

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82>

УДК 338

## НАДВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ФУЛФІЛМЕНТ-СЕРВІСУ В УКРАЇНІ

### THE IMPORTANCE OF FULFILLMENT SERVICE DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Кукоба Олександр Володимирович**

кандидат економічних наук,

Компанія «Andersen»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2863-1498>

**Хмелюк Максим Вікторович**

магістр,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2970-8600>

**Kukoba Olexandr**

Andersen Company

**Khmeliuk Maksym**

Kyiv National Economic University after Vadym Hetman

У статті досліджено сутність категорії розвитку сервісу фулфілменту в Україні, який набуває все більшого значення в умовах зростання електронної комерції. Сервіс фулфілменту включає в себе низку послуг, пов'язаних зі зберіганням, пакуванням і доставкою товарів, що дозволяє інтернет-магазинам зосередитися на своїх основних бізнес-аспектах. Ключовими факторами, що обумовлюють попит на послуги фулфілменту, є: зростання онлайн-торгівлі в Україні, що вимагає ефективної логістики; розширення асортименту товарів, що продаються в інтернет-магазинах, ускладнення процесів зберігання та доставки; підвищення вимог клієнтів до рівня обслуговування, що вимагають швидкої та якісної доставки; необхідність оптимізації логістичних процесів для зниження витрат і підвищення ефективності. Використання послуг фулфілменту пропонує значні переваги для компаній електронної комерції: скорочення витрат на логістику за рахунок аутсорсингу операцій зберігання та транспортування; підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок швидкої та надійної доставки; збільшення продажів за рахунок можливості компаній зосередитися на маркетингу та розвитку бізнесу; економія часу та ресурсів, оскільки операційними процесами займаються професіонали; можливість масштабування бізнесу, оскільки фулфілмент-партнери можуть забезпечити необхідні ресурси для зростання; вихід на нові ринки через налагоджену логістичну мережу; зниження ризиків, пов'язаних із зберіганням і доставкою товарів, завдяки професійному управлінню цими процесами. Охарактеризовано основні моделі фулфілменту – 3PL (Third-Party Logistics) і 4PL (Fourth-Party Logistics). Модель 3PL передбачає аутсорсинг логістичних функцій зовнішнім підрядникам, а 4PL – управління всім ланцюжком поставок, включаючи координацію роботи інших постачальників логістичних послуг. Це дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних компетенціях, залишаючи питання логістики професіоналам.

**Ключові слова:** фулфілмент-сервіс, електронна комерція, логістика, зниження витрат, підвищення продажів, масштабування, інтернет-магазини.

The article examines the essence of the category of the development of fulfillment services in Ukraine, which is becoming increasingly important in the context of the growth of e-commerce. Fulfillment service encompasses a range of services related to the storage, packaging, and delivery of goods, allowing online stores to focus on their core business aspects. The key factors driving the demand for fulfillment services are: the growth of online trade in Ukraine, which necessitates efficient logistics; the expansion of the range of goods sold in online stores, complicating storage and delivery processes; increasing customer requirements for the level of service, requiring fast and quality delivery; the need to optimize logistics processes to reduce costs and increase efficiency. Utilizing fulfillment services offers significant advantages for e-commerce companies: reduction of logistics costs through outsourcing storage and transportation operations; improvement in customer service quality due to fast and reliable delivery; increase in sales by allowing companies to focus on marketing and business development; saving time

and resources, as operational processes are handled by professionals; possibility of business scaling, as fulfillment partners can provide the necessary resources for growth; access to new markets through an established logistics network; reduction of risks associated with the storage and delivery of goods due to professional management of these processes. The article also characterizes the main fulfillment models – 3PL (Third-Party Logistics) and 4PL (Fourth-Party Logistics). The 3PL model involves outsourcing logistics functions to external contractors, while 4PL includes managing the entire supply chain, including coordinating the work of other logistics service providers. This allows businesses to focus on their core competencies while leaving logistics issues to professionals.

**Keywords:** fulfillment service, electronic commerce, logistics, cost reduction, increase in sales, scaling, online stores.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток фулфілмент-сервісу набуває особливої актуальності в Україні в умовах зростання електронної комерції та потреби в ефективній логістиці. Збільшення кількості онлайн-покупок вимагає від підприємств забезпечення швидкої та якісної доставки товарів споживачам. Фулфілмент-сервіс охоплює широкий спектр послуг, включаючи зберігання, пакування, доставку та обробку повернень, що дозволяє компаніям зосередитись на основній діяльності. В умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків важливість цього сектору зростає. Інвестиції у сучасні складські та логістичні технології сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств. Розвиток фулфілмент-сервісів також стимулює створення нових робочих місць та сприяє економічному зростанню регіонів. Український ринок має значний потенціал для розвитку цього напрямку завдяки вигідному географічному розташуванню та зростаючому споживчому попиту. Підприємства, що активно впроваджують інноваційні логістичні рішення, мають змогу зміцнити свої позиції на ринку. Ця стаття досліджує ключові фактори, що впливають на розвиток фулфілмент-сервісу в Україні, та пропонує рекомендації для оптимізації логістичних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців з питань ролі фулфілмент-сервісу в сучасному бізнесі в Україні значною мірою обмежується комерційними пропозиціями на веб-сайтах логістичних та поштових компаній. Комплексних досліджень, що стосуються теоретичних та методологічних аспектів фулфілмент-сервісу в Україні, надзвичайно мало. У той же час варто виділити напрацювання вітчизняних дослідників Гірної О. Б. та Кобилух О. Я., Шалевої О. І., Бовш Л., Комарніцького І., Приходько К. Проте, значно більшого обґрунтування потребує визначення важливості розвитку фулфіл-

мент-сервісу в Україні, а також важливості вибору правильного постачальника логістичних послуг для онлайн-магазинів, які пропонують доставку з оплатою при отриманні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування актуальності та необхідності розвитку фулфілмент-сервісу в Україні, аналіз ключових факторів, що впливають на його ефективність, та визначення оптимальних стратегій для покращення логістичних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фулфілмент – відносно нове віяння в українській логістиці. Проте у світовій практиці електронної комерції ця логістична послуга вже протягом двох десятиліть допомагає дрібним магазинам та великим онлайн-платформам розвивати свій бізнес та збільшувати продажі. **Фулфілмент** (від англ. order fulfillment) – це комплекс послуг, які охоплюють весь ланцюжок постачання товару з моменту оформлення замовлення споживачем до його отримання. Простими словами, це все те, що відбувається з товаром після того, як його купив клієнт [1].

Фулфілмент, як концепція, зародився в інтернет-магазині Amazon, який став першопрохідцем у цій сфері в США. Згодом Amazon почав пропонувати свої логістичні послуги й іншим магазинам, роблячи фулфілмент доступнішим для ширшого кола компаній. Ведучі роздрібні мережі, такі як Amazon.com, Sears, Target та Walmart, відкрили нову сторінку в історії онлайн-торгівлі, запропонувавши своїм конкурентам можливість використовувати власні платформи для продажу товарів. Наприклад, програма "Sell On Sears" дозволяє дрібним роздрібним торговцям розміщувати свої товари на сайті Sears.com, а Amazon.com та Walmart Marketplace надають аналогічні можливості на своїх платформах. За це дрібні продавці зобов'язуються ділитися певною часткою своїх доходів з власником платформи [2].

Фулфілмент стає особливо вигідним для компаній, які: відправляють більше 100 замов-

лень на місяць - це гарантує, що обсяг роботи буде рентабельним для логістичного провайдера; планують значне розширення бізнесу протягом 2 років (фулфілмент може допомогти їм впоратися з очікуваним зростанням обсягів продажів); мають сезонні коливання продажів (фулфілмент може допомогти їм гнучко реагувати на зміни в попиті, не потребуючи самостійно розширювати свою логістичну інфраструктуру).

В Україні фулфілмент-сервіс лише починає розвиватися. Існує ряд факторів, які сприяють цьому розвитку: онлайн-торгівля в Україні швидко зростає, що сприяє зростанню попиту на фулфілмент-послуги; проникнення Інтернету в Україні також швидко зростає, що робить доступ до онлайн-магазинів більш доступним для населення; в Україні розвивається логістична інфраструктура, що робить фулфілмент-послуги більш доступними та ефективними [3].

Зростання ринку електронної комерції є ключовим чинником, що сприяє розвитку і популяризації фулфілмент-послуг. Попит на фулфілмент-сервіси збільшується майже пропорційно до розширення е-commerce-сегменту.

За даними Statista, ринок електронної комерції в Україні стабільно розвивався до 2022 року. Обсяги сегменту виглядали наступним чином (рис. 1).

У 2022 році на тлі військових подій об'єми електронної комерції суттєво знизилися. Проте в 2023 р. ринок відновився та показував обсяги 2021 р.

Розглядаючи фулфілмент як бізнес-процес, можна умовно виокремити кілька основних етапів (табл. 1).

Фулфілмент – це логістична послуга, яка може значно спростити життя інтернет-магазину. Замість того, щоб самостійно зберігати, комплектувати та відправляти замовлення, магазин може передати ці завдання фулфілмент-оператору. Це може призвести до значної економії коштів, покращення обслуговування клієнтів та зростання продажів. Однак фулфілмент має й свої недоліки. Інтернет-магазин втрачає певний контроль над логістикою, стає залежним від фулфілмент-оператора та може зіткнутися з додатковими витратами. У таблиці 2 розглянуто основні плюси та мінуси фулфілмента.

Важливо ретельно зважити всі переваги та недоліки фулфілмент-сервісу, перш ніж приймати рішення про його використання.

Крім того, слід враховувати такі фактори:

- розмір та обсяг продажів інтернет-магазину – фулфілмент може бути більш вигідним для магазинів з великим обсягом продажів;

- вид товару – деякі товари, такі як небезпечні або нестандартні товари, можуть потребувати спеціальних умов зберігання та транспортування, що може вплинути на вибір фулфілмент-оператора;

- географічне розташування – важливо обрати фулфілмент-оператора, який має склади та мережу доставки в регіонах, де проживають клієнти магазину.

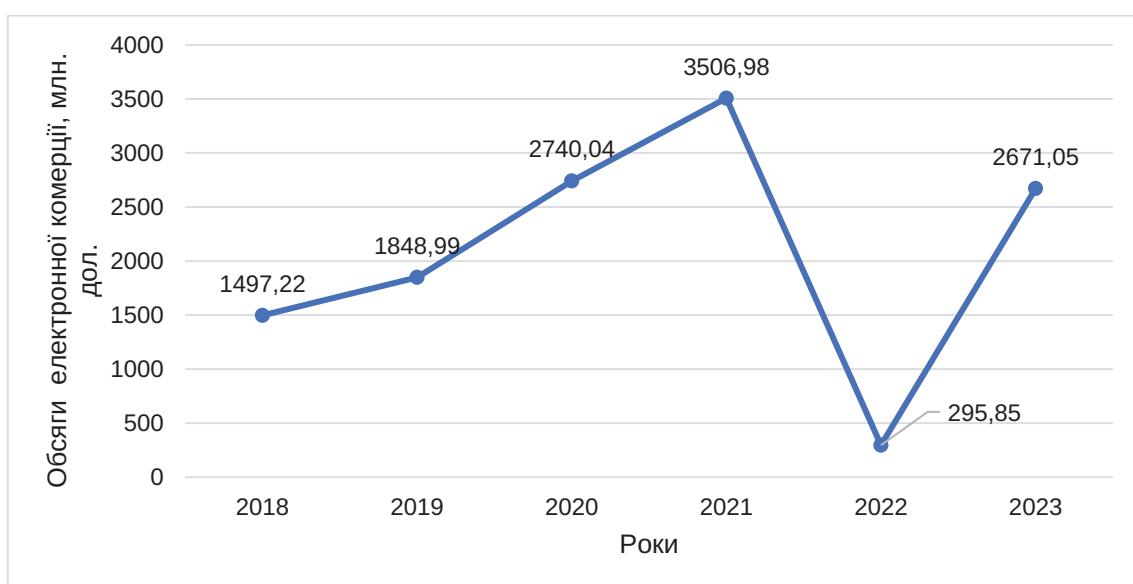


Рис. 1. Обсяги ринку електронної комерції в Україні, млн. дол.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4–6]

Таблиця 1

## Ключові етапи фулфілмент-процесу

Етап	Учасник	Характеристика
Замовлення	Клієнт	Розміщує замовлення в інтернет-магазині
Замовлення	Інтернет-магазин	Передає замовлення фулфілмент-оператору
Приймання товару	Фулфілмент-оператор	Приймає товар від постачальника
Зберігання	Фулфілмент-оператор	Розміщує товар на складі.
Комплектування	Фулфілмент-оператор	Збирає замовлення згідно з інформацією від інтернет-магазину
Упаковка	Фулфілмент-оператор	Упаковує замовлення
Доставка	Фулфілмент-оператор	Відправляє замовлення клієнту транспортною компанією
Обробка повернень	Фулфілмент-оператор	Приймає повернення товару від клієнта
Звітність	Фулфілмент-оператор	Надає інтернет-магазину звіти про виконання замовлень та повернення

*Джерело: сформовано на основі [7–9]*

Фулфілмент-сервіс є невід'ємною частиною логістики будь-якої економіки. Для фулфілменту склад має важливу роль. 3PL (Third-Party Logistics) та 4PL (Fourth-Party Logistics) – це дві моделі логістики, які пропонують різні рівні контролю та відповідальності стороннім постачальникам управління ланцюгом постачання (УЛП). Розглянемо більш детально ці логістичні моделі.

3PL означає, що третя сторона (окрім вантажовідправника та перевізника) залучена до ланцюжка постачання компанії. У моделі 3PL керівництво фірми доручає логістику зовнішнім постачальникам, зберігаючи при цьому контроль за операційною діяльністю. Постачальник логістики може виконувати різні послуги, такі як доставка, пакування та пакування, виступаючи посередником між бізнесом і перевізником. Сторонні постачальники логістичних послуг не контролюють весь ланцюг постачання та не приймають стратегічних рішень, але забезпечують необхідну інфраструктуру та активи, такі як склади, автопарки та пакувальні матеріали.

Послуги 3PL зазвичай використовуються, коли управління ланцюгом постачання стає надто складним для внутрішнього керування. Більшість сторонніх логістичних компаній пропонують широкий спектр послуг, включаючи транспортування, складування, крос-докінг, управління запасами тощо. Компанії, що надають такі послуги, зазвичай мають великий досвід у міжнародних перевезеннях і працюють

з багатьма клієнтами з різних галузей і країн. Завдяки своєму досвіду, технологіям, ноу-хау та ефекту масштабу, вони можуть запропонувати конкурентні ціни та тарифи на доставку [10].

Модель 3PL має як переваги, так і недоліки (табл. 3).

Модель 4PL – це логістика четвертої сторони. Постачальник логістичних послуг четвертої сторони (4PL) додає новий рівень управління ланцюгом поставок. Замість передачі окремих частин ланцюга постачання іншій компанії, клієнти 4PL передають контроль над усією системою логістики, доручаючи організацію та управління зовнішньому постачальнику. 4PL стає єдиним вузлом між усіма аспектами ланцюга постачання та компанією-клієнтом, беручи на себе більшу відповідальність. Вони діють як радники та безпосередньо відповідають за управління ланцюгом постачання, на відміну від постачальників 3PL.

Логістичні компанії 4PL зазвичай не володіють транспортними чи складськими активами. Вони координують всі аспекти ланцюга постачання з постачальниками та компаніями 3PL, залучаючи субпідрядників за потреби. 4PL провайдер управляє та оптимізує всю систему, пропонуючи стратегічні відносини на найвищому рівні. Їх мета – спростити та оптимізувати весь ланцюг постачання для клієнта, що дозволяє клієнту зосередитися на своїх основних компетенціях, передавши всі функції ланцюга постачання зовнішній логістичній компанії [11].



Таблиця 2

## Переваги та недоліки фулфілмента для інтернет-магазинів

Переваги	Недоліки
1. Зниження витрат: Економія на оренді складу, заробітній платі персоналу, закупівлі обладнання та інших логістичних витратах.	1. Втрата контролю: Фулфілмент-оператор контролює процес зберігання, комплектування та доставки товарів.
2. Покращення обслуговування клієнтів: Фулфілмент-провайдери спеціалізуються на логістиці, тому вони можуть гарантувати швидку та безпечну доставку товарів, а також ефективну роботу з поверненнями.	2. Залежність: Інтернет-магазин залежить від фулфілмент-оператора в питаннях логістики.
3. Збільшення продажів: Професійний фулфілмент може підвищити довіру клієнтів до магазину, що може сприяти зростанню продажів.	3. Можливі додаткові витрати: Комісійні збори фулфілмент-оператора можуть збільшити загальні витрати магазину.
4. Економія часу: Звільняючи компанію від логістичних завдань, фулфілмент дозволяє їй зосередитися на інших аспектах бізнесу, таких як маркетинг та розробка нових продуктів.	4. Не підходить для всіх: Не рекомендується для дуже малих магазинів або тих, що потребують повного контролю над логістикою.
5. Збільшення масштабованості: Фулфілмент може допомогти компаніям легко справлятися зі зростанням обсягів продажів без необхідності самостійно розширювати свою логістичну інфраструктуру.	5. Можливі проблеми з інтеграцією: Можуть виникнути проблеми з інтеграцією фулфілмент-системи з системою керування замовленнями та іншими системами магазину.
6. Доступ до нових ринків: Фулфілмент-оператори можуть мати доступ до складів та мереж доставки в різних країнах, що може допомогти компаніям вийти на нові ринки.	6. Ризик втрати товарів: Існує ризик втрати або пошкодження товарів під час зберігання та транспортування.
7. Зменшення ризиків: Фулфілмент-оператори можуть запропонувати послуги страхування та інші заходи для зниження ризиків, пов'язаних з логістикою.	7. Необхідність розкриття інформації: Інтернет-магазин може бути зобов'язаний надати фулфілмент-оператору конфіденційну інформацію про своїх клієнтів та замовлення.

Джерело: сформовано на основі [7–9]

4PL – це не просто нова модель логістики, а й новий спосіб мислення. 4PL-провайдери пропонують клієнтам інтегроване та стратегічне рішення, які можуть допомогти їм досягти успіху в конкурентному середовищі. 4PL-провайдери пропонують широкий спектр послуг, які можуть допомогти компаніям оптимізувати свої ланцюги поставок та заощадити гроші. Однак важливо зважити всі "за" і "проти", перш ніж приймати рішення про співпрацю з 4PL-провайдером (табл. 4).

І 3PL, і 4PL мають багато переваг. Вони сприяють ефективному управлінню складними завданнями ланцюга постачання і дозволяють компаніям оперативніше реагувати на очікування клієнтів. Крім того, вони знижують витрати завдяки ефекту масштабу, досяг-

нення якого самостійно було б важким для компанії-клієнта. 3PL-постачальники фокусуються на повсякденних операціях, тоді як 4PL-постачальники працюють на рівні оптимізації та інтеграції управління ланцюгом постачання. Загалом, 3PL-провайдери найкраще підходять для малого та середнього бізнесу, а 4PL-провайдери – для середнього та великого бізнесу.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Фулфілмент-сервіс стає невід'ємною частиною логістики сучасного e-commerce в Україні. Зростання онлайн-торгівлі стимулює попит на послуги, які охоплюють весь ланцюжок постачання товару від замовлення до отримання його клієнтом. Для багатьох інтернет-магазинів, осо-

Таблиця 3

## Переваги та недоліки моделі 3PL

Переваги	Недоліки
1. Економія коштів 3PL-провайдери зазвичай володіють значною інфраструктурою та ресурсами, що дозволяє їм пропонувати більш низькі ціни, ніж компанії, які керують УЛП самостійно.	1. Втрата контролю Компанія-клієнт втрачає певний контроль над своїм УЛП, коли передає його 3PL-провайдеру.
2. Покращення ефективності 3PL-провайдери мають досвід та знання для оптимізації УЛП, що може призвести до значного покращення ефективності.	2. Залежність Компанія-клієнт стає залежною від 3PL-провайдера, що може ускладнити зміну провайдера в майбутньому.
3. Збільшення масштабованості 3PL-провайдери можуть легко масштабувати свої послуги, щоб відповідати мінливим потребам компанії-клієнта.	3. Відсутність гнучкості 3PL-провайдери зазвичай пропонують стандартні пакети послуг, які можуть не відповідати унікальним потребам компанії-клієнта.
4. Доступ до нових технологій 3PL-провайдери зазвичай мають доступ до найсучасніших технологій та обладнання, які можуть бути недоступні для компаній, які керують УЛП самостійно.	4. Можливість витоку інформації 3PL-провайдер буде мати доступ до конфіденційної інформації компанії-клієнта, тому важливо вибрати надійного та репутаційного провайдера.
5. Вивільнення ресурсів Передача УЛП 3PL-провайдеру може вивільнити ресурси компанії-клієнта, які можна використовувати для інших цілей.	5. Можливість конфлікту інтересів 3PL-провайдер може мати інших клієнтів, які конкурують з компанією-клієнтом, що може призвести до конфлікту інтересів.
6. Покращення обслуговування клієнтів 3PL-провайдери можуть мати досвід та знання для покращення обслуговування клієнтів компанії-клієнта.	6. Вища вартість, ніж самостійне керування УЛП 3PL-послуги зазвичай дорожчі, ніж самостійне керування УЛП.

Джерело: сформовано на основі [10–11]

бливо малих та середніх, фулфілмент може стати ключовим фактором успіху. Ця послуга дозволяє: знизити витрати (економія на оренді складів, заробітній платі персоналу, закупівлі обладнання та інших логістичних витратах); покращити обслуговування клієнтів (фулфілмент-провайдери спеціалізуються на логістиці, тому вони можуть гарантувати швидку та безпечну доставку товарів, а також ефективну роботу з поверненнями); збільшити продажі (професійний фулфілмент може підвищити довіру клієнтів до магазину, що може сприяти зростанню продажів); економити час (звільняючи компанію від логістичних завдань, фулфілмент дозволяє їй зосередитися на інших аспектах бізнесу, таких як маркетинг та розробка нових продуктів); збільшити масштабованість (фулфілмент може допомогти компаніям легко справлятися зі зростанням обсягів продажів без необхідності самостійно розширювати свою логістичну інфраструктуру); фулфілмент-оператори можуть мати доступ до складів та мереж доставки в різних краї-

нах, що може допомогти компаніям вийти на нові ринки; зменшити ризики (фулфілмент-оператори можуть запропонувати послуги страхування та інші заходи для зниження ризиків, пов'язаних з логістикою).

Важливо зазначити, що фулфілмент підходить не для всіх. Перед тим, як приймати рішення про його використання, слід ретельно зважити всі "за" і "проти". Додаткові фактори, які слід врахувати: розмір та обсяг продажів інтернет-магазину; вид товару; географічне розташування; бюджет; потреби в інтеграції з іншими системами магазину.

Також важливо правильно вибрати фулфілмент-оператора та модель логістики (3PL або 4PL). 3PL та 4PL пропонують різні рівні контролю та відповідальності, тому оптимальний вибір залежить від потреб конкретного бізнесу.

В цілому, фулфілмент-сервіс пропонує українським e-commerce-компаніям нові можливості для оптимізації логістики, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 4

## Переваги та недоліки моделі 4PL

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень оптимізації 4PL-провайдери можуть діяти майже незалежно, що дозволяє їм досягти значно вищих рівнів оптимізації ланцюга поставок.	1. Втрата контролю. Клієнти мають менший контроль над роботою ланцюга поставок, оскільки він передається партнеру 4PL
2. Стратегічне партнерство 4PL-провайдери стають стратегічними партнерами, які допомагають клієнтам досягти своїх цілей.	2. Додаткові витрати 4PL-провайдери представляють додатковий центр витрат, оскільки клієнт платить як 4PL, так і партнеру 3PL.
3. Економія коштів 4PL-провайдери можуть допомогти клієнтам заощадити гроші, оскільки їм не потрібні інвестиції в склади, технології, транспортування та персонал.	3. Не підходить для малих компаній Додаткові витрати 4PL можуть бути серйозною перешкодою для невеликих компаній і стартапів.
4. Експертиза 3PL 4PL-провайдери зазвичай співпрацюють з 3PL-провайдерами, які мають досвід та знання в логістиці.	Висока вартість 4PL-провайдери дорожчі, ніж 3PL-провайдери.
5. Ноу-хау та технології 4PL-провайдери пропонують ноу-хау та технології, які можуть забезпечити кращу видимість та розуміння ланцюга поставок.	5. Відсутність власних активів 4PL-провайдери зазвичай не володіють власними активами, що може призвести до залежності від сторонніх постачальників.
6. Масштабування 4PL-провайдери можуть легко масштабувати свої послуги, щоб відповідати мінливим потребам клієнта.	

Джерело: сформовано на основі [10–11]

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Халецькая А. Що означає термін “фулфілмент” у логістиці? URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/>
- Li J., Shen W., Liao Y., Cai G., Chen X. Fulfillment servis v online marketplaceyah. *Європейський журнал операційних досліджень*. 2024. № 315(3). С. 1139–1152.
- Гірна О. Б., Кобилюх О. Я. Фулфілмент: теоретичні та прикладні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>
- Михайловський Р. Електронна комерція в Україні: правила для бізнесу. *Liga Zakon*. 2024. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/226702\\_elektronna-komertsya-v-ukran-pravila-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/226702_elektronna-komertsya-v-ukran-pravila-dlya-bznesu)
- Як змінилася електронна комерція у 2022. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminyлася-elektronna-komertsya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>
- Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 98–108.
- Шалева О. І. Фулфілмент у логістичній інфраструктурі вітчизняної інтернет-торгівлі. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. С. 296–301.
- Бовш Л, Комарницький І, Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Том 5. № 1. DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872
- Чухраєва Н. М. Фулфілмент як інструмент розвитку логістичної інфраструктури в Україні. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. Київ. КНЕУ, 2017. С. 215–217.
- Демченко Г. В. Аналіз сучасних тенденцій логістичного аутсорсингу в Україні. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика* : матеріали міжнар. науково-практич. конф. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2018. С. 114–118.
- Свiчинський С. В. Огляд можливостей сучасних постачальників транспортно-логістичних послуг в інтегрованих транспортних системах. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1 (20). С. 239–247.

## REFERENCES:

1. Khaletskaya A. Shcho oznachaie termin "fulfilment" u lohistytsi? [What does the term "fulfillment" mean in logistics?]. Available at: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/viznachennya-i-vikoristannya-fulfilmentu/>
2. Li J., Shen W., Liao Y., Cai G., Chen X. (2024), The fulfillment service in online marketplaces, [European Journal of Operational Research], no. 315(3), pp. 1139–1152.
3. Hirna O. B., Kobyliukh O. Ya. (2021) Fulfilment: teoretychni ta prykladni aspekty [Fulfillment: theoretical and applied aspects]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Priazov Economic Herald*. vol. 5(28). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-8>
4. Mykhailovskyi R. (2024) Elektronna komertsia v Ukraini: pravyla dlia biznesu [Electronic commerce in Ukraine: rules for business]. *Liga Zakon*. Available at: [https://biz.ligazakon.net/analytics/226702\\_elektronna-komertsia-v-ukran-pravila-dlya-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analytics/226702_elektronna-komertsia-v-ukran-pravila-dlya-bznesu)
5. Yak zminylasia elektronna komertsia u 2022. [How e-commerce has changed in 2022]. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia – European Business Association*. Available at: <https://eba.com.ua/yak-zminylasia-elektronna-komertsia-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>
6. Kublitska O. (2023) Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povoiennoho vidnovlennia [The e-commerce market in Ukraine: current state and post-war recovery trends]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 3 (35), pp. 98–108.
7. Shaleva O. I. (2017) Fulfilment u lohistychnii infrastrukturi vitchyznianoï internet-torhivli [Fulfillment in the logistics infrastructure of domestic online trade]. *Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho – Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho*, vol. 19, pp. 296–301.
8. Bovsh L, Komarnitskyi I, Prykhodko K. (2022) Fulfilment yak instrument rozvytku lohistychnoi infrastruktury v Ukraini [Fulfillment of digital marketing in the restaurant business]. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*. vol. 5, no. 1, DOI: 10.31866/2616-7468.5.1.2022.260872.
9. Chukhraieva N. M. (2017) Fulfilment yak instrument rozvytku lohistychnoi infrastruktury v Ukraini [Fulfillment as a tool for the development of logistics infrastructure in Ukraine]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku : zb. materialiv II Vseukr. nauk.-prakt. konf. [All-Ukrainian science and practice Conference]*, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 215–217.
10. Demchenko H. V. (2018) Analiz suchasnykh tendentsii lohistychnoho outsorsynhu v Ukraini [Analysis of modern trends in logistics outsourcing in Ukraine]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka : materialy mizhnar. nauko-vo-praktych. konf. KhNEU im. S. Kuznetsia*. Kharkiv, Ukraine, pp. 114–118.
11. Svichynskyi S. V. (2023) Ohliad mozhlyvostei suchasnykh postachalnykiv transportnolohistychnykh posluh v intehrovanykh transportnykh systemakh [Overview of the capabilities of modern suppliers of transport logistics services in integrated transport systems]. *Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern technologies in mechanical engineering and transport*, no. 1 (20), pp. 239–247.