

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-52>

УДК 658.8.012.1

JEL classification: M31, L21, D21

РАТУШНЯК Ольга

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8231-9343>

e-mail: [ogratushnyak@gmail.com](mailto:ogratushnyak@gmail.com)

ПОТУШИНСЬКА Крістіна

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0009-6393-7363>

e-mail: [potushynska.kristi2005@gmail.com](mailto:potushynska.kristi2005@gmail.com)

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства в умовах сучасного українського ринку, що характеризується високим рівнем нестабільності, воєнними загрозами, логістичними обмеженнями та коливанням попиту. Обґрунтовано, що саме ефективна система управління збутом є ключовим чинником фінансової стійкості, конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Узагальнено наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування сутності збутової та управління збутовою процесами з позицій організаційно-управлінського, маркетингового й логістичного підходів в сучасних умовах господарювання. Розроблено механізм управління збутовою діяльністю підприємства, який враховує вплив внутрішнього і зовнішнього середовища, а також включає стратегічний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, інформаційно-аналітичний, маркетинговий, контрольний-оцінювальний, логістичний, кадровий блок.

Особливу увагу приділено аналізу збутової діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр., яке в умовах воєнного стану продемонструвало зростання обсягів відправлень, виручки та підвищення якості логістичного сервісу, попри зростання витрат і зниження рентабельності продажів. На основі проведеного аналізу запропоновано інтегровану модель, яка поєднує фінансові показники, логістичну якість збутової та параметри стійкості ланцюгів постачання. Модель дозволяє комплексно оцінити ефективність збутової діяльності, виявити «вузькі місця» у логістичних процесах і обґрунтувати управлінські рішення.

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління збутом, зокрема шляхом оптимізації тарифної політики, підвищення рівня автоматизації, розвитку мультиканальних точок видачі, застосування прогностичної аналітики та посилення механізмів стійкості. Отримані результати мають практичну цінність для логістичних компаній і можуть бути використані для підвищення ефективності збутової діяльності в умовах кризових і нестабільних середовищ.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, логістика, ефективність, збут.

RATUSHNYAK Olga, POTUSHYNSKA Kristina

Vinnitsia National Technical University

## MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

The article researches the theoretical and applied aspects of enterprise sales activity management in the context of the modern Ukrainian market, which is characterised by high instability, military threats, logistical constraints, and fluctuations in demand. The grounds given that an effective sales management system is a key factor in an enterprise's financial stability, competitiveness, and its ability to adapt to dynamic changes in the external environment. The scientific approaches of domestic and international researchers to the interpretation of the essence of sales and sales process management, from organisational and managerial, marketing, and logistical perspectives in modern business conditions, are summarised. A mechanism for managing an enterprise's sales activities is developed that accounts for the influence of internal and external environments and encompasses strategic, financial and economic, organisational and managerial, information and analytical, marketing, control and evaluation, logistics, and personnel blocks.

Particular attention is paid to the analysis of NOVA POST LLC's sales activities in 2023–2025, which demonstrated increased shipment volumes and revenue, and improved logistics service quality, despite higher costs and reduced sales profitability due to martial law. Based on the analysis, an integrated model was proposed that combines financial indicators, logistics quality of sales, and supply chain sustainability parameters. The model allows the comprehensive assessment of the sales activities' effectiveness, identifying logistics processes' "bottlenecks", and justifying management decisions.

Practical recommendations have been proposed to improve the sales management system, particularly by optimising tariff policy, increasing automation, developing multi-channel delivery channels, applying predictive analytics, and strengthening sustainability mechanisms. The results obtained have practical value for logistics companies and can be applied to improve the effectiveness of sales activities in crisis and biased environments.

Key words: sales activities, sales management, logistics, efficiency, sales.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 16.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ратушняк Ольга, Потушинська Крістіна

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

Управління збутовою діяльністю є одним із ключових напрямів функціонування підприємства, що безпосередньо впливає на його фінансову стабільність та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах сучасного українського ринку, який характеризується високою нестабільністю, воєнними загрозами, коливанням попиту та зростанням логістичних витрат, ефективна організація збуту набуває особливої значущості. Саме збут забезпечує надходження доходів, формування довгострокових відносин із клієнтами та підтримання конкурентоспроможності підприємства, тому результативність усієї діяльності компанії значною мірою залежить від якості збутової системи.

Запровадження воєнного стану істотно ускладнило діяльність більшості вітчизняних підприємств, при цьому логістична сфера виявилася однією з найбільш вразливих до дестабілізаційних впливів. Руйнування та порушення транспортних маршрутів, міграція споживачів, нерівномірність попиту й обмежений доступ до окремих територій створюють додаткові виклики для традиційних моделей збуту та вимагають від компаній високого рівня адаптивності. За таких умов саме ефективність управління збутовими процесами визначає можливість підприємства зберегти свої позиції на ринку та забезпечити подальший розвиток.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемами управління збутовою діяльністю в сучасних умовах господарювання займалися як українські, так і зарубіжні науковці, однак питання формування ефективної системи збуту в умовах воєнного стану та швидких змін внутрішнього й зовнішнього середовища залишаються недостатньо дослідженими й надалі зберігають свою актуальність.

У наукових працях Комеліної О. В. та Гаманко Р. С. [1] основна увага зосереджується на сучасних логістичних підходах до організації збутових процесів, де наголошується на тісному взаємозв'язку системи розподілу зі структурою ланцюга постачання підприємства. Дослідження Мельника В. І., Погріщука О. Б. та Ковальчука А. П. [2] присвячені аналізу впливу інноваційного маркетингу та цифрових технологій на результативність збутової діяльності, що є особливо значущим для компаній із широкою клієнтською мережею.

Питання організації обліку й контролю збутових операцій розкрито в роботі Грицишина А. [3], де підкреслюється необхідність узгодження маркетингових і логістичних процесів за для підвищення прозорості та ефективності збутової політики підприємства. Наукові напрацювання Мазура Ю. В. [4] доповнюють теоретичні основи, пропонуючи систематизовані підходи до формування та оцінювання політики розподілу.

Міжнародні дослідження Іванова Д. та Долгуї А. [5] зосереджені на концепції життєздатних ланцюгів постачання, що дозволяє використовувати їх підходи для оцінювання стійкості збутових процесів логістичних компаній в умовах підвищеної невизначеності.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що ефективне управління збутом ґрунтується на комплексному поєднанні логістичних, маркетингових, інформаційних і контрольних процесів, а також на здатності ланцюгів постачання адаптуватися до зовнішніх змін. Водночас система управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах потребує подальшого вдосконалення шляхом розроблення інтегрованого механізму узгодження, контролю, моніторингу та адаптації збутових операцій до динамічного середовища.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Збутова діяльність є одним із визначальних елементів функціонування підприємства, оскільки забезпечує надходження доходів, формує взаємодію з клієнтами та визначає конкурентні позиції на ринку. Потреба у впровадженні нових підходів до управління збутом в умовах невизначеності, які дозволяють не лише оцінювати поточний стан, а й прогнозувати вплив зовнішніх факторів на обсяги продажів, логістичні можливості та фінансові результати є досить актуальною. Водночас аналіз наукових джерел свідчить про недостатню адаптованість класичних моделей збуту до реалій функціонування логістичних компаній у кризових умовах. У зв'язку з цим дослідження збутової діяльності компанії «Нова пошта» та розроблення інтегрованої моделі її вдосконалення має важливе теоретичне й практичне значення.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розробка концептуальних засад управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання та розробка інтегрального показника оцінки збутової діяльності підприємства, яка дозволяє комплексно охарактеризувати ефективність збуту з урахуванням фінансових, логістичних і стійкісних параметрів.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У наукових джерелах збут трактується як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, проте його зміст значно ширший за простий процес реалізації [1; 2]. Сучасні дослідники підкреслюють, що збутова діяльність охоплює також управління попитом, побудову ефективних комунікацій із клієнтами, контроль якості обслуговування та формування тривалих партнерських відносин [3; 4].

Поняття управління збутовою діяльністю розглядається науковцями з позицій організаційно-управлінського, маркетингового та логістичного підходів [6]. Так, Терент'єва Н. В. у межах організаційно-управлінського підходу визначає управління збутом як систему процесів планування, організації, узгодження, реалізації та контролю збутових заходів і ключових показників ефективності, а також визначення масштабів просування продукції на ринку. Основною метою такого підходу є формування стабільних і довгострокових взаємовідносин із бізнес-партнерами в межах стратегічного співробітництва [7].

Шпилик С. В. акцентує увагу на маркетинговому підході, розглядаючи управління збутом як управлінську діяльність, спрямовану на досягнення цілей підприємства через формування й стимулювання попиту на продукцію або послуги та забезпечення їх ефективної реалізації шляхом активного впливу на споживачів [8]. Комеліна О. В. і Гаманко Р. С. у межах логістичного підходу визначають збутову діяльність як комплексний процес управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, який забезпечує узгоджену взаємодію бізнес-процесів і всієї системи менеджменту, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [1].

Таким чином, управління збутовою діяльністю на підприємстві має здійснюватися через реалізацію базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Система управління збутовою діяльністю розглядається як сукупність організаційних механізмів, що забезпечують координацію та регулювання збутових процесів на всіх етапах, а також як комплекс економічних інструментів, спрямованих на зростання обсягів продажу та забезпечення сталого розвитку підприємства (рис. 1).

Використання системи управління збутовою діяльністю дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність продажів, але й забезпечити стабільність, гнучкість і стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу в управлінні збутовою діяльністю заслуговує діяльність ТОВ «Нова пошта», яке за останні три роки продемонструвало унікальну здатність підтримувати стабільність операцій, розширювати інфраструктуру та нарощувати обсяги відправлень навіть за умов воєнного часу. За офіційними даними, у 2025 р. компанія доставила 533 млн відправлень, що є рекордним показником і свідчить про високу довіру споживачів до логістичного сервісу [11]. Ключові фінансові показники також демонструють зростання, хоча й супроводжуються підвищенням витрат, що вимагає більш глибокої аналітики збутових процесів [12]. Аналіз збутової діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать про стале зростання збутової діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр. Обсяг відправлень зріс майже на 26,7 %, що супроводжувалося збільшенням виручки та середньої виручки за одне відправлення.

Водночас у 2024 р. спостерігається зниження прибутку, що пояснюється збільшенням витрат на модернізацію інфраструктури та забезпечення безперебійності роботи. Незважаючи на це, логістичні показники суттєво покращилися: своєчасність доставки зросла до 93%, що узгоджується з міжнародними оцінками якості логістичного сервісу.

Зважаючи на результати аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» та наукові підходи до формування стійких ланцюгів постачання, у межах дослідження було розроблено KES-модель (Key Efficiency & Sustainability Model) – інтегровану систему оцінювання збутової діяльності:

$$KES = 0,4Kfin + 0,3Klog + 0,3Kst \quad (1)$$

- Kfin – фінансова ефективність;
- Klog – логістична якість збуту;
- Kst – показниках стійкості поставок за підходом [5].

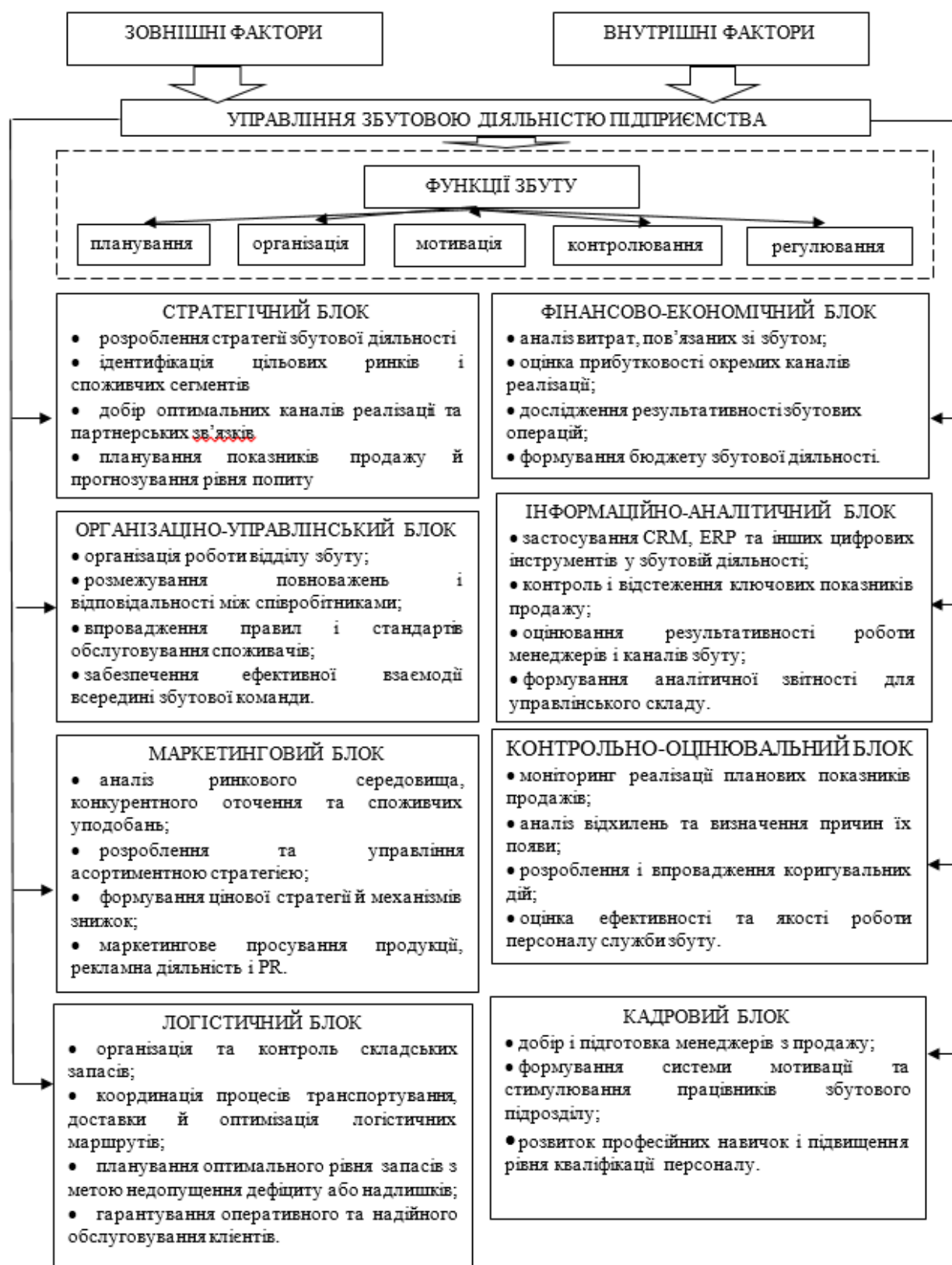


Рис. 1. Механізм управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 9, 10]

Таблиця 1

## Основні показники збутової діяльності ТОВ «Нова пошта»

| Показники                            | Роки |      |       | Відхилення         |       |                    |       |
|--------------------------------------|------|------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|
|                                      | 2023 | 2024 | 2025  | 2024 від 2023 року |       | 2025 від 2024 року |       |
|                                      |      |      |       | абсол. знач.       | %     | абсол. знач.       | %     |
| Обсяг відправлень, млн               | 412  | 480  | 522   | +68                | +16,5 | +42                | +8,8  |
| Виручка, млрд грн                    | 36,5 | 44,8 | 54,0  | +8,3               | +22,7 | +9,2               | +20,5 |
| Чистий прибуток, млрд грн            | 3,96 | 2,50 | 2,60  | -1,46              | -36,9 | +0,10              | +4,0  |
| ROS, %                               | 10,8 | 5,6  | 4,8   | -5,2               | -48,1 | -0,8               | -14,3 |
| Середня виручка за відправлення, грн | 88,6 | 93,3 | 103,4 | +4,7               | +5,3  | +10,1              | +10,8 |
| Витрати на збут, млрд грн            | 11,0 | 13,8 | н/д   | +2,8               | +25,5 | н/д                | н/д   |
| Своєчасність доставки, %             | 89   | 93   | 93    | +4                 | +4,5  | 0                  | 0     |

Джерело: розраховано автором за даними [11; 12].

Таке співвідношення вагових коефіцієнтів пояснюється тим, що для логістичної компанії фінансові показники є ключовими, проте саме логістичні та стійкісні фактори забезпечують повторні звернення клієнтів і довгострокову конкурентоспроможність. Структурно-логічна схема KES-моделі представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структурно-логічна схема KES-моделі

Запропонована модель дає змогу оцінювати не лише фінансові результати, а й приховані фактори, що формують збутовий потенціал компанії.

Використання KES-моделі дозволяє:

- отримати повне уявлення про стан збуту;
- виявляти «вузькі місця» у логістичних процесах;
- оцінювати довгострокову стійкість компанії;
- здійснювати обґрунтоване планування витрат і тарифів.

Отже, модель створює науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень в сфері управління збутом підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для покращення системи управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання необхідно:

1. Оптимізувати тарифну політику через сегментацію клієнтів. Коли на підприємстві різні групи клієнтів (інтернет-магазини, приватні відправники, бізнес-клієнти) мають різну цінову чутливість, варто розширити сегментацію та впровадити персоналізовані тарифні стратегії – це дозволить збільшити середню виручку на відправлення.

2. Скоротити витрат на збут через підвищення автоматизації (роботизовані лінії, цифрові системи обліку), що дозволить зменшити собівартість та покращити систему збуту.

3. Розвивати моделі «мультиканальних точок видачі». Смарт-точки, поштомати, партнерські пункти видачі забезпечують гнучкість мережі та зменшують навантаження на відділення. Це також підвищує своєчасність доставок, тому на прикладі ТОВ «Нова пошта» треба і надалі розвивати даний напрямок.

4. Глибше використовувати прогнозу аналітику. Точніше прогнозувати: пікові періоди навантаження, маршрути, що потребують резервування, коливання попиту в регіонах. Це зменшує витрати й покращує стійкість мережі.

5. Підсилити механізми стійкості. Йдеться про резервні маршрути, мобільні сортувальні пункти, гнучкі графіки транспортних вузлів.

6. Посилити стандарти сервісної якості. Підвищення своєчасності доставки навіть на 1–2% суттєво впливає на повторні звернення. Компанії варто продовжувати розвивати систему контролю сервісу та реагування на клієнтські заявки.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання було встановлено, що ефективна система управління збутом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку компанії. Аналіз теоретичних підходів показав, що управління збутом має багатовимірний характер і поєднує організаційно-управлінські, маркетингові та логістичні елементи. Саме інтеграція цих підходів дозволяє сформувати цілісну систему, здатну оперативнo адаптуватися до змін ринкового середовища.

Дослідження діяльності ТОВ «Нова пошта» підтвердило, що навіть в умовах воєнного стану підприємство здатне нарощувати обсяги відправлень, модернізувати логістичну інфраструктуру та підвищувати якість сервісу. Проте одночасно спостерігається зростання витрат і зниження чистого прибутку, що засвідчує необхідність оптимізації збутових процесів і впровадження інструментів глибшого контролю ефективності.

Використання запропонованої KES-модель (Key Efficiency & Sustainability Model) дає змогу виявляти приховані проблеми, визначати слабкі місця операцій та підвищувати точність управлінських рішень. Модель може бути використана як практичний інструмент для покращення збутової політики на логістичних підприємствах.

Отже, ефективне управління збутовою діяльністю в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, логістичну узгодженість, аналітичну підтримку та клієнтоорієнтованість. Запропоновані аналітичні інструменти та рекомендації можуть стати основою для формування сучасної моделі управління збутом, здатної забезпечити підприємству довгострокову стабільність і зміцнення ринкових позицій.

### Література

1. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 518–524. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf)
2. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.40>
3. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Економіки*. 2020. № 1. С. 200–212. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1097/1200>
4. Мазур Ю. В. Маркетингова політика розподілу: силабус навчальної дисципліни. ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. 10 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/kafedra/marketing/sylabus/marketingova-politika-rozpodilu.pdf>
5. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58(10). P. 2904–2915. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1750727/>
6. Сисоєв В. В., Сакун Т. В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 48 (1324). С. 108–115. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/157761/157203>
7. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2016. No 1 (29). С. 127–138.
8. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. No 4 (37). С. 88–95.
9. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.
10. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. №3 (19). С. 194–199.
11. “Nova Poshta” increased its consolidated revenue by 53.3%. Open4Business. – 09.05.2024. URL: <https://open4business.com.ua/en/nova-poshta-increased-its-consolidated-revenue-by-53-3/>
12. Ukraine’s Nova Poshta blows by pre-war profits, makes almost \$90 million in 2023 — 5x pre-war level. NV (The New Voice of Ukraine). – 07.11.2023. URL: <https://english.nv.ua/business/nova-poshta-s-remarkable-2023-growth-delivering-success-expanding-horizons-and-giving-back-50366503.html>

### References

1. Komelina, O.V. and Hamanko, R.S. (2017), “Logistic management of sales activity of the enterprise: conceptual approach”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], no. 13, pp. 518–524, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf).
2. Melnyk, V.I. Pohrishchuk, O.B. and Kovalchuk, A.P. (2022), “Management of sales activity of the enterprise based on the concept of innovative marketing”, *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 40–45.

3. Hrytsyshyn, A. (2020), "Accounting for sales activities in the context of differentiation of logistics and marketing processes", *Visnyk Ekonomiky*, [Online], no. 1, pp. 200–212, available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1097/1200>.
4. Mazur, Yu.V. (2024), *Marketynhova polityka rozpodilu: sylabus navchalnoi dystsyplyny* [Marketing distribution policy: syllabus of the academic discipline], PrAT «VNZ «MAUP», Kyiv, Ukraine.
5. Ivanov, D. and Dolgui, A. (2020), "Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability", *International Journal of Production Research*, vol. 58(10), pp. 2904–2915.
6. Sysoiev, V.V. and Sakun, T.V. (2018), "Mechanism of management of sales activity of milk processing enterprise", *Visnyk NTU «KhPI»*, [Online], no. 48 (1324), pp. 108–115, available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/157761/157203>
7. Terentieva, N.V. (2016), "Principles and functions of sales management", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1 (29), pp. 127–138.
8. Shpylyk, S.V. (2012), "Management of sales activity of the enterprise", *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 4 (37), pp. 88–95.
9. Khrupovych, S.Ye. (2011), *Ekonomichne otsiniuvannia ta modeliuvannia systemy upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv* [Economic evaluation and modeling of the enterprise sales management system], Vydavnytstvo TNTU, Ternopil, Ukraine.
10. Trushkina, N.V. (2015), "Directions of improving the management of sales activity of coal enterprises", *Ekonomika: realii chasu*, no. 3 (19), pp. 194–199.
11. Open4Business (2024), "Nova Poshta" increased its consolidated revenue by 53.3%", available at: <https://open4business.com.ua/en/nova-poshta-increased-its-consolidated-revenue-by-53-3/>
12. NV (The New Voice of Ukraine) (2023), "Ukraine's Nova Poshta blows by pre-war profits, makes almost \$90 million in 2023 — 5x pre-war level", available at: <https://english.nv.ua/business/nova-poshta-s-remarkable-2023-growth-delivering-success-expanding-horizons-and-giving-back-50366503.html>
13. NOVA Group (2026), "Operational and financial results of the group for 2025", *Nova Poshta Official Website*, [Online], available at: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2>