

Сучасні тренди на ринку експрес-доставки в Україні

О. Кобиліух¹, О. Гірна²

Опубліковано	Секція	УДК
19.10.2022	Економіка	65.012.34:658.7

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7442047>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. В статті розкрито основні тенденції на ринку експрес-доставки в Україні. Підкреслено, що одним із основних трендів є розширення ринку електронної комерції, спричиненої істотним зростанням онлайн продажів. Розкрито сутність безконтактної кур'єрської доставки, як одного із вагомих трендів ринку експрес-доставки. Представлено зростання вимогливості клієнтів через такі елементи як зручність, швидкість, якість, надійність. Враховуючи той факт, що у світі дрони активно обслуговують логістику (Китай, Америка), окреслено можливості їх використання на українському ринку, зокрема, логістичним оператором ТОВ «Нова пошта». Виокремлено в окремий тренд зміни щодо параметрів відправлень, тобто зменшення ваги посилок. Підкреслено, що при вдалому використанні елементів darkstores компанії спроможні розвивати власну доставку. Окреслено розширення послуг логістичних операторів на міжнародному ринку експрес-доставки, зокрема, ТОВ «Нова пошта» через відкриття власних відділень на міжнародному ринку.

Ключові слова: логістичний оператор, онлайн продажі, діджиталізація сервісів, поштомати, безпілотна доставка.

¹ Оксана Кобиліух, старший викладач, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-1839>

² Ольга Гірна, к.е.н., доцент, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6776-967X>

Modern trends in the express delivery market in Ukraine

Annotation. The article reveals the main trends in the express delivery market in Ukraine. It is emphasized that one of the main trends is the expansion of the e-commerce market, caused by the significant growth of online sales. The trends of contactless courier delivery are described as one of the notable trends observed in the express delivery market. Special attention is focused on post machines, which give the end consumer the opportunity to receive the widest range of goods with contactless home delivery. The advantages of post machines in the express delivery market are outlined (convenience, proximity, benefit, speed) and the countries where they have gained the most distribution in recent years (Estonia, Finland, Denmark) are presented. The growth of customer demands due to such elements as convenience, speed, quality, and reliability is described, and the importance for the customer of digitalization of services is outlined: processing a parcel in a mobile application, the possibility of contactless payment and contactless receipt of a parcel at a post office, other self-service technologies. Taking into account the fact that in the world drones are actively used as a means of transportation in the field of delivery, the possibilities of their use in the Ukrainian market, in particular, by the logistics operator Nova Poshta LLC, were investigated. The change in shipment parameters, i.e. the decrease in the weight of parcels, has been singled out as a separate trend. The number of small shipments (up to 30 kg) is increasing in the delivery structure. Based on the monitoring of the structure of micro fulfillment services (dark stores) of foreign market players, it is emphasized that, with the successful use of dark store elements, companies are able to overcome competition on the market and develop their own delivery. The tendency to expand the services of logistics operators in the international market of express delivery is described. Attracting new customers is carried out thanks to the opening of new branches abroad, in particular, on the territory of Poland. Taking into account today's challenges, the key elements of the impact of negative aspects of military operations on the territory of Ukraine and the possibility of overcoming them are demonstrated on the example of postal operators LLC "Nova Poshta", Ukrposhta, Meest Express.

Keywords: logistics operator, online sales, digitalization of services, postman, unmanned delivery

Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В останній час перспективно та швидкими темпами відбувається розвиток одного із сегментів ринку логістичних послуг – ринку експрес-доставки. Зростаючі вимоги клієнтів, високий рівень конкуренції на ринку експрес-доставки та взаємини із зовнішнім середовищем вимагають від операторів експрес-доставки пошуку нових шляхів розвитку, використання нових підходів та інструментів до залучення та утримання своїх замовників. Потреба у розвитку ринку послуг експрес-доставки очевидна і продиктована часом та клієнтами.

Ринок поштово-логістичних послуг або ринок експрес-доставки серед тих, що найбільш динамічно розвиваються, проте як і багато інших ринків, він теж піддається змінам на тлі всесвітніх подій, і часто саме вони форсують його розвиток. Становлення ринку експрес-доставки припадає на період перших етапів процесу глобалізації до появи Інтернету, а на даний момент одним із рушіїв розвитку ринку експрес-доставки є зростання ринку електронної комерції. Сучасні тренди на українському ринку, враховуючи вплив пандемії та військові дії, висувають нові вимоги до ринку експрес-доставки та формують відповідно коло питань для подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У літературі з логістики знаходимо небагато праць, присвячених розвитку ринку експрес-доставки в Україні, оскільки ситуація на національному ринку експрес-доставки характеризується тим, що міжнародний напрям фактично монополізовано всесвітньовідомими міжнародними (глобальними) компаніями.

Вивченню сучасного ринку послуг експрес-доставки присвятили свої роботи зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Дж. Доналд Бауєрокс, А. Альбеков, О.

Амельницька, О. Князева, Є. Крикавський, М. Григорак, Н. Чухрай, Н. Чернописька. Зупинимось на аналізі останніх публікацій у цьому напрямку.

У своєму дослідженні Чернописька Н.В. репрезентує п'ять сегментів послуг у логістиці: професійні складські послуги, транспортно-експедиційні послуги, експрес-доставка, управління ланцюгами поставок, комплексні логістичні рішення (контрактна логістика) [1, с. 311]. Найбільш динамічним є сегмент послуг експрес-доставки. Дотримуючись міжнародної класифікації Косарев Т.В. та Смирнов І.Г. поділяють ринок транспортно-логістичних послуг на три сегменти: з комплексних перевезень службового та приватного майна; з міжнародної та внутрішньої експрес-доставки; з міжнародних і внутрішніх перевезень вантажів, та дають характеристику кожного з них [2, с. 69]. Юденко Є.В., дослідивши методи та форми взаємодії компаній на ринку транспортно-експедиційних послуг, вважає, що доречним є діалектична єдність техніко-технологічних, організаційно-правових, економічних та інформаційних відносин операторів ринку експрес-доставки, які визначають наявність та цілісність емерджентних властивостей в системі експрес-доставки відправлень, але не передбачають чітких меж та організаційного оформлення [3]. Романич І.Б. у своїй праці [4] описав один з основних критеріїв якості послуг поштово-логістичної компанії: швидкість доставки; побудував форми розрахунку й обліку показників якості надання послуги поштово-логістичною компанією. Водночас, доцільно підкреслити, що у працях вище представлених науковців вивчається ряд теоретичних аспектів функціонування ринку експрес-доставки, але при цьому недостатньо уваги акцентується на дослідженні практичних елементів, оскільки сучасні виклики пандемії та військові дії на території України внесли істотні корективи у функціонування ринку експрес-доставки, тому необхідно їх детальніше висвітлити.

Формулювання цілей статті. Виходячи із вище сказаного, метою наукової публікації є дослідження основних трендів вітчизняного ринку експрес-доставки з подальшим виокремленням пріоритетних напрямів його розвитку.

Результати

Сьогодні будь хто може замовляти товар з будь-якої точки земної кулі в декілька кліків, тобто світ змінився і відповідно змінилися підходи до підприємництва та споживачів. Одним із основних трендів глобалізації є зростання ринку електронної комерції. Персоналізація, мобілізація, соціальна комерція, мультиканальність, зростання показника проникнення Інтернету і збільшення частки онлайн-покупців стають головними каталізаторами зростання поштових та кур'єрських перевезень в світі. Український ринок експрес доставки не є виключенням, оскільки його перспективність привертає увагу багатьох учасників ринку – маркетплейси, інтернет-магазини, рітейл та ін.

Обсяг ринку експрес-доставки України оцінюється в 432 млн. відправлень у 2020 р. З 2017 р. вітчизняний ринок доставки виріс на 1,75 разів в середньому на 20% на рік. Зростання ринку в 2020 р. склало 93 млн. відправлень (27%). Внутрішній ринок експрес-доставки складає орієнтовно 432 млн. відправлень.

Тому доцільним є *представлення* основних тенденцій на ринку доставки, які з'явилися протягом останнього періоду, та напрями розвитку цієї сфери в майбутньому. Можна виділити такі тренди експрес-доставки, які визначають вітчизняний ринок доставки (рис. 1). Тренд, який виділився в останній час для вітчизняного ринку експрес-доставки і продовжує бути актуальним – це E-commerce, яка виступає драйвером доставки. Протягом 2019-2021рр. в періоди жорстких локдаунів відбувалися сплески попиту на доставку. Основним драйвером стала електронна торгівля. За даними досліджень, у 2020р. Україна посіла друге місце в Європі за швидкістю розвитку e-commerce. Так, у 2020-му українці купили через

Інтернет товарів та послуг на суму більш, ніж 107 млрд. грн., що склало понад 40% зростання в порівнянні з 2019р.[5].

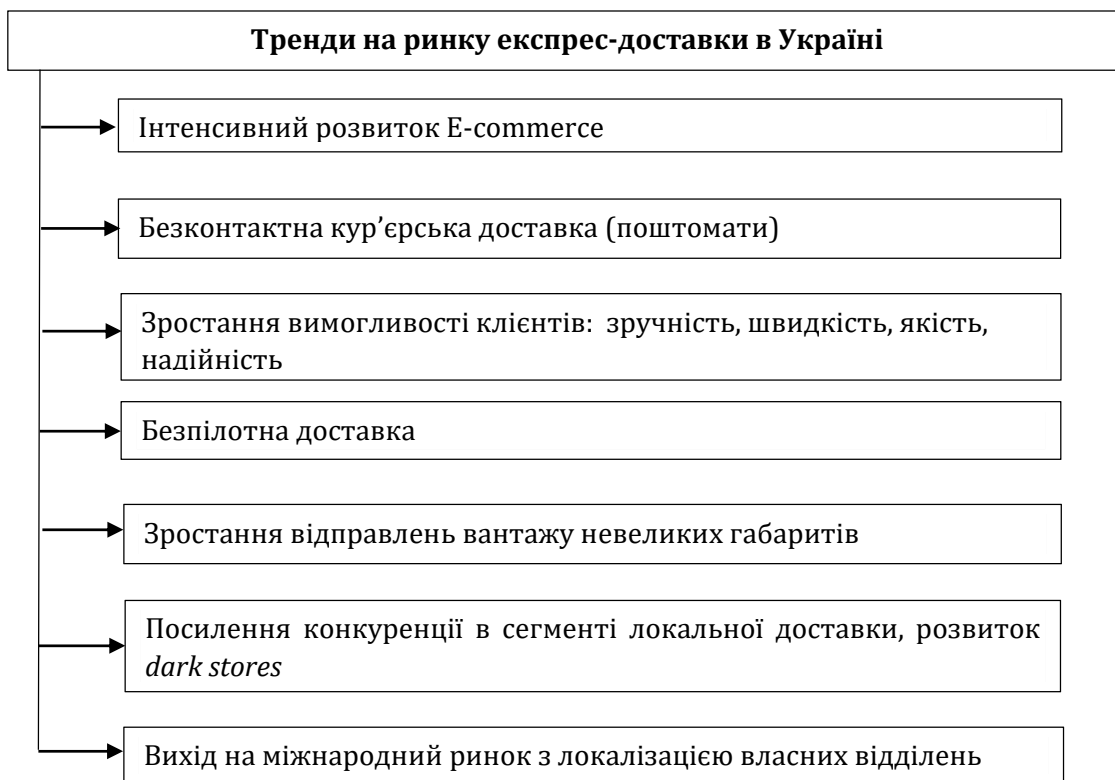


Рис. 1. Основні тренди експрес-доставки на ринку України

Джерело: власна розробка на основі [6]

Аналіз діяльності компаній експрес-доставки показав, що під час посилення карантинних обмежень попит на доставку збільшувався на 10-20% додатково до наявного зростання. Це відбувалося за рахунок тимчасового перетікання продажів з офлайну (рис.2). Водночас, після послаблення карантинних обмежень, значна частина споживачів все ж таки залишиться онлайн.

Експерти прогнозують подальше зростання онлайн-ритейлу в нашій країні в найближчі два-три роки, а отже зростатиме й ринок експрес-доставки. У побудові сценаріїв розвитку вітчизняного ринку експрес-доставки можна орієнтуватися на країни Східної Європи, зокрема, Польщу. Минулого року поляки здійснили в 1,7 рази більше покупок он-лайн, ніж українці, і це при тому, що в Україні та Польщі показники щодо проникнення Інтернету та частки онлайн-покупців практично однакові [6].

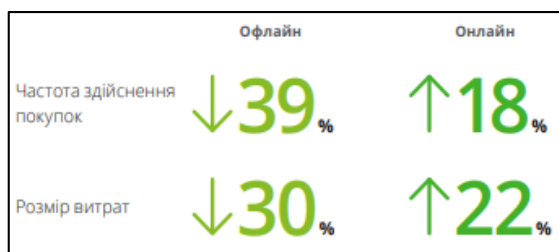


Рис. 2. Темпи приросту/падіння офлайн та онлайн покупок в Україні протягом 2020р.

Джерело: власна розробка на основі [7]

Одним із головних трендів сучасності стає безконтактна кур'єрська доставка. Кінцевому споживачу пропонується найширший асортимент товарів з безконтактною

доставкою додому. З метою уникнення громадських місць, в умовах пандемії, покупці готові переплачувати 5-10% від вартості за товари з швидкою доставкою (1-3 дні) [8]. ТОВ «Нова пошта» працює над мінімізацією участі людини у видаванні посилок. Операція з видавання відправлення теж не вимагає людської участі, тому майбутнє – за пунктами безособистісного видавання (поштоматами), які в майбутньому можуть мати різний дизайн і різну конструкцію.

На даний час доставці в поштомати віддають перевагу 85% інтернет-покупців в Естонії та половина в Литві й Латвії. Крім того, доставка «поза домом» поширена у скандинавських країнах, Франції, Німеччині та Польщі - приблизно 40% посилок доставляють саме у відділення й поштомати. Переваги поштоматів (пунктів доставки «поза домом») серед інших способів доставки такі (табл.1) [9].

Таблиця 1

Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки

Перевага	Характеристика
Зручність	Поштомати здебільшого працюють цілодобово, а відділення - до пізнього вечора. Клієнтам не потрібно «підганяти» свій день під роботу пунктів, можна прийти у зручний час.
Близькість	Поштомати й відділення розташовані в пішій доступності від будинку: у популярних продуктових мережах, магазинах електроніки, книжкових крамницях і на заправках.
Вигода	Доставка у відділення й поштомати в багатьох випадках є найдешевшою серед альтернатив.
Швидкість	Відділення й поштомати забезпечують доставку день у день. Наприклад, у Києві в Meest працює доставка за п'ять годин - якщо принести посылку у відділення або вкласти в поштомат до 11:00, то вона прийде адресатові того ж дня.

Джерело: власна розробка на основі [9]

Незважаючи на стрімке зростання, поштомати (пункти доставки «поза домом») усе ще вимагають подальшого розвитку. Так, тільки 5 із 28 країн Євросоюзу досягли показника в 10 пунктів на 10 000 осіб. І якщо переносити цю статистику на Україну, то наша країна поки що теж не може похвалитися достатньою кількістю відділень і поштоматів. Лідер напряму – Фінляндія, в якій встановлено 20 пунктів на 10 000 осіб. За щільністю розташування відділень лідирують Фінляндія, Словенія та Чехія, а за поштоматами - Естонія, Фінляндія і Данія. Щоб відповідати сучасним запитам споживачів та ринку експрес-доставки, поштові оператори повинні активно інвестувати в розвиток своїх мереж «поза домом». І на цьому етапі оператори ринку експрес-доставки активізували свою діяльність - більшість операторів.

Ще одним важливим трендом і можна сказати ключовим, визначальним трендом для операторів ринку експрес-доставки є зростання вимогливості клієнтів – швидкість, якість, надійність, 24/7. Найбільш важливими вимогами для клієнтів є точність і гнучкість доставки. Відправлення мають забиратися в точно обумовлений час із можливістю обрати мінімальний часовий інтервал для доставки, що повністю підпорядковується основним принципам логістики.

Клієнт хоче отримувати посылку не тільки в точно визначений час і максимально швидко, а й сам керувати своєю доставкою. У зв'язку із цим на перший план виходить діджиталізація сервісів: оформлення посылки в мобільному застосунку, можливості безконтактної оплати та безконтактного отримання посылки в поштоматі, інші технології self-service та ін. У ланцюгу постачання «продавець – покупець» доставка орієнтується саме на покупця, тобто пріоритетним для операторів ринку експрес-доставки стає клієнтоорієнтованість їх бізнесу. І цей тренд стане найкращим

драйвером зростання операторів експрес-доставки та захистом від загроз з боку конкурентів [10].

У відповідь на зростання вимог клієнтів щодо швидкості доставки (тренд швидкість) сформувався ще один тренд ринку експрес-доставки - безпілотна доставка. У світі дрони вже щосили обслуговують логістику: в Китаї кожного дня за їх допомогою доставляють до 1000 відправлень. *Amazon* не тільки успішно доставляє вантажі за допомогою БПЛА, але навіть патентує ідею повітряних складів-дирижаблів і масу інших ідей, пов'язаних з безпілотним доставлянням. Безумовно, *Amazon* – один з трендсеттерів у світовій логістиці. і якщо подивитися на патентне право, на те, як вони скуповують або патентують одну за іншою технології, пов'язані з управлінням дронами, стає очевидно – вони безумовно відчувають якийсь тренд відносно частини безпілотних пристроїв [11].

На українському ринку це одна з новинок *ТОВ «Нової пошти»* – введення в експлуатацію поштових дронів. Літальний апарат *ТОВ «Нова пошта»*, створений спеціально для того, щоб перевозити посилки, ще проходить остаточні льотні випробування. Безпілотник, що тестується, порівняно невеликий – він може брати на борт до 4 кг вантажу, тобто від 20 до 50 поштових конвертів; дальність польоту – до 350 км. Але розробник апарату на замовлення *ТОВ «Нова пошта»* зараз працює над дроном, здатним перевозити до 400 кг посилок, а пізніше рахунок дійде до 1 тони [12].

В окремих тренд виокремилися зміни щодо параметрів відправлень, тобто виділився тренд на зменшення ваги посилок. У структурі доставки стає більше невеликих відправлень (до 30 кг) і, водночас, суттєво скорочуються обсяги перевезень великогабаритного вантажу – фрахту, палет, вантажу вагою понад 200 кг. Падіння загалом по ринку й у компанії *ТОВ «Нова пошта»* обсягів доставки великогабаритних вантажів сягнуло 20%. Це зумовлено двома факторами: 1) по-перше, зростанням онлайн-торгівлі, де переважає малий посилковий формат; 2) другий фактор – зниження попиту й обсягу відправок B2B-клієнтів, які почали зменшувати свої запаси та виробляти під замовлення.

Посилення конкуренції в сегменті локальної доставки є також ще один із трендів вітчизняного ринку експрес-доставки. Оскільки, на даний час ринок експрес-доставки є недостатньо насичений та інтенсивно розвивається, відповідно загострюється конкурентна боротьба на ньому. До підвищення активності діяльності та впровадження інноваційних процесів операторів ринку експрес-доставки стимулює те, що провідні компанії сегмента e-commerce починають розвивати власну доставку. Провідні компанії сегмента e-commerce відкривають *dark stores* або іншими словами *мікрофулфілмент*. Вдалим прикладом застосування даного тренду є діяльність компанії *Glovo*. Компанія здійснює швидку доставку чого завгодно, менш ніж за півгодини. *Glovo* почав розвивати цей напрям у 2020р.. Для швидкої доставки компанії потрібні *мікрофулфілмент* центри, або так звані *dark stores*. Це магазини-склади, куди приїжджають кур'єри, щоб зібрати замовлення. Швидка доставка вже працює в Іспанії під назвою *Glovo Express*. Можна замовити різні категорії продуктів: хліб, м'ясо, солодке, а також товари від постачальників, наприклад, від *Unilever* або *Coca-Cola*. У Барселоні замовлення доставляють у середньому за 12 хвилин. Є 6 локацій, на одній близько 2000 товарів кожної позиції в запасі. Доставка безкоштовна незалежно від суми замовлення. В Україні компанія *Glovo* запустила перший мікрофулфілмент центр - *dark store* в м.Києві. У *dark store* доступні товари певного асортиментного ряду, які можна буде замовити в додатку *Glovo* [13].

Після пандемії, наступним викликом для українського ринку експрес-доставки стала війна. Так, зокрема, з початком війни більш як 2,5 тис. співробітників *ТОВ «Нової Пошти»* пішли обороняти Україну, понад 20 відділень було зруйновано, компанія зазнала збитків на пів мільярда гривень, але не зважаючи на це, компанія

продовжувала свою діяльність, шукаючи шляхи для виживання та функціонування на ринку. Нововведенням в діяльності компанії було створення спеціального штабу для керування бізнес-процесами, що дозволило налагодити логістичні маршрути між відділеннями та розподільними центрами. Крім доставки вантажів, працівники компанії займалися консультуванням стосовно відкриття відділень, годин роботи, з небезпечних регіонів було організовано перевезення устаткування та складські комплекси. Вагомий внесок було зроблено *ТОВ «Новою Поштою»* для формування та оптимізації гуманітарних потоків, а саме компанія була залучена до транспортування гуманітарних вантажів для волонтерів, благодійників, громадських організацій, цивільних та військових. Виходячи із значної переміщення населення за межі України, *ТОВ «Нова пошта»* зробила фокус на іноземний ринок, водночас, пріоритетом залишається український. Зараз вже компанія повернула об'єм продажів у 90%, інвестує у нові напрямки [14]. Враховуючи той факт, що понад 6 млн. українців виїхали за кордон, очевидним є зростання відправлень у міжнародному напрямку, тобто сьогодні необхідно розширити мережу своїх відділень закордоном. *ТОВ «Нова пошта»* сьогодні безпосередньо проводить відкриття своїх власних відділень на міжнародному ринку. Зокрема, протягом останнього періоду здійснюється відкриття ряд відділень у Польщі. Крім Варшави та Кракова, відділення запрацювали ще у двох містах цієї країни: у Познані та Жешуві, тобто на даний час є можливість відправляти або отримувати посилку до 30кг у 8 відділеннях, які розташовані у 4 містах Польщі. Тарифну сітку відправлень представимо у табл.2.

Таблиця 2

Тарифи на відправлення посилок Україна-Польща та у зворотній бік

Вага посилок	Вартість у грн.	Вартість у злотих	Термін доставки
до 2 кг	250	30	від 5 днів
до 10 кг	325	45	
до 30 кг	400	50	

Джерело: власне опрацювання на основі [15]

Стосовно *Укрпошти*, 2-го лідера на ринку експрес-доставки, то за сто днів війни зруйновано або пошкоджено 444 поштових відділення. Ще до 445 немає доступу через окупацію. 20% працівників *Укрпошти* вимушено переїхали з місць бойових дій, 15 працівників загинуло і 14 отримали поранення. Але не зважаючи на ці негативні аспекти, *Укрпошта* продовжує працювати і задовольняти потреби своїх клієнтів, зокрема, запущено 372 нових пересувних відділень для 1,65 млн жителів; відкрито 14 стаціонарних відділень; забезпечено пенсіями більше 2,5 млн пенсіонерів по всій країні, навіть на тимчасово окупованих територіях; відправлено 400+ рейсів і 982 тис. посилок Залізною поштою; доставлено 739 тис експортних відправлень сумарно на 1353 тонн - це майже, як рік тому, тільки через блокпости; відправлено 13 прямих рейсів в США; залучила від пошт світу та партнерів 1650 тонн гуманітарної допомоги та доставила її по всій країні [16].

Вдалим кейсом утримання своїх конкурентних позиція на ринку в період війни є компанія *Meest Express*. На даному етапі компанія обрала стратегію на виживання. Не зважаючи на складні умови функціонування, компанія продовжує доставляти посилки по Україні, та за кордон. На початку війни служба доставки працювала лише на 6-7%, виникла необхідність скоротити команду на 30%, закрити деякі відділення, частина працівників доєдналася до лав ЗСУ. У червні компанії вдалося відновити роботу щодо внутрішніх проектів майже на 40%, у міжнародних - на 75%. Для забезпечення ліквідності філіалів в Україні залучаються усі кошти, зібрані на іноземних ринках. Значну увагу у компанії приділяють благодійності [14].

Підсумовуючи, доцільно зазначити, що усі вищевказані процеси є позитивними як для споживачів, так і для операторів ринку експрес-доставки, адже для перших вони є гарантією підвищення якості послуг, а других – спонукають постійно самовдосконалюватись.

Висновки

Поліпшення сервісу, збільшення швидкості поставки, професіоналізація логістичних послуг стають необхідними чинниками, які допоможуть подолати стагнацію бізнесу. Подолати спад на ринку логістичних послуг та залишитися конкурентоспроможними зможуть лише ті компанії, що спроможуться вибудувати політику зменшення постійних і змінних витрат з найменшими втратами для бізнесу.

Основними заходами щодо покращення діяльності компаній на ринку експрес-доставки мають бути: збільшення обсягів відправлень на внутрішньому ринку та насамперед на міжнародному ринку експрес-доставки; подальше запровадження інноваційних технологій для розвитку бізнесу; постійний аналіз кон'юнктури ринку експрес-доставки та адекватне і вчасне реагування на його зміни; побудова довгострокових партнерських відносин із Інтернет-магазинами та партнерами по мережі відділень; здійснення постійного моніторингу задоволеності своїх клієнтів послугами доставки; мотивування кожного працівника щодо постійного удосконалення обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел

1. Чернописька Н.В. Кубрак Н.Р., Чернописький Р.С. Развитие рынка экспрес-доставки в Украине. *Логістика: Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика»*, 2012. С 310-315.
2. Смирнов І.Г., Косарев Т.В. Транспортна логістика. Київ, 2008 с. 224.
3. Юденко Ю.В. Процесно-орієнтована модель взаємодії підприємств в ланцюгах експрес-доставки вантажів. Матеріали ІХ Міжнар.науково-практичної конф. «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті - ЕКУЗТ 2014» Київ: науково-практ. видання, 2014. С.282-283.
4. Романич І.Б. Якість послуг поштово-логістичної компанії та інноваційна концепція її діяльності. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_29/2/3.pdf (дата звернення 24.11.2022).
5. Кобилюх О.Я. Гірна О.Б. Тренди цифровізації логістики на ринку e-commerce. Socio-economic and management concepts: колективна монографія. – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2021. С. 121-127 (DOI-10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I).
6. Особисто в руки: тренди експрес-доставки на ринку України URL: <https://mind.ua/openmind/20230856-osobisto-v-ruki-trendi-ekspres-dostavki-na-rinku-ukrayini> (дата звернення: 08.06.2022).
7. Тихіше їдеш, далі будеш: підсумки українського e-commerce і логістики за 2019-й URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumky-e-commerce-2019/> (дата звернення: 08.06.2022).
8. Логистические тренды 2020–2021 года: влияние пандемии COVID-19 на перевозки. URL : <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (дата звернення: 07.07.2021).
9. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитами клієнтів поштових послуг URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/> (дата звернення: 12.06.2022).

10. Беневитський Ю. П'ять трендів міжнародної логістики у 2021-му. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/mizhnarodna-dostavka-trendi-i-prognoz-2021-ostanni-novini-50141962.html> (дата звернення: 12.11.2022).
11. Amazon почне доставляти покупки дронами Prime Air вже до кінця цього року (поки що тільки в Каліфорнії). URL: <https://itc.ua/ua/novini/amazon-pochne-dostavlyati-pokupki-dronami-prime-air-vzhe-do-kinczya-czogo-roku-poki-shho-tilki-v-kaliforniyi/> (дата звернення 19.11.2022)
12. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта URL: <https://rau.ua/novuni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/> (дата звернення: 08.06.2022).
13. Гірна О.Б., Кобилух О.Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 5 (28). 2021. С.56-63 (DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>).
14. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/> (дата звернення: 26.09.2022).
15. Нова Пошта відкрила нові відділення в Польщі. Ось як вони виглядають. URL: https://www.rbc.ua/rus/styler/nova-poshta-vidkrila-novi-viddilennya-polsh_chi-1668443_140.html (дата звернення 19.11.2022).
16. 100днів війни для Укрпошти URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57666-100-dniv-vijni-dlja-ukrposhti> (дата звернення: 26.09.2022).