

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87>

УДК 658.7

ЛОГІСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР: ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ НА УКРАЇНСЬКОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

LOGISTICS OPERATOR: INNOVATIVE WAY OF DEVELOPMENT ON THE UKRAINIAN AND INTERNATIONAL MARKET EXPRESS DELIVERIES

Кобиліух Оксана Ярославівна

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-1839>**Гірна Ольга Богданівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2492-725X>**Kobylyukh Oksana, Hirna Olha**

National University Lviv Polytechnic

В статті розкрито основні аспекти діяльності одного із логістичних операторів України: ТОВ «Нова пошта». Особливу увагу зосереджено на інноваційному інструментарії в її діяльності, зокрема, виокремлено такі елементи: 1) автоматизація складів; 2) безпілотні посилки; 3) поштомати. Представлено розширення послуг ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку експрес-доставки шляхом залучення нових клієнтів. При цьому акцент зроблено у двох напрямках: перший з них – це відкриття власних відділень міжнародному ринку, зокрема, на території Польщі; другий – шляхом залучення іноземної компанії-партнера. В результаті проведеного дослідження логістичних операторів польського ринку експрес-доставки, яке ґрунтується на комплексній оцінці в розрізі трьох сегментів (оцінка споживачів, позиція компанії на ринку, якість послуг), було запропоновано співпрацю з польською компанією-партнером InPost.

Ключові слова: логістичний оператор, інновації, експрес-доставка, компанія-партнер, клієнт.

The article discloses the main aspects of the activities of domestic logistics operators based on Nova Poshta LLC. Special attention is focused on innovative tools in its activities. Several of its elements are singled out. The first is the automation of warehouses, which makes it possible to practically eliminate manual sorting with the help of computer technology and obtain a significant advantage at the expense of a larger workforce. At the same time, the characteristics of the five main innovative terminals of the studied logistics operator are presented. The second is unmanned parcels, namely the active commissioning of postal drones through a test system for the delivery of small cargo (with the prospect of increasing the weight of parcels). At the same time, the importance of borrowing the positive experience of using drones from Chinese companies and Amazon was emphasized. The third is postal machines, which allow the end consumer to receive the broadest range of goods with contactless home delivery. The advantages of post machines in the express delivery market are outlined, and the countries where this type of delivery has gained the widest distribution in recent years are presented. The expansion of the services of Nova Poshta LLC in the international express delivery market by attracting new customers is outlined. At the same time, emphasis is made in two directions. The first of them is the opening of one's branches to the international market, in particular, on the territory of Poland, the second is through the involvement of a foreign partner company. Positive results are presented in the first direction of activity in the international express delivery market with a detailed outline of the locations of branches and an indication of the price range of the cost of shipments. In the second direction, it is proposed to consider the expediency of cooperation with logistics operators who are leaders in the Polish market. A comprehensive assessment of the operators of the Polish express delivery market was conducted based on three components: consumer assessment; the company's position in the express delivery market; consumer satisfaction with the quality of express delivery services provided by the operator.

Keywords: logistic operator, innovation, express delivery, partner company, client.

Постановка проблеми. Зростаючі вимоги клієнтів, високий рівень конкуренції на ринку експрес-доставки та взаємини із зовнішнім середовищем вимагають від логістичних операторів експрес-доставки пошуку нових шляхів розвитку, пошуку і використанню нових підходів та інструментів до залучення та утримання своїх замовників. Експерти прогнозують подальше зростання онлайн-ритейлу в нашій країні в найближчі два-три роки, а отже зростатиме й ринок експрес-доставки [1]. Отже, потреба у розвитку ринку послуг експрес-доставки очевидна і продиктована часом та клієнтами.

На даний момент значна увага у розвитку середніх та великих компаній надається «клієнтоорієнтованості», в зв'язку з чим проводиться побічна робота із відстеження змін уподобань замовників, приділяється особлива увага сфері підвищенню якості послуг. Усім логістичним операторам ринку експрес-доставки вже сьогодні потрібно уважно вивчити очікування своїх споживачів і запропонувати клієнтам інноваційні підходи, які будуть їм повністю відповідати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вивченню сучасного ринку послуг експрес-доставки присвятили свої роботи зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Дж. Доналд Бауєрокс, А. Альбеков, О. Амелницька, О. Князева, Є. Крикавський, М. Григорак, Н. Чухрай, Н. Чернописька. Зупинимось на аналізі останніх публікацій у цьому напрямку. Приміром, 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) [2, с. 311]. 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 [3, с. 69]. 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.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з цим, не дивлячись на окреслені дослідження щодо

ринку експрес-доставки, питання стосовно використання інноваційних підходів в діяльності логістичних операторів в практичному аспекті залишається недостаньо розкритим. З огляду на це, враховуючи виклики пандемії та військовій дії на території України, необхідно окреслити нові вимоги до ринку експрес-доставки з детальним дослідженням поточної ситуації не тільки на ринку України, але й міжнародному, та залученням в процесі дослідження інноваційних підходів в діяльності логістичних операторів.

Формулювання цілей статті визначається як дослідження та подальший аналіз діяльності логістичного оператора в сучасних умовах, який базується на основі поєднання інноваційного інструментарію діяльності та дослідження перспективного напрямку його подальшого виходу на міжнародний ринок або із локацією своїх власних відділень, або шляхом залучення компаній-партнерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. За дослідженням ринку експрес-доставки його зростання щороку складає 35%, тому ТОВ «Нова пошта» потрібно постійно розвиватися, щоб й надалі утримувати та збільшувати свою частку ринку.

ТОВ «Нова пошта» є лідером на ринку експрес-доставки за рахунок своєї гнучкості та технологічності, підтвердженням чого є новації компанії в останні роки. Серед них можна виокремити такі.

1. *Автоматизація складів.* Одна з груп глобальних трендів у логістиці – автоматизація і роботизація складських процесів.

Компанія ТОВ «Нова пошта» відкрила п'ять інноваційних терміналів – найбільших в Україні сортувальних центрів. Це майже повністю автоматизований термінал, здатний обробляти 600 вантажівок на добу і сортувати за цей час 400 000 одиниць товару (8000–10 000 посилок на годину)(табл. 1). На терміналах майже немає операцій з ручним сортуванням: всі рішення приймають «мізки» комп'ютера, посилки упорядковано за допомогою системи сканерів. Така автоматизація дозволила компанії виграти в кількості співробітників на новому складі приблизно в 3–4 рази.

У 2016 р. оборот ринку складської техніки у світі склав \$2 млрд, на ньому було продано близько 40 000 складських роботів. Але, за прогнозами, у 2022р. оборот виросте до \$22–23 млрд, і на склади буде поставлено не менше 600 000 роботів. Експерти пророкують колосальне зростання світових обсягів

Таблиця 1

Основні характеристики інноваційних терміналів ТОВ «Нова пошта»

Дата відкриття	Загальна площа	Пропускна здатність	Оснащення	Регіон обслуговування
Київський інноваційний термінал				
березень 2018 р.	23,9 тис. м ²	до 50 тис. посилок за годину	обладнанням нідерландської компанії Vanderlande	вся територія України
Хмельницький інноваційний термінал				
травень 2019 р.	близько 7,7 тис. м ²	14 тис. посилок за годину	1) обладнанням від голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) конвеєрами, сортувальних обладнанням української компанії «СМС»	Західна Україна
Львівський інноваційний термінал				
вересень 2019 р.	близько 15 тис. м ²	до 15 тис. посилок і вантажів за годину	1) обладнанням голландської компанії Vanderlande (потужністю 8,5 тис. посилок за годину) 2) конвеєрами, сортувальних обладнанням української компанії «СМС»	сортуються посилки для 28 міжрегіональних напрямків, 80 внутрішньо обласних, а також для всіх відділень м. Львова
Харківський інноваційний термінал				
грудень 2020 р.	понад 19 тис. м ²	до 20 тис. посилок за годину	обладнанням голландської компанії Vanderlande	Схід України
Дніпропетровський інноваційний термінал				
лютий 2022 р.	18 тис. м ²	26 тис. посилок за годину	автоматизованим обладнанням нідерландської MHS Global – для сортування посилок від 2 до 30 кг та литовської Equinox – для сортування дрібного вантажу до 2 кг.	Схід України

Джерело: власне опрацювання на основі [5; 6]

e-commerce, що не залишить жодного шансу для ручних і навіть напівавтоматизованих операцій. Такий оборот торгівлі неможливо буде обробити вручну. Тому технологічні компанії мають новий напрямок роботи – розробка та виробництво роботів для складів, на що прогнозується зростання попиту в найближчі роки [7].

2 *Безпілотні посилки.* Ще одна з новинок ТОВ «Нова пошта» – 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 апа-

рату на замовлення ТОВ «Нова пошта» зараз працює над дроном, здатним перевозити до 400 кг посилок, а пізніше рахунок дійде до 1 тони [1].

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 відчують якийсь тренд відносно частини безпілотних пристроїв [8].

3. *Поштомати*. 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) [9]. 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. 2)) [10].

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.

В сучасних реаліях України – війни з Росією, коли понад 6 млн. українців виїхали за кордон, очевидним є факт зростання відправлень за рахунок розширення мережі у міжнародному напрямку ТОВ «Нова пошта». Перший з них – це безпосереднє створення своїх відділень на міжнародному ринку, який безпосередньо нею вже реалізується, та другий напрям, рекомендований нами, виходячи з ситуації на міжнародному ринку, це співпраці з закордонними компаніями з доставки відправлень (рис. 1). Детальніше проведемо аналіз кожного із них.

Стосовно першого тренду, то ТОВ «Нова пошта» активно проводить його впровадження та продовжує відкривати свої відділення у Польщі протягом останніх місяців. 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 30 кг у 8 відділеннях, які розташовані у 4 містах Польщі. Тарифну сітку відправлень представимо у табл. 3.

Але не зважаючи на те, що ТОВ «Нова пошта» відкриває свої відділення, задовольнити потребу на ринку міжнародної експрес-доставки повністю вона неспроможна. Тому, враховуючи збільшення потреби міжнародних відправленнях, запит на які за останні два місяці значно зріс, перед ТОВ «Нова пошта» стоїть завдання обрати найбільш оптимальну компанію – оператора ринку експрес-доставки в Польщі для того, що здійснювати відправ-

леннях, запит на які за останні два місяці значно зріс, перед ТОВ «Нова пошта» стоїть завдання обрати найбільш оптимальну компанію – оператора ринку експрес-доставки в Польщі для того, що здійснювати відправ-

Таблиця 2

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 посилку у відділення або вкласти в поштомат до 11:00, то вона прийде адресатові того ж дня.

Джерело: власна розробка на основі [10]

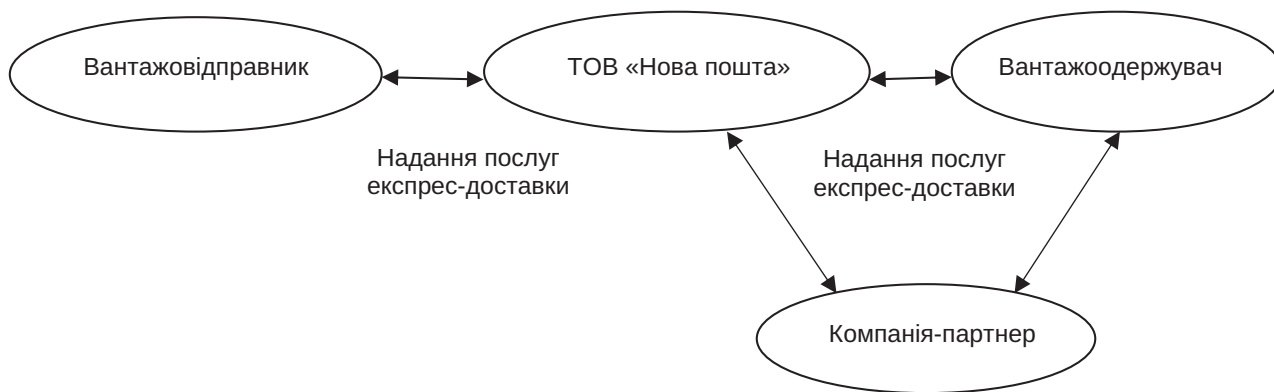


Рис. 1. Схеми роботи ТОВ «Нова пошта» щодо надання послуг експрес-доставки на міжнародному ринку експрес-доставки

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

Тарифи на відправлення посилок Україна-Польща та у зворотній бік

Вага посилки	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 [11]

лення посилок у ті точки, де не перекривають постачання її власні відділення.

В якості ймовірного польського партнера ТОВ «Нова пошта» обрано – InPost, DPD, DHL. Вибір польського партнера ТОВ «Нова пошта» слід провести на основі визначення рейтингу (конкурентоспроможності) операторів польського ринку експрес-доставки, для чого скористаємося існуючими методиками. Комплексна оцінки операторів польського ринку експрес-доставки буде складатися з трьох блоків: оцінка споживачами; позиція компанії на ринку експрес-доставки; задоволеність споживачів якістю послуг експрес-доставки, що надаються оператором.

Результати дослідження та оцінки компанії InPost представлено у табл. 4.

Рейтинг розраховується за інтегральним методом, який включає: оцінку даних, що надаються оператором польського ринку експрес-доставки, його оцінка експертами та його оцінка споживачами.

У формуванні даних першого блоку «Оцінка споживачами» були використані вторинні дані, тобто використано результати опитування, які проводилися в Польщі у 2021 р. щодо якості польського ринку експрес-доставки. Експертами (працівниками різних відділів ТОВ «Нова пошта») було проаналізовано дані

опитувань і виділено десять найбільш важливих для споживачів показників. Обраним показникам було встановлено вагові коефіцієнти в межах від 0 до 1. Значення вагових коефіцієнтів встановлені цією ж групою експертів. Загальна сума за критерієм споживчих переваг компанії InPost дорівнює 3,68 бали. За аналогічною методикою було проведено оцінювання компаній DPD та DHL.

Оцінка позиції компанії InPost на ринку експрес-доставки та критерії оцінки наведено у табл. 5. Загальна сума за критерієм «Позиція компанії на ринку» компанії InPost дорівнює 4,54 бали.

Наступна оцінка відбувається за блоком питань щодо задоволеності споживачів якістю послуг експрес-доставки, що надаються оператором. При проведенні оцінювання було залучено працівників ТОВ «Нова пошта», які тимчасово перебувають в Польщі і на прохання компанії провели доставку та відправлення посилок через усіх трьох польських операторів InPost, DPD, DHL. Це дало їм змогу оцінити їх роботу. Оцінювання відбувалося за 5-ти бальною шкалою (табл. 6).

Згідно отриманих результатів оцінки клієнтами розраховане середнє значення для ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» InPost, яке дорівнює 3,75 бали.

Таблиця 4

Оцінка споживачами ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost

Критерій	Вага, балів	Оцінка			Середнє значення
		Експертна	Клієнтська	За даними компанії	
Дотримання термінів доставки	0,20	-	3	-	0,60
Тарифна політика	0,15	3	3	-	0,45
Якість збереження відправлення	0,15	-	3	-	0,45
Можливість відстеження відправлень	0,10	4	3,5	5	0,42
Мережа пунктів доставки	0,10	5	4	5	0,47
Покриття географії доставки відправлень	0,10	4	5	5	0,47
Імідж/репутація	0,07	4	-	-	0,28
Швидкість доставки	0,05	-	4	-	0,20
Рівень обслуговування персоналом	0,05	4	4,5	-	0,21
Наявність мобільного додатку	0,03	5	3,5	5	0,14
Разом					3,68

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 5

Оцінки ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost за критерієм «Позиція компанії на ринку»

Критерій	Вага, балів	За даними компанії	Експертна	Середнє значення
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	0,10	5	-	0,50
Число співробітників	0,05	5	-	0,25
Річний обсяг відправлень	0,15	4,6	-	0,69
Рівень автоматизації процесів	0,20	5	-	1,00
Наявність різних видів доставки (кур'єрська служба та ін.)	0,10	5	-	0,50
Думка експертів	0,40	-	4	1,60
Разом				4,54

Джерело: власна розробка авторів

Підсумковим етапом є розрахунок загального рейтингу компанії InPost, при визначенні якого врахована середня оцінка за кожним із трьох блоків оцінювання (1):

$$R (\bar{D} + \bar{P} + \bar{S}) / 3, \quad (1)$$

де D – блок споживчих уподобань,

P – блок «Позиція компанії на ринку»,

S – блок «Рівень задоволеності клієнтів».

Для компанії InPost рейтинговий бал дорівнює:

$$R = (3,68 + 4,54 + 3,75) / 3 = 3,99.$$

За аналогічною методикою визначено рейтинговий бал DPD (3,94), DHL (3,86).

Порівнявши отримані дані, доцільно рекомендувати ТОВ «Нова пошта» співпрацю на міжнародному ринку експрес-доставки з польським оператором ринку – компанією InPost. Варто зауважити, що правильність здійсненого вибору підтверджує той факт, що польська компанія Inpost у 2021 р. вийшла на IPO й одразу стала четвертим найдорожчим публічним поштовим оператором у світі. На сьогодні її капіталізація перевищує \$ 10 млрд.

Висновки. Поліпшення сервісу, збільшення швидкості поставки, професіоналі-

Таблиця 6

**Оцінка ймовірного партнера ТОВ «Нова пошта» – InPost
за критерієм «Рівень задоволеності клієнтів»**

Критерій оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Дотримання термінів доставки	5	5	5
Тарифна політика	5	5	5
Якість збереження відправлення	4	5	5
Можливість відстеження відправлень	5	4	4
Мережа пунктів доставки	3	4	4
Покриття географії доставки відправлень	1	1	1
Імідж/репутація	3	3	3
Швидкість доставки	3	4	4
Рівень обслуговування персоналом	5	4	4
Наявність мобільного додатку	5	4	4
Термін роботи компанії на ринку експрес-доставки	4	5	5
Число співробітників	4	5	5
Річний обсяг відправлень	5	4	4
Рівень автоматизації процесів обробки інформації	5	4	4
Наявність різних видів доставки (кур'єрська служба та ін.)	5	4	5
Строки розгляду претензії	1	1	1
Число співробітників	1	1	1
Рівень автоматизації процесів доставки	4	4	3
Розгалуженість (рівень) мережі поштоматів	5	4	4
Середнє значення по кожному клієнту	3,84	3,68	3,74
Підсумкове середнє значення за критерієм			3,75

Джерело: власна розробка авторів

зація 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 насампе-

ред 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. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/> (дата звернення: 08.06.2022).
2. Чернописька Н. В., Кубрак Н. Р., Чернописький Р. С Розвиток ринку експрес-доставки в Україні. *Логістика: Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка» «Логістика»*. 2012. С. 310–315.
3. Смирнов І. Г., Косарев Т. В. Транспортна логістика. Київ, 2008. С. 224.
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. Термінали. URL:<https://novaposhta.ua/terminals> (дата звернення: 19.11.2022).
6. Дніпро. Автоматизація. Оперативність. Нова пошта відкрила термінал у Дніпрі. URL: <https://logistics-ukraine.com/2022/02/04> (дата звернення: 19.11.2022).
7. 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: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I>.
8. 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).
9. 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: 07.07.2020).
10. 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).
11. 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-1668443140.html> (дата звернення: 19.11.2022).

REFERENCES:

1. Dvadsiatyi pishov: top-20 tsikavykh faktiv pro kompaniiu Nova poshta [The twentieth is gone: top 20 interesting facts about the Nova Poshta company]. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/> (accessed 08.06.2022). (in Ukrainian)
2. Chornopyska N. V. Kubrak N. R. & Chornopyskyi R. S (2012) Rozvytok rynku ekspres-dostavky v Ukraini [Development of the express delivery market in Ukraine]. *Logistics*, pp. 310. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I.315>. (in Ukrainian)
3. Smyrnov I. H., Kosarev T. V. Transportna lohystyka [Transport logistics]. Kyiv: Center of educational literature, 224 p. (in Ukrainian)
4. Romanych I. Yakist posluh poshtovo-lohystichnoi kompanii ta innovatsiina kontseptsiiia yii diialnosti [The quality of services of the postal logistics company and the innovative concept of its activity] (in Ukrainian). Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_29/2/3.pdf (accessed 24.11.2022).
5. Terminaly [Terminals]. Available at: <https://novaposhta.ua/terminals> (accessed 19.11.2022). (in Ukrainian)
6. Dnipro. Avtomatyzatsiia. Operatyvnist. Nova poshta vidkryla terminal u Dnipri [Dnipro Automation. Operativeness. The new post office opened a terminal in Dnipro]. Available at: <https://logistics-ukraine.com/2022/02/04> (accessed 19.11.2022). (in Ukrainian)
7. Kobyliukh O., Hirna O. (2021). Trendy tsyfrovizatsii lohystyky na rynku e-commerce [Trends in digitalization of logistics in the e-commerce market]. Socio-economic and management concepts: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I>.
8. Amazon pochne dostavlyaty pokupky dronamy Prime Air vzhe do kintsia tsoho roku (poky shcho tilky v Kalifornii) [Amazon will start delivering purchases with Prime Air drones by the end of this year (only in California so far)]. Available at: <https://itc.ua/ua/novini/amazon-pochne-dostavlyati-pokupki-dronami-prime-air-vzhe-do-kinczya-czogo-roku-poki-shho-tilki-v-kaliforniyi/> (accessed 19.11.2022). (in Ukrainian)
9. Lohystychesky trend 2020–2021 hoda: vlyanye pandemyy COVID-19 na perevozky [Logistics trends 2020-2021: the impact of the COVID-19 pandemic on transportation]. Available at: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy-2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (accessed 07.07.2020).
10. Pyatak E. Meest International: Yak zminiuietsia industriia razom z zapytamy kliientiv poshtovykh posluh [Meest International: How the industry is changing along with the demands of postal customers]. Available at: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/> (accessed 12.06.2022). (in Ukrainian)
11. Nova Poshta vidkryla novi viddilennia v Polshchi. Os yak vony vyhlidaiut [Nova Poshta opened new branches in Poland. Here's what they look like]. Available at: <https://www.rbc.ua/rus/styler/nova-poshta-vidkrila-novi-viddilennya-polsh-chi-1668443140.html> (accessed 19.11.2022). (in Ukrainian)