного аналізу може сформувати інформаційну базу для прий-

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ "Нова Пошта"

Сильні сторони	Можливості
Хороша кредитна історія Можливість залучення джерел фінансування Високоякісний талант Проводить різні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників компанії Компанія має широкий спектр послуг Регулярне оновлення основних засобів	Можливість розширення пропонованих послуг Збільшення долі за рахунок розширення Можливість диверсифікації послуг Можливість приєднання до стратегічних альянсів
Слабкі сторони	Загрози
Високі витрати на управління Недостатність власних обігових коштів Довгі цикли розробки та впровадження нових послуг Рентабельність діяльності низька Співробітникам бракує мотивації до інновацій та розвитку Слабкі ланки ризик-менеджменту в роботі компанії Рівень зарплат провідних спеціалістів нижчий, ніж у комерційному секторі	Економічні та соціальні загрози, пов'язані з війною Рівень інфляції зростає Частка ринку та збитки майна Споживачі можуть відмовитися від послуг через зниження купівельної спроможності

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

няття зважених стратегічних рішень і розробки ефективних стратегій розвитку вашого підприємства.

ТОВ "Нова Пошта" — одна з провідних компаній на ринку поштових та логістичних послуг України, яка надає послуги доставки вантажів та листів по всій країні та за кордон. Заснована в 2001 році, компанія за ці роки виросла і стала сильним гравцем на ринку, активно розробляючи та впроваджуючи інноваційні рішення. Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта" побудована за функціональним принципом і включає кілька підрозділів і підрозділів, що

відповідають за різні напрямки діяльності підприємства. Зокрема, структура компанії включає відділи маркетингу, продажів, логістики, фінансів, управління персоналом, інформаційних технологій та інші. Мережа відділень ТОВ "Нова Пошта" налічує понад 8000 відділень по всій Україні, що дозволяє компанії доставляти вантажі в найвіддаленіші куточки країни. Крім того, компанія також має власний автопарк із понад 4000 автомобілів різного тону, які можуть перевозити вантажі різного розміру та ваги. Одним із ключових факторів успіху ТОВ "Нова Пошта" є активне впровад-

Таблиця 2. Аналіз стратегічних напрямків розвитку ТОВ "Нова пошта" за допомогою матриці БКГ

Стратегічний напрямок	Темпи зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрант матриці БКГ
Розробка послуг фулфілменту для інтернет-магазинів	Високі	Висока	"Зірки"
Перевезення гарячих і крихких вантажів	Середні	Низька	"Знаки питання"
Надаємо послуги експрес-доставки корпоративним клієнтам	Високі	Середня	"Зірки"
Напрямки доставки та повернення з-за кордону	Високі	Низька	"Знаки питання"
Розвиток мережі поштових машин	Високі	Висока	"Зірки"
Оптимізуйте процес доставки «останньої милі».	Середні	Висока	"Дійні корови"
Розробка мобільних додатків та особистих кабінетів	Високі	Висока	"Зірки"
Автоматизуйте процеси реєстрації та відстеження	Середні	Середня	"Знаки питання"
Розвивайте партнерство з компаніями електронної комерції та фінтех	Високі	Середня	"Зірки"
Впровадити програму лояльності клієнтів	Середні	Середня	"Знаки питання"

**Таблиця 3. Аналіз стратегічних підрозділів
ТОВ "Нова Пошта" за допомогою матриці McKinsey**

Стратегічна бізнес-одиниця	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Позиція в матриці
Доставка товарів для фізичних осіб	4	5	Переможець 1
Доставка товарів для інтернет-магазинів	5	4	Переможець 1
Наповнення та оновлення інтернет-магазину	5	3	Переможець 2
Міжнародна доставка	4	3	Знак питання
Надаємо послуги експрес-доставки корпоративним клієнтам	4	4	Переможець 1
Послуги зі складування та обробки вантажів	3	4	Переможець 2
Доставка товарів з контролем температури	3	2	Знак питання
Послуга повернення та обміну	4	3	Знак питання
Послуги страхування вантажів	2	3	Генератор коштів
Фінансування торгівлі (NP Shopping)	3	2	Генератор коштів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

ження інноваційних технологій та цифровізація бізнес-процесів. Зокрема, компанія запустила мобільний додаток для відстеження посилок, запустила сервіс онлайн-обробки вантажів, а також активно розвиває мережу поштових апаратів. Одним із пріоритетів ТОВ "Нова Пошта" є розвиток міжнародного напрямку діяльності. Компанія активно співпрацює з провідними міжнародними логістичними операторами, такими як DHL, FedEx, UPS, TNT та ін., надаючи послуги доставки вантажів у понад 200 країн світу. Корпоративна соціальна відповідальність також є важливим аспектом діяльності ТОВ "Нова Пошта".

Основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ "Нова Пошта" є: розвиток мережі відділень та поштових відділень, оптимізація логістичних процесів, цифровізація послуг, розвиток міжнародних напрямків, впровадження інноваційних технологій та підвищення екологічності діяльності. Компанія активно інвестує в розширення інфраструктури, автоматизацію процесів і навчання персоналу. Таблиця SWOT-аналізу для ТОВ "Нова Пошта" допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози (табл. 1).

Аналізуючи стратегічні напрями розвитку ТОВ "Нова Пошта" за допомогою матриці BKG, можна зробити наступні висновки: до категорії "зірки" входять напрями з високими темпами зростання ринку та високими або середніми відносними частками ТОВ "Нова Пошта". Це, зокрема, розвиток фулфілмент-сервісів для інтернет-магазинів, кур'єрських послуг для бізнес-клієнтів, розвиток мережі поштових

апаратів, мобільних додатків і особистих кабінетів, а також співпраця з компаніями електронної комерції та фінтех. Ці напрями мають значний потенціал зростання та потребують активних інвестицій для збереження та посилення конкурентних позицій ТОВ "Нова Пошта" (табл. 2).

У категорії "Знаки питання" є напрямки, в якому темпи зростання ринку високі або середні, але відносна частка ТОВ "Нова Пошта" низька або середня. Квадрат "Корови" представлений оптимізацією процесу доставки "останньої милі". Цей напрямки характеризується середнім зростанням ринку та відносно високою часткою ТОВ "Нова пошта". Це генерує значний грошовий потік, який можна використовувати для розвитку інших перспективних напрямків. У матриці BKG немає стратегічних напрямків, які підпадають під категорію "собаки". Це свідчить про те, що ТОВ "Нова Пошта" орієнтоване на перспективні напрями розвитку з потенціалом для зростання та отримання прибутку. Компанії повинні зосередитися на напрямку розвитку "зірок", вибірково інвестувати в перспективні "знаки питання" та використовувати "дійних корів" для фінансування зростання в інших напрямках.

Для аналізу стратегічних бізнес-одиниць ТОВ "Нова Пошта" за допомогою методу McKinsey ми оцінимо компанію за критеріями ринкової привабливості та конкурентоспроможності. Ми будемо використовувати шкалу від 1 до 5, де 1 — низький рівень, а 5 — високий рівень привабливості або конкурентоспроможності (табл. 3).

Аналіз за допомогою методу McKinsey дозволяє визначити пріоритетні напрямки інвестування ТОВ "Нова Пошта" та оптимізувати розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями. Компанії повинні зосередитися на розвитку сфер "переможців", вибірково інвестувати в перспективні "знаки питання" та залучати "генераторів капіталу" для фінансування зростання інших бізнес-одинаць.

Одним із ключових напрямків удосконалення стратегії розвитку українських логістичних компаній, і зокрема ТОВ "Нова Пошта", є розширення спектру послуг та вихід на нові сегменти ринку. Диверсифікація послуг і освоєння нових ринків дозволяють компаніям поштової та логістичної галузі зміцнювати свої конкурентні позиції та забезпечувати стабільність свого бізнесу в мінливому середовищі. Для логістичних компаній України та ТОВ "Нова Пошта" розвиток фулфілменту в інтернет-магазинах, доставка жаростійких та крихких вантажів, вихід на ринок експрес-доставки для комерційних клієнтів, розвиток послуг доставки за кордон та у зворотному напрямку.

Оптимізація логістичних процесів та підвищення ефективності мережі є важливими напрямками вдосконалення стратегії розвитку українських логістичних компаній та ТОВ "Нова Пошта". Оптимізація логістичних процесів може допомогти вам зменшити витрати, збільшити швидкість і якість доставки, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів. Для вітчизняних логістичних компаній та ТОВ "Нова Пошта" актуальними завданнями в цьому напрямку є впровадження динамічної дистрибуційної маршрутної системи, розвиток мережі автоматизованих сортувальних центрів, оптимізація процесу дистрибуції "останньої милі" та вдосконалення ефективності управління транспортним парком. В умовах цифрової трансформації економіки важливим напрямком удосконалення стратегії розвитку українських логістичних компаній, особливо ТОВ "Нова Пошта", є цифровізація та автоматизація процесів обслуговування клієнтів. Для ТОВ "Нова пошта" пріоритетами в цьому напрямку можуть стати розробка мобільних додатків та особистих кабінетів клієнтів, впровадження чат-ботів та голосових помічників для підтримки клієнтів, автоматизація реєстрації та відстеження процесів відправлення, розвиток електронного документообігу з системою клієнтів.

Ще одним перспективним напрямком удосконалення стратегічного управління та роз-

витку українських логістичних компаній є зміцнення стратегічного партнерства та розвиток сервісних екосистем. Партнерство з ключовими гравцями ринку та розвиток екосистем послуг дозволяють компаніям поштової та логістичної галузі створювати додаткову вартість для клієнтів і диверсифікувати потоки доходів. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямку є розвиток партнерства з основними гравцями ринку електронної комерції, інтеграція з платіжними системами та сервісами онлайн-кредитування, розвиток партнерських програм з мережею поштових апаратів і пунктів доставки, формуючи екосистему додаткових послуг навколо доставки (страхування, зберігання, повернення тощо).

Підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів є важливим напрямком удосконалення стратегічного розвитку українських логістичних компаній, у тому числі ТОВ "Нова Пошта". В умовах дедалі жорсткішої конкуренції на ринку поштової логістики здатність підприємств надавати послуги високого рівня та формувати лояльність клієнтів стала ключовою конкурентною перевагою. Для ТОВ "Нова пошта" актуальними завданнями в цьому напрямку є впровадження програми лояльності для старих клієнтів, розвиток якісних послуг для VIP-клієнтів, збільшення швидкості та зручності доставки в сільській місцевості, покращення якості обслуговування клієнтів у відділеннях та Call Center.

Основними стратегічними напрямками діяльності вітчизняних логістичних підприємств та ТОВ "Нова Пошта", особливо в умовах війни та міжнародних перевезень, можуть бути:

1) забезпечення безпеки та надійності. Першочерговим завданням є забезпечення безпеки співробітників і клієнтів компанії, а також надійна доставка вантажів в умовах воєнного часу. Це може включати вдосконалення систем безпеки у відділеннях, поштових відділеннях, транспортних маршрутах і забезпечення надійності гуманітарних перевезень.

2) альтернативні методи логістики. Під час війни можуть знадобитися альтернативні логістичні маршрути та шляхи доставки вантажів. Такі маршрути могли бути розроблені, щоб уникнути інтенсивних бойових дій та окупованої території.

3) гуманітарна допомога. Розробка та реалізація програм гуманітарної допомоги допомагає задовольнити потреби людей, які пост-

раждали від війни. Це може включати забезпечення продуктами харчування, ліками, одягом та іншими основними ресурсами.

4) співпраця з міжнародними партнерами. Що стосується міжнародних вантажних перевезень, важливо розширити співпрацю з міжнародними логістичними компаніями та партнерами, щоб забезпечити безперебійну доставку міжнародних вантажів.

Для покращення цієї ситуації необхідно здійснити комплекс заходів щодо підвищення рівня організації праці, оптимізації виробничих процесів, розвитку професійних та особистісних якостей працівників, покращення організаційно-технічних показників. Пошук шляхів покращення — це крок, який потребує особливої уваги. Джерелами ідей для цих методів можуть бути внутрішні співробітники, дослідницькі та проектні організації, споживачі, постачальники, конкуренти та інші зацікавлені сторони. Ключовим для цього етапу є залучення всіх учасників компанії. Досягти цього можна шляхом розгляду всіх можливих ідей, у тому числі "сирих" і не до кінця розроблених, і виділення коштів на подальші дослідження та розробки найбільш перспективних проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегія вдосконалення розвитку українських логістичних компаній, і зокрема ТОВ "Нова пошта", має ґрунтуватися на комплексному підході з урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства та тенденцій розвитку ринку поштово-логістичних послуг. Ключовими напрямками удосконалення стратегічного розвитку українських логістичних компаній, на які слід зосередити увагу в майбутніх дослідженнях, можуть стати розширення сфери послуг і вихід на нові сегменти ринку, оптимізація логістичних процесів і підвищення ефективності мережі, цифровізація та автоматизація обслуговування клієнтів, процеси, зміцнювати розвиток стратегічних партнерств і екосистем послуг, покращувати рівень обслуговування та лояльність клієнтів, розвивати міжнародну орієнтацію та виходити на нові ринки, а також впроваджувати принципи сталого розвитку та екологічної логістики.

Література:

1. Ареф'єва О.В. Адаптивність стратегії підприємства в умовах динамічного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 3 (89). С. 208—215.

2. Валінкевич Н.В. Удосконалення процесу стратегічного управління підприємствами в умовах сталого розвитку. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11 (1). С. 92—98.

3. Дергачова В.В. Особливості реалізації стратегії підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2023. № 1. С. 80—87.

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

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

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

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

References

1. Arefieva, O. (2022), "Adaptability of the company's strategy in a dynamic environment", Problems of the systemic approach in economics, vol. 3 (89), pp. 208—215.

2. Valinkevich, N. (2020), "Improving the process of strategic management of enterprises in conditions of sustainable development", Entrepreneurship and innovation, vol. 11 (1), pp. 92—98.

3. Dergacheva, V. (2023), "Peculiarities of implementing the company's strategy in conditions of uncertainty", Modern approaches to enterprise management, vol. 1, pp. 80—87.

4. Ishchenko, N. (2022), "Customer orientation as a key factor in the competitiveness of companies in the postal and logistics industry", Economic Herald, vol. 3, pp. 84—92.

5. Kolodizeva, T. (2021), "Strategic partnership as a tool for ensuring the competitiveness of companies in the postal and logistics industry", Business Inform, vol. 3, pp. 139—146.

6. Potapenko, O. (2018), "Innovative aspects of strategic development of companies in the postal and logistics industry", Economics and enterprise management, vol. 29, pp. 199—204.

7. Smolin, I. (2021), "Formation of strategic alternatives for enterprise development: methodical approach", Strategy of economic development of Ukraine, vol. 48, pp. 72—81.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2024 р