© В. М. Радько, Д. Я. Гевко

Отримано: 29 травня 2026 р.

Прорецензовано: 30 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 02 червня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: radko_vm@duet.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-0351-2573

email: gevkodanka@gmail.com

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-62-68

Радько В. М., Гевко Д. Я. Трансформація бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 62–68.

УДК: 658.011.1:656.1

JEL-класифікація: L86, O33, M15

Радько Вікторія Миколаївна,
кандидатка економічних наук, завідувачка кафедри економіки та цифрового бізнесу Державного університету економіки технологій
Гевко Данило Ярославович,
Державний університет економіки технологій

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено особливості трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Розглянуто теоретичні підходи до інноваційного розвитку підприємств, цифровізації бізнес-процесів та бізнес-моделювання у логістичній сфері. Проаналізовано напрями цифрової трансформації підприємства, серед яких автоматизація логістичних процесів, розвиток CRM-систем, інтеграція AI-рішень, масштабування мережі поштоматів та розвиток міжнародної логістики. Проведено порівняльний аналіз діючої та оновленої бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера та досліджено трансформацію основних елементів бізнес-моделі в умовах цифровізації. Результати дослідження підтверджують перехід логістичного підприємства від традиційної логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми, орієнтованої на автоматизацію, персоналізацію сервісів та розвиток цифрової інфраструктури.

Ключові слова: *бізнес-модель, цифрова економіка, логістичне підприємство, цифровізація, інноваційний розвиток.*

Viktoriia Radko,
PhD In Economics, Head of the Department of Economics and Digital Business, State University of Economics and Technologies
Danylo Hevko,
State University of Economics and Technologies

DIGITAL TRANSFORMATION OF A LOGISTICS ENTERPRISE'S BUSINESS MODEL: FROM TRADITIONAL DELIVERY TO AN AI-ORIENTED ECOSYSTEM

The article examines the peculiarities of business model transformation within a logistics enterprise in the digital economy, using Nova Poshta LLC as a case study. It considers theoretical approaches to innovative development, business process digitalization, and logistics business modeling. Using the Osterwalder Canvas, the study analyzes the enterprise's existing business model and identifies key areas requiring innovative renewal, including insufficient service personalization, high resource intensity of operational activities, dependence on the human factor, and limited diversification of revenue sources.

The study outlines the core directions of Nova Poshta's digital transformation: implementing AI-based logistics flow forecasting, developing an omnichannel CRM platform, scaling the automated parcel locker network, and modernizing infrastructure. Deeper integration of AI technologies is shown to be essential for transitioning from isolated digital solutions to a holistic ecosystem.

A comparative Osterwalder Canvas analysis reveals profound changes across key activities, value propositions, customer relationships, channels, revenue streams, and cost structures. This transformation marks a definitive shift from a traditional logistics-oriented model to a digitally integrated service ecosystem combining logistics, financial, information, and analytical services.

The key characteristics of this transformed model include predictability, personalization, automation, integration, and scalability. The conclusions substantiate that business model transformation in the digital economy requires a comprehensive renewal of value creation mechanisms and a transition to a service-digital model of functioning.

Keywords: *business model, digital economy, logistics enterprise, digitalization, innovative development, AI technologies, omnichannel CRM, ecosystem.*

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки відбувається в умовах масштабних технологічних змін у логістичній сфері, посилення конкурентного тиску, стрімкого розширення електронної комерції та зростання вимог споживачів до швидкості, надійності й цифрової підтримки логістичних послуг.

Інтеграція автоматизованих систем управління, цифрових платформ, CRM-технологій, аналітики даних та мобільних сервісів трансформує підходи до організації логістичних процесів та управління підприємствами.

За таких обставин традиційні бізнес-моделі логістичних компаній поступово втрачають конкурентну результативність, що посилює потребу у пошуку нових механізмів створення цінності, розвитку взаємодії зі споживачами та підтриманні ринкової стійкості підприємств. Трансформація бізнес-моделі перетворюється на стратегічний напрям адаптації підприємств до цифрового середовища та інноваційних змін.

Для українських логістичних підприємств проблема трансформації бізнес-моделі ускладнюється впливом воєнних ризиків, нестабільністю економічного середовища, змінами логістичних маршрутів і потребою оперативного реагування на нові умови функціонування. За таких обставин підприємства логістичної галузі переходять до переорієнтації механізмів створення та доставки цінності, розширення цифрових сервісів, автоматизації операційних процесів та інтеграції інноваційних технологій у систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику інноваційного розвитку підприємств, цифровізації бізнес-процесів та трансформації бізнес-моделей досліджують Н. Б. Васильєва, О. С. Заболотна, Я. Є. Нижниченко, М. О. Рущишин, Н. М. Рущишин, М. В. Савицький, Н. М. Суліма та ін. У наукових працях інноваційний розвиток пов'язується з цифровою трансформацією, модернізацією бізнес-процесів та довгостроковим стратегічним розвитком підприємства.

Теоретичні аспекти бізнес-моделювання досліджували І. Бивших, О. В. Зибарева, І. А. Лопащук, А. І. Омельченко та О. С. Ченуша. У наукових підходах бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що включає ціннісну пропозицію, бізнес-процеси та механізми отримання доходів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження виступає обґрунтування напрямів трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідити теоретичні підходи до інноваційного розвитку та трансформації бізнес-моделі підприємства; визначити особливості цифровізації логістичних підприємств; розкрити напрями цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта»; проаналізувати особливості діючої бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера; обґрунтувати напрями трансформації елементів бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки; здійснити порівняльний аналіз діючої та оновленої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вперше запропоновано комплексну модель трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, поєднує чотири взаємопов'язані компоненти (AI-прогнозування логістичних потоків, омніканальну CRM-платформу, масштабування автоматизованої поштоматної мережі та енергомодернізацію інфраструктури) та забезпечує системний перехід від логістично-орієнтованої до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми. Удосконалено теоретичний підхід до аналізу трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства за канвою Остервальдера шляхом виокремлення зон найбільш інтенсивних змін (ключова діяльність, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, канали збуту, потоки доходів), що дозволяє більш точно ідентифікувати пріоритетні напрями цифрової модернізації. Набули подальшого розвитку наукові положення щодо класифікації напрямів трансформації бізнес-моделей логістичних підприємств, які, на відміну від існуючих, додатково включають інтеграцію AI-рішень для прогнозування логістичних потоків, розвиток омніканальних CRM-систем та масштабування автоматизованої поштоматної мережі як окремі стратегічні напрями цифровізації.

Виклад основного матеріалу. У цифровому економічному середовищі логістичні підприємства активно інтегрують цифрові технології, автоматизують бізнес-процеси та розвивають логістичну інфраструктуру відповідно до потреб електронної комерції. За таких обставин інноваційний розвиток підприємства дедалі частіше пов'язується з трансформацією бізнес-моделі, цифровізацією сервісів та модернізацією механізмів створення цінності для клієнтів [1; 5].

Н. М. Суліма та М. В. Савицький розглядають інноваційний розвиток через системну трансформацію організаційної, виробничої, управлінської й маркетингової діяльності підприємства [11]. У науковому підході Н. М. Рущишин та М. О. Рущишин інноваційна стратегія розглядається через довгострокову орієнтацію розвитку підприємства [10].

В економічній науці бізнес-модель підприємства трактується як система взаємопов'язаних елементів, до складу якої входять ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності та механізми отримання доходів [4]. А. І. Омельченко та О. С. Ченуша пов'язують бізнес-модель зі стратегічним розвитком підприємства й інтеграцією інноваційних рішень [9].

Таблиця 1

Основні елементи бізнес-моделі підприємства

Елемент	Характеристика
Ціннісна пропозиція	Якість послуг, швидкість, цифрові сервіси
Архітектура створення цінності	Ресурси, технології, бізнес-процеси
Взаємодія з клієнтами	CRM-системи, цифрові канали комунікації
Потоки доходів	Логістичні, фінансові та цифрові сервіси

Джерело: складено авторами на основі [4; 6; 9].

Дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дало можливість проаналізувати особливості трансформації логістичного підприємства в умовах цифрової економіки [8]. Компанія інтегрує цифрові сервіси, автоматизовані логістичні рішення та омніканальні системи комунікації зі споживачами [2; 3].

Для системної оцінки конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Нова Пошта», застосовано модель п'яти сил М. Портера. Результати аналізу представлено на рис. 1.

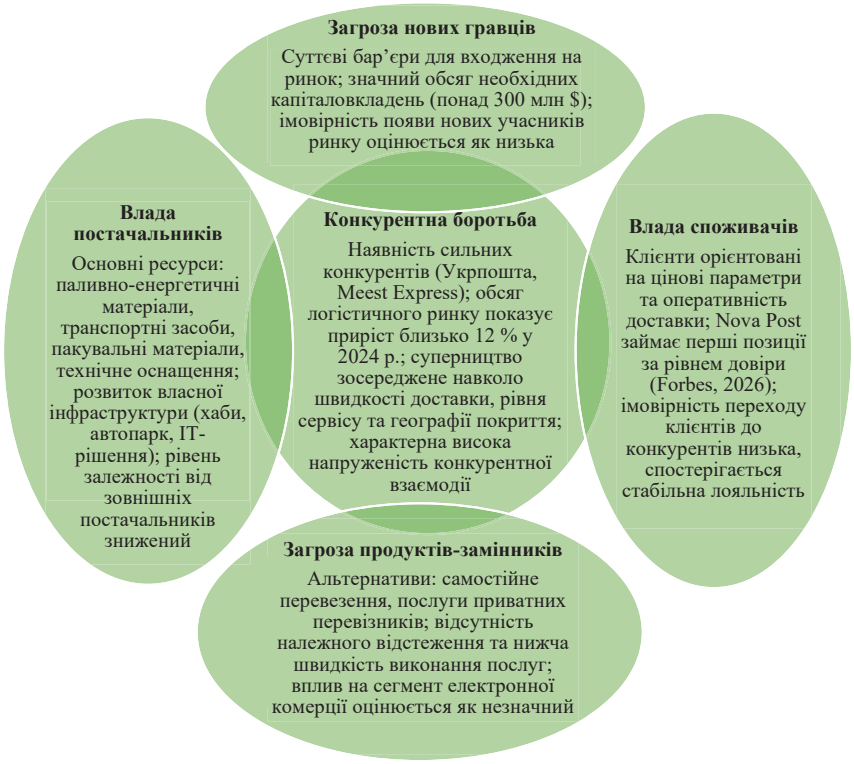

Рис. 1. Оцінка макросередовища ТОВ «Нова Пошта» за моделлю конкурентних переваг «п'ять сил Портера»

Джерело: складено авторами.

Загроза появи нових конкурентів оцінюється як низька через значні бар'єри входу на ринок (необхідність інвестицій понад 300 млн дол. США). Влада постачальників є помірною, оскільки компанія розвиває власну інфраструктуру (автопарк, IT-платформи). Водночас висока влада споживачів та інтенсивна конкуренція з боку Укрпошти та Meest Express вимагають постійного вдосконалення сервісу та оптимізації витрат, що підтверджує необхідність подальшої цифрової трансформації бізнес-моделі.

У 2024 р. обсяг доставлених посилок та вантажів перевищив 480 млн одиниць, а мережа сервісних точок налічувала понад 37 тис. [7; 12]. Розвиток інфраструктури поєднується з масштабуванням мобільних сервісів, CRM-систем, AI-чатботів та автоматизованих поштоматів [2;3].

У межах дослідження встановлено, що подальший розвиток підприємства потребує модернізації логістичної інфраструктури, оптимізації операційних витрат, автоматизації бізнес-процесів та розширення цифрової екосистеми сервісів. У зв'язку з цим запропоновано стратегію інноваційного розвитку, орієнтовану на інтеграцію AI-рішень, розвиток омніканальної CRM-платформи, автоматизацію логістичних центрів та енергоефективну модернізацію інфраструктури.

Таблиця 2

Напрями трансформації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Напрям	Практична реалізація
Цифровізація сервісів	Мобільний застосунок, електронний кабінет
Автоматизація логістики	Роботизовані сортувальні системи
CRM та клієнтський сервіс	AI-чатботи, персоналізовані сервіси
Інноваційна інфраструктура	Розвиток мережі поштоматів
Міжнародний розвиток	Масштабування міжнародної доставки

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 7; 8; 12].

Таблиця 3

Напрями стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Напрям розвитку	Очікуваний результат
AI-прогнозування логістичних потоків	Оптимізація маршрутів та скорочення витрат
Автоматизація логістики	Підвищення швидкості обробки відправлень
Омніканальна CRM-платформа	Підвищення рівня клієнтської лояльності
Енергоефективність	Скорочення енергетичних витрат
Міжнародна експансія	Диверсифікація джерел доходів

Джерело: складено авторами.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» відкрив можливість встановити, що розвиток логістичного підприємства в умовах цифрової економіки пов'язаний не лише з модернізацією окремих бізнес-процесів, а й із комплексною трансформацією бізнес-моделі. Розвиток електронної комерції, масштабування цифрових сервісів, зміна поведінки споживачів та розширення міжнародної логістики потребують перегляду механізмів створення цінності, організації взаємодії з клієнтами та побудови логістичної інфраструктури.

Узагальнену схему переходу ТОВ «Нова Пошта» від традиційної моделі до цифрово-інтегрованої екосистеми представлено на рис. 2.

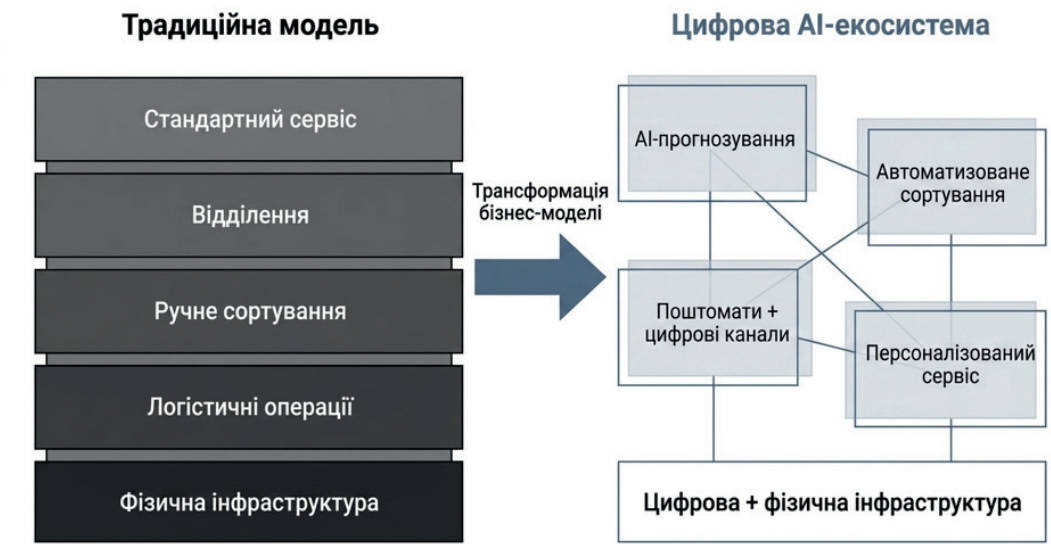

Рис. 2. Схема трансформації бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової економіки

Джерело: складено авторами.

Для дослідження напрямів трансформації використано бізнес-модель Остервальдера, яка використовується для аналізу взаємозв'язків між основними елементами діяльності підприємства. Аналіз чинної бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» демонструє активну інтеграцію цифрових сервісів, автоматизованих логістичних рішень і фінансових інструментів, однак подальший розвиток підприємства потребує глибшої цифрової інтеграції та розширення сервісної екосистеми.

У процесі дослідження встановлено найбільш інтенсивні зміни у блоках партнерств, діяльності, ресурсів, ціннісної пропозиції, взаємодії з клієнтами, каналів збуту, клієнтських сегментів, структури витрат і потоків доходів.

Трансформація блоку партнерств пов'язується з розширенням співпраці з технологічними компаніями, AI-розробниками, міжнародними e-commerce платформами, енергетичними компаніями та цифровими сервісними провайдерами. Розвиток партнерської екосистеми орієнтується на масштабування міжнародної діяльності та поглиблення цифровізації логістичних процесів.

У блоці діяльності відбувається перехід від традиційних логістичних операцій до автоматизованого сортування, використання AI-прогнозування логістичних потоків, цифрової аналітики та управління омніканальними сервісами. Паралельно зростає роль цифрових платформ у координації логістичних операцій.

Трансформація ресурсної бази пов'язана зі зміною структури активів підприємства. Якщо діюча модель орієнтується переважно на логістичну інфраструктуру, транспорт, персонал і фізичні активи, то оновлений підхід концентрується на Big Data, AI-системах, цифрових платформах, автоматизованих сортувальних комплексах та інформаційних ресурсах.

Найбільш масштабні зміни простежуються у ціннісній пропозиції підприємства. Чинна модель концентрується на швидкості доставки, широкій сервісній мережі та зручності використання послуг. Оновлений підхід орієнтується на персоналізований цифровий сервіс, прогнозовані терміни доставки, інтегровані логістичні рішення та розширення міжнародного покриття.

Трансформація взаємодії з клієнтами пов'язується з переходом до омніканальної моделі комунікації. Поряд із традиційними каналами взаємодії зростає частка AI-чатботів, автоматизованих сервісів підтримки, персоналізованих пропозицій та цифрової аналітики клієнтської поведінки.

У структурі каналів збуту відбувається зміщення акцентів від фізичних відділень і традиційних форматів обслуговування до API-інтеграцій, цифрових платформ, мобільних сервісів та омніканальних систем взаємодії.

Зміни клієнтських сегментів пов'язуються зі збільшенням частки електронної комерції, розвитком міжнародного напряму та розширенням цифрового сегмента користувачів. Розширення e-commerce підвищує вимоги до швидкості доставки, персоналізації сервісів і цифрової інтеграції.

Трансформація структури витрат пов'язана зі збільшенням інвестицій у цифрову інфраструктуру, автоматизацію, AI-технології та розвиток інформаційних платформ. Одночасно поступово зменшується частка витрат, пов'язаних із ручними логістичними операціями.

У структурі потоків доходів розширюються джерела монетизації через розвиток цифрових сервісів, міжнародних логістичних рішень, API-сервісів та фінансових продуктів.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика діючої та оновленої бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта»

Елемент бізнес-моделі	Діюча модель	Оновлена модель
Ключові партнери	Логістичні оператори, постачальники, маркетплейси, фінансові установи	AI-компанії, e-commerce платформи, міжнародні партнери, енергетичні компанії
Ключова діяльність	Доставка, сортування, логістичні операції, розвиток інфраструктури	AI-прогнозування, автоматизація, цифрова аналітика, омніканальні сервіси
Ключові ресурси	Інфраструктура, персонал, IT-системи, транспорт	Big Data, AI, цифрові платформи, аналітичні системи
Ціннісна пропозиція	Швидка доставка, сервіс, широка мережа	Персоналізований цифровий сервіс, прогнозована доставка, інтегровані рішення
Відносини з клієнтами	CRM, підтримка, відділення, чат-канали	Омніканальна взаємодія, AI-інструменти, персоналізація
Канали збуту	Відділення, сайт, мобільний застосунок	API, цифрові платформи, омніканальні сервіси
Сегменти клієнтів	Фізичні особи, бізнес, e-commerce, міжнародні клієнти	Розширення e-commerce сегменту, міжнародні клієнти, цифрові користувачі
Структура витрат	Логістика, персонал, інфраструктура, транспорт	Автоматизація, цифрова інфраструктура, AI, IT-платформи
Потоки доходів	Доставка, фінансові послуги, міжнародна логістика	Digital-сервіси, API, фінансові продукти, міжнародні сервіси

Джерело: складено авторами.

Проведений порівняльний аналіз підтверджує, що трансформація бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта» пов'язана не лише зі зміною окремих елементів діяльності, а й із переходом від логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми, у межах якої поєднуються логістичні, фінансові, інформаційні та аналітичні сервіси.

Архітектуру запропонованої цифрово-інтегрованої екосистеми ТОВ «Нова Пошта» наочно представлено на рис. 3.

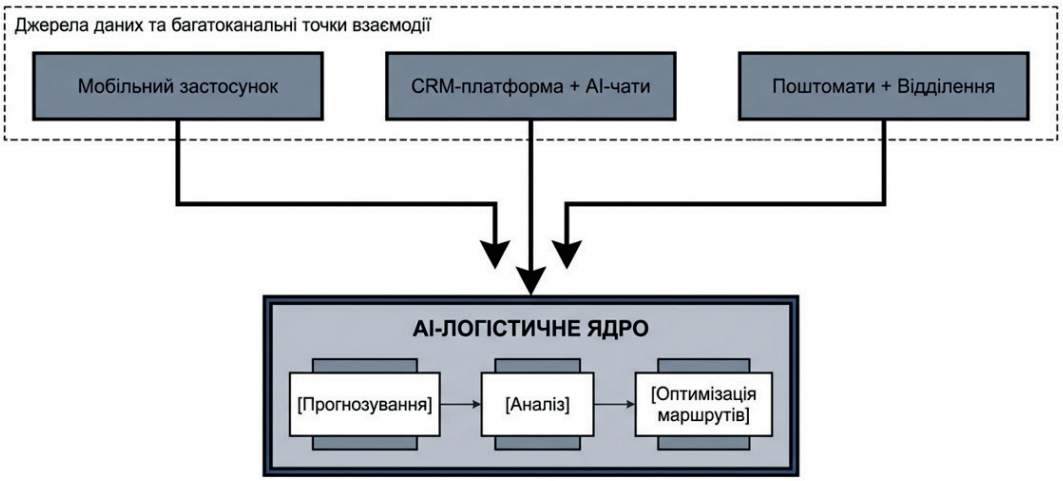

Рис. 4. Архітектура цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено авторами.

Основними напрямами розвитку є автоматизація процесів, цифровізація взаємодії зі споживачами, персоналізація сервісів та масштабування міжнародної діяльності.

Висновки. У статті проаналізовано особливості трансформації бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Аналіз теоретичних підходів дає розуміння зростання значення цифровізації, автоматизації логістичних процесів та інтеграції інноваційних технологій у систему стратегічного розвитку підприємств логістичної галузі.

Під час дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» простежено активний розвиток цифрових сервісів, автоматизованої логістичної інфраструктури, омніканальних каналів взаємодії та міжнародних напрямів діяльності. Аналіз бізнес-моделі підприємства за канвою Остервальдера дав змогу простежити зміни у структурі партнерств, операційної діяльності, ресурсної бази, ціннісної пропозиції, каналів взаємодії та механізмів монетизації.

Порівняння діючої та оновленої бізнес-моделі дало можливість простежити перехід від традиційної логістично-орієнтованої моделі до цифрово-інтегрованої сервісної екосистеми. Такий підхід пов'язується з розширенням цифрових платформ, персоналізацією сервісів, використанням AI-рішень, автоматизацією логістичних процесів та розвитком міжнародних напрямів діяльності.

Отже, трансформація бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової економіки пов'язується з комплексним оновленням механізмів створення цінності, розвитком цифрової інфраструктури та переходом підприємства до сервісно-цифрової моделі функціонування.

Література:

1. Васильєва, Н.Б., Нижниченко, Я.Є., Заболотна, О.С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. *Академічні візії*, 37. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967

Vasylieva, N. B., Nyzhnychenko, Ya. Ye., & Zabolotna, O. S. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznes-modelei u tradytsiinykh haluziakh ekonomiky [The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy]. *Akademichni vizii [Academic visions],* 37. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967 [in Ukrainian].

2. Нова пошта. (2023). Звіт зі сталого розвитку 2022. <https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2023). *Zvit zi staloho rozvytku 2022* [Sustainability report 2022]. <https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

3. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>.(2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2024). *Zvit pro upravlinnia TOV «Nova Poshta» za 2024 rik* [Management report of Nova Poshta LLC for 2024]. <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

4. Зибарева О., Лопащук І., Бивших І. (2025). Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*, 2025. №74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69

Zybareva, O., Lopashchuk, I., & Byvykh, I. (2025). Kontseptualizatsiia ta ekonomichnyi zmist poniattia «biznes-model» [Conceptualization and economic content of the concept of «business model»]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society],* 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69 [in Ukrainian].

5. Лебедченко, В.В., Східницька, Г.В., Гришин, О.С. (2025). Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах висококонкурентного середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 22. https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218

Lebedchenko, V. V., Skhidnytska, H. V., & Hryshyn, O. S. (2025). Innovatsii ta biznes-modeli pidpryiemstv: synerhiia v umovakh vysokokonkurentnoho seredovyshcha [Innovations and business models of enterprises: synergy in a highly competitive environment]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii [Economic achievements: prospects and innovations],* 22. https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218 [in Ukrainian].

6. Нагара, М.Б. (2022). Теоретичні аспекти бізнес-моделі: генеза, складові, фактори впливу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»,* 2 (106), 19-25. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3

Nahara, M. B. (2022). Teoretychni aspekty biznes-modeli: heneza, skladovi, faktory vplyvu [Theoretical aspects of the business model: genesis, components, factors of influence]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky» [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series «Economic Sciences»],* 2 (106), 19-25. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-3 [in Ukrainian].

7. Нова пошта. (2025). Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2025). *Nova poshta dostavyla 480 milioniv posylok i vantazhiv za 2024 rik* [Nova Poshta delivered 480 million parcels and cargo in 2024]. <https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

8. Нова пошта. Офіційний сайт компанії. <https://novaposhta.ua>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (n.d.). *Ofitsiinyi sait kompanii* [Official website of the company]. <https://novaposhta.ua>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].

9. Омельченко, А.І., Ченуша, О.С. (2022). Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут,* 21. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847

Omelchenko, A. I., & Chenusha, O. S. (2022). Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva [Innovative business models as a tool for strategic development of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU Kyivskyi politekhnichnyi instytut [Economic Bulletin of NTUU Kyiv Polytechnic Institute],* 21. https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847 [in Ukrainian].

10. Рущишин, Н.М., Рущишин, М.О. (2023). Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences,* 74 DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02

Rushchyshyn, N. M., & Rushchyshyn, M. O. (2023). Mekhanizm formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Mechanism for forming an innovative strategy for enterprise development]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (74). https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-02 [in Ukrainian].

11. Суліма, Н.М., Савицький, М.В. (2025). Сутність інновацій та інноваційного розвитку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 15. https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512

Sulima, N. M., & Savytskyi, M. V. (2025). Sutnist innovatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv [The essence of innovations and innovative development of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues in economic sciences],* (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17107512 [in Ukrainian].

12. Нова пошта. (2025). У 2024 році Нова пошта збільшила мережу до 37 000 точок сервісу. <https://novaposhta.ua/network-service-points/>. (2026, травень, 12).

Nova Poshta. (2025). *U 2024 rotsi Nova poshta zbilshyla merezhu do 37 000 tochok servisu* [In 2024, Nova Poshta expanded its network to 37,000 service points]. <https://novaposhta.ua/network-service-points/>. (2026, May, 12). [in Ukrainian].