

## РИНОК ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

### EXPRESS DELIVERY MARKET IN UKRAINE: TODAY'S CHALLENGES

В статті розкрито основні тенденції на ринку експрес-доставки в Україні. Особливу увагу зосереджено на етапах розвитку даного сегменту ринку, при цьому детально описано кожний з етапів та розкрито його характерні особливості. Підкреслено важливість активізації служб доставки за рахунок зростання кількості замовлень через Інтернет-магазини. Враховуючи терміни доставки, наявність мобільного додатку, програму лояльності, міжнародну доставку, представлено основних поштових операторів на ринку експрес-доставки України. Детально описано діяльність кожного з поштових операторів, які чинять істотний вплив на ринок експрес-доставки. Враховуючи виклики сьогодення, на прикладі поштових операторів Нова Пошта, Укрпошта, Meest Express, Делівері продемонстровано ключові елементи впливу негативних аспектів пандемії COVID-19, військових дій та можливість їх подолання. З метою гармонізації діяльності операторів ринку експрес-доставки розроблено низку рекомендацій щодо успішного функціонування в умовах кризових ситуацій.

**Ключові слова:** логістика, конкуренція, поштові оператори, експрес-доставка, пандемія, війна.

The article reveals the main trends in the express delivery market in Ukraine. Special attention is focused on the stages of development of this market segment. The following key aspects are highlighted: from the first stages of globalization to the Internet era, the development of the Internet and e-commerce, development during the COVID-19 pandemic. Each stage is described in detail, and its characteristic features are revealed. The importance of activation of delivery services due to the increase in the number of orders through online stores is emphasized. The main postal operators in the express delivery market of Ukraine are presented. At the same time, delivery terms, the availability of a mobile application, a loyalty program, international delivery, fulfillment, and transportation of oversized cargo are considered. Among these operators: Nova Poshta, Ukrposhta, Meest Express, Justin, Delivery, Avolyuks, Zruchna, Delfast. The activities of each of the postal operators that have a significant impact on the express delivery market are described in detail. Their comparative analysis was carried out, in particular, the last two operators (Zruchna, Delfast), which offer address delivery, but do not have a significant number of branches (such as Nova Poshta, Ukrposhta), were analyzed in detail. At the same time, the delivery speed of these delivery operators is the highest. Taking into account today's challenges, the key elements of the impact of the negative aspects of the COVID-19 pandemic and military operations are demonstrated on the example of postal operators Nova Poshta, Ukrposhta, Meest Express, and Delivery. The possibilities of overcoming these negative phenomena are highlighted separately. A new direction in the activities of postal operators during military operations is outlined – this is the formation and optimization of humanitarian flows, in which postal couriers are involved in the transportation of humanitarian goods for volunteers, philanthropists, public organizations, civilians and military. In order to harmonize the activities of operators of the express delivery market, a number of recommendations have been developed for successful functioning in crisis situations, in particular, the expansion of both the domestic and international market; constant monitoring of the express delivery market and timely response to its challenges; use of innovative technologies in their activities; formation of long-term partnerships with online stores.

**Key words:** logistics, competition, postal operators, express delivery, pandemic, war.

УДК 658.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-8>

**Кобиліух О.Я.**

старший викладач  
кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Гірна О.Б.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Kobylyukh Oksana**

National University Lviv Polytechnic  
**Hirna Olha**  
National University Lviv Polytechnic

**Постановка проблеми.** 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 мало 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. Амеліницька, О. Князева, Є. Крикавський, М. Григорак, Н. Чухрай, Н. Чорнописька. Зупинимось на аналізі останніх публікацій у цьому напрямку.

У своєму дослідженні Чорнописька 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]. Водночас, доцільно підкреслити, що у працях вище представлених науковців вивчається ряд теоретичних аспектів функціонування ринку експрес-доставки, але при цьому мало уваги акцентується на дослідженні практичних елементів, оскільки сучасні виклики пандемії та військовій дії на території України внесли істотні корективи у функціонування ринку експрес-доставки, тому необхідно їх детальніше висвітлити.

**Постановка завдання.** Метою наукової публікації є дослідження еволюції вітчизняного ринку експрес-доставки, виокремлення компаній-лідерів на досліджуваному сегменті ринку з окресленням їх конкурентних позицій та представлення викликів сьогодення для суб'єктів досліджуваного ринку, а саме пандемії та війни.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок експрес-доставки еволюціонував доволі швидко, що було зумовлено насамперед розвитком цифрових технологій (рис. 1).

Період 1990–2003 рр. вважається початком становлення ринку експрес-доставки і припадає на період перших етапів процесу глобалізації до появи Інтернету. Одним із основних трендів

глобалізації є зростання ринку електронної комерції. Ринок поштово-логістичних послуг – 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. Уперше серйозне зростання попиту на поштово-логістичні послуги сталося в 1990-х роках і переважно було пов'язане з економічними труднощами в низці пострадянських держав та еміграцією тих, хто в пошуках кращого життя вирушав на заробітки до іншої країни. Саме тоді була створена в Україні перша компанія доставки – глобальна компанія *Meest*, основною її метою став поштово-логістичний зв'язок між Канадою та Україною, а вся доставка була орієнтована в основному на діаспору.

Друга хвиля глобального розширення ринку припадає на «нульові». З розвитком Інтернету почала активно розвиватися електронна комерція, особливий бум якої припав на Східну Європу. Дедалі більше споживачів починали активно використовувати мережу та приєднувалися до клієнтів перших Інтернет-магазинів. Це змусило чинних гравців поштово-логістичної сфери шукати нові формати й розширювати перелік послуг, які вони могли запропонувати споживачам, напр., компанія *Meest* у 2007 р. одним із перших операторів завів в Україну доставку з міжнародних онлайн-магазинів. У цьому був певний ризик, але саме цей виклик і експеримент змінили сервіс компанії та перетворили її з невеликої служби доставки для діаспори на глобальну групу компаній, що на даний момент об'єднує Україну й цілий світ.

Третій етап на ринку поштової логістики почався у 2020 р. – з початком пандемії обсяг ринку e-commerce став рости з подвоєною швидкістю. За 2021р. кількість B2C-посилок у Євросоюзі досягла 10 млрд. – це був новий рекорд. В умовах «нормального» розвитку ринку вже у 2025 р. цей обсяг становив би понад 20 млрд. посилок у Євросоюзі та Великій Британії, і приблизно 40 млрд. – до 2029 р. Але з огляду на те, що темпи зростання Covid-19 усе ще непередбачувані, можна припустити, що коронавірус прискорить процеси на 4–6 років [4].



Рис. 1. Еволюція вітчизняного ринку експрес-доставки

Джерело: власна розробка на основі [4]

Усім операторам ринку експрес-доставки вже сьогодні потрібно уважно вивчити очікування своїх споживачів і запропонувати клієнтам ті сервіси, які будуть їм повністю відповідати.

На даний час з'явилося безліч сервісів, що працюють усередині країни та за її межами. Замовлення через численні Інтернет-магазини відбилися на активізації служб доставки і збільшенні числа компаній, що надають ці послуги. За дослідженням Marketer.ua, яке проводилося у травні 2021 р. за певними критеріями (популярність сервісу (у % співвідношенні); ціни на перевезення; терміни доставки замовлення; широта мережі відділень; графік роботи; автоматизація процесів обробки інформації та інтеграція з іншими сервісами; зручність і функціональність сайту; співпраця з Інтернет-магазинами; наявність мобільного додатка; рівень обслуговування; додаткові послуги), безумовними лідерами ринку експрес-доставки є «Нова пошта» та «Укрпошта». Загалом ТОП-8 виглядає таким чином: 1) Нова Пошта; 2) Укрпошта; 3) Meest Express; 4) Justin; 5) Делівери; 6) Автолюкс; 7) Zruchna; 8) Delfast [5; 6].

Причому з великим відривом, лідером популярності є «Нова пошта». Її послугами скористалися, або виберуть в разі необхідності, близько 95% опитаних. Скористалися, або хотіли б скористатися послугами «Укрпошти» близько 35% респондентів. Вона впевнено посідає друге місце. На третьому місці компанія Meest Express. Решта служби доставки та кур'єрські служби відстають з великим відривом. Це компанії, які спеціалізуються на сервісі.

Найбільші мережі відділень в «Укрпошти» та «Нова пошта». Особливості вітчизняних ТОП-5 компаній експрес-доставки на основі публічної інформації цих компаній представлені на табл. 1.

В кінці рейтингу – служба Делфаст, яка має шість відділень, та Zruchna, у якої є всього три. Делфаст і Zruchna займаються адресною доставкою, тому у них нема необхідності у великій кількості відділень. Позитивною їх характеристикою

є те, що швидкість доставки товарів у них набагато вища, ніж у інших служб (Делфаст доставляє посылки по Києву на електровелосипедах, а Zruchna доставляє замовлення по Києву, Харкову та Дніпру, а також між цими містами). Найдовше доставляє свої посылки Укрпошта – 4–6 днів, хоча у неї є експрес-доставка, яка може впоратися за 1–2 дні [6].

Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта», яка працює з 2001 р. Компанія «Нова пошта» налічує 8,7 тис. відділень по всій країні (до 5, 10, 30 кг і вантажні) та понад 6,8 тис. поштоматів. Термін доставки зазвичай складає один день; наявні опції визначення точної дати отримання вантажу, відстеження посылки на сайті через номер накладної, а також можливість оплати в режимі онлайн. У компанії діють програми лояльності, наприклад, за допомогою програми «Збільшуй можливості» можна накопичувати спеціальні бонуси-знижки та бали й потім розраховуватися ними за посылки.

Державна «Укрпошта» з 1947 р. є членом Всесвітнього поштового союзу. Компанія надає не лише поштові, а й фінансові послуги. Компанія має понад 11 тис. відділень і покриває всі населені пункти України. У вересні 2021 р. компанія також встановила перші поштомати в Києві. Можна скористатися такими послугами: доставка по Україні (експрес і стандарт) та за її межами; доставка з інтернет-магазинів; митно-брокерські послуги; листи та бандеролі; доставка ліків; фінансові послуги: грошові перекази по Україні та за кордон, оплата послуг онлайн, пенсії, видача готівки, страхові послуги. Щодо строків доставки, то «експрес» «Укрпошта» у межах міста та між обласними центрами складає до 2 днів, а в межах України – від 3. Посилку можна відстежити на сайті «Укрпошти» [5].

Важливим гравцем на ринку є й компанія Meest. Група надає поштово-логістичні послуги у 20 країнах світу, зокрема й в Україні, де представлена компанією Meest Express. В Україні у Meest

Таблиця 1

Характеристика ТОП-5 вітчизняних компаній експрес-доставки

	Нова Пошта	Укрпошта	Міст Експрес	Делівери	Автолюкс
Терміни доставки по Україні	1-2 дні	1-6 днів	1-3 дні	1-3 дні	1-3 дні
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+	+
API	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+
Фулфілмент	+	-	-	-	-
Відправлення кількох товарів на вибір	-	-	-	-	-
Доставка за часовими інтервалами	+	-	-	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+	+	+

Джерело: [5]

6500 точок прийому-видачі та близько 3% внутрішнього ринку експрес-доставки. Розрахувати вартість і строки доставки можна на сайті компанії Meest. Щодо строків доставки, то по Україні вона в середньому складає три дні. Посилку можна отримати у відділенні або в поштаматі. Компанія Meest також має власний застосунок, де можна оформлювати відправлення, відстежувати їх і дізнаватися іншу актуальну інформацію [5; 7; 8].

Звичайно, що виклики сьогодення, з якими стикається ринок експрес-доставки істотно змінили ситуацію лідерів на ринку: деякі з них змогли переформатувати свій бізнес та утримати лідерські позиції, натомість були й такі, які виявилися не спроможними подати часи пандемії. Вдалим прикладом подолання кризових аспектів пандемії є компанія «Нова пошта». За 6 місяців 2020 р. компанія «Нова пошта» доставила понад 128 млн. посилок та вантажів, що на 32% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Зростання обсягів пов'язане з тим, що клієнти почали робити більш дешеві покупки, але частіше. Така тенденція з'явилася на початку карантину і спостерігалася до травня, коли відбулося послаблення карантинних обмежень. Особливістю другого кварталу стало зростання обсягів кур'єрської доставки на 35%. Популярністю у клієнтів «Нової пошти» почала користуватися нова послуга, запущена в квітні – доставка ліків. За три місяці компанія зробила більше 82 тис. таких відправлень. У першому півріччі зросла й міжнародна доставка. «Нова пошта Глобал», що входить в групу «Нова пошта», за цей період доставила понад 2,4 млн посилок і вантажів, що в 2 рази більше, ніж за аналогічний період минулого року [9]. «Нова пошта» загалом за 2020 р. отримала чистого прибутку на 26,6% більше, ніж у 2019 р. За даними річного фінансового звіту «Нової пошти», чистий дохід компанії за минулий рік становив на 25,6% більше від попереднього річного періоду [10].

Компанія з перспективним майбутнім на ринку експрес-доставки, яка успішно пройшла часи пандемії, є *Делівері*, «великий кит» на ринку вантажоперевезень і сильний гравець на ринку експрес-доставки понад 20 років. Основною спеціалізацією групи компаній *Делівері* є надання транспортних і логістичних послуг для сектору B2B (суб'єкти підприємницької діяльності та корпоративний сектор) як на території України, так і за її межами. Компанія має низку спеціальних тарифів для бізнесу, як-от: «Агропрайс», «Автомобілопрайс», «Будівельний прайс», «Велопрайс», «Верховий вантаж». У структурі перевезень компанії частка адресної логістики займає 30%, тобто кожен третій клієнт замовляє адресну доставку вантажу. В першому кварталі 2021 року кількість заявок на доставку вантажу збільшилася на 53% і на 43% зріс попит на забір вантажу в порівнянні з

показниками аналогічного періоду минулого року [11]. Компанією було збільшено кількість рейсів та вдосконалено маршрути перевезень з метою стандартизації термінів доставки вантажів. Завдяки проведеним внутрішнім реформам компанії вдалося вдвічі зменшити долю втрати вантажів та на 30% зменшити долю пошкоджень при їх перевезенні. Це дозволило скоротити кількість скарг від клієнтів більше, ніж на 50%. Також була впроваджена нова послуга «Безпечна угода» – улюблена послуга інтернет-магазинів всієї України, що дозволяє отримувачу оглянути товар перед його оплатою, а відправнику отримати оплату відразу на свій розрахунковий рахунок [12].

Після пандемії, наступним викликом для українського ринку експрес-доставки стала війна. Так, зокрема, з початком війни більш як 2,5 тис. співробітників «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 «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, «Нова пошта» зробила фокус на іноземний ринок, водночас, пріоритетом залишається український. Зараз вже компанія повернула об'єм продажів у 90%, інвестує у нові напрямки [13]. 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, але не за рахунок створення власних відділень, а завдяки співпраці з закордонними компаніями з доставки відправлень.

Стосовно *Укрпошти*, 2ого 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 [14].

Вдалим кейсом утримання своїх конкурентних позицій 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 проєктів 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 [13].

**Висновки з проведеного дослідження.** 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.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

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. 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).

5. Рейтинг сервісів доставки України 05 травня, 2021. URL: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyng-servisiv-dostavky-ukrayiny> (дата звернення: 08.06.2022).

6. Поза конкуренцією: Нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки (інфографіка). URL: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/> (дата звернення: 08.06.2022).

7. Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (дата звернення: 08.06.2022).

8. Третій зайвий? Компанія Meest з'явилась на 13 років раніше за Нову пошту, але прогала її ринок. Як вона планує його відвоювати. URL: <https://forbes.ua/company/tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prograla-iy-rinok-yak-vona-planue-yogo-vidvovuvati-01022022-3357> (дата звернення: 08.06.2022).

9. «Нова пошта» підбила підсумки першого півріччя 2020 року. URL: <https://logist.fm/news/nova-poshta-pidbila-pidsumki-pershogo-pivrichchya-2020-roku> (дата звернення: 26.07.2020).

10. «Нова пошта» заробила у 2020 році 991 млн. грн. URL: <https://logist.fm/news/nova-poshta-zarobila-u-2020-roci-991-mln-gr> (дата звернення: 30.05.2021).

11. Прорыв в адресной логистике Delivery – тренд в условиях пандемии или тест на хороший сервис? URL: <https://logist.fm/publications/proryv-v-adresnoy-logistike-delivery-trend-v-usloviyah-pandemii-ili-test-na-horoshiy> (дата звернення: 30.05.2021).

12. «Делівері»: тест караніном на адаптивність пройдено. URL: <https://logist.fm/news/deliveri-test-karantinom-na-adaptivnist-proydeno> (дата звернення: 26.07.2020).

13. 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).

14. 100днів війни для Укрпошти URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57666-100-dniv-vijni-dlja-ukrposhti> (дата звернення: 26.09.2022).

#### REFERENCES:

1. 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. 310–315. (in Ukrainian)
2. Smyrnov I. H., Kosarev T. V. (2008) *Transportna lohistyka* [Transport logistics]. Kyiv: Center of educational literature. 224 p. (in Ukrainian)

3. Yudenko Yu. V. (2014) Protsešno-orientovana model vzaiemodii pidpriemstv v lantsiuhakh ekspres-dostavky vantazhiv [A process-oriented model of the interaction of enterprises in chains of express delivery of goods]. Proceedings of the IX *International Scientific Conference "Problems of economics and management in railway transport. EКУZT 2014"*. pp. 282–283 (in Ukrainian)

4. 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)

5. Reitynh servisiv dostavky Ukrainy [Rating of Ukrainian delivery services]. Available at: <https://uaspectr.com/2021/05/05/rejtyng-servisiv-dostavky-ukrayiny/> (accessed 12.06.2022) (in Ukrainian)

6. Poza konkurenciieiu: Nova poshta v try razy populiarnishe inshykh sluzhb dostavky (infohrafika) [Out of competition: Nova Poshta is three times more popular than other delivery services (infographic)]. Available at: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/> (accessed 06.08.2022). (in Ukrainian)

7. Dostavka «den u den» i pokryttia po vsii kraini: top poshtovykh operatoriv Ukrainy [Day-to-day delivery and nationwide coverage: top Ukrainian postal operators]. Available at: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti> (accessed 08.06.2022). (in Ukrainian)

8. Tretii zaivyi? Kompaniia Meest zivavilas na 13 rokiv ranishe za Novu poshtu, ale prohrala yii rynok. Yak vona planuie yoho vidvoiuvaty [Odd-man-out? The Meest company appeared 13 years earlier than Nova Poshta, but lost the market to it. How she plans to win it back]. Available at: <https://forbes.ua/company/>

tretiy-zayviy-kompaniya-meest-zyavilas-na-13-rokiv-ranishe-za-novu-poshtu-ale-prohrala-iy-rynok-yak-vona-planuie-yoho-vidvoiuvaty-01022022-3357 (accessed 06.08.2022). (in Ukrainian)

9. «Nova poshta» pidbyla pidsumky pershoho pivrichchia 2020 roku [Nova Poshta summed up the results of the first half of 2020]. Available at: <https://logist.fm/news/nova-poshta-pidbila-pidsumki-pershogo-pivrichchia-2020-roku> (accessed 26 July 2020). (in Ukrainian)

10. «Nova poshta» zarobyla u 2021 r. 991 mln.hrn [Nova Poshta earned UAH 991million in 2020]. Available at: <https://logist.fm/news/nova-poshta-zarobila-u-2020-roci-991-mln-gr> (accessed 30 May 2021). (in Ukrainian)

11. Proryv v adresnoi lohistike Delivery – trend v usloviakh pandemii ili test na khoroshyi servis? [A breakthrough in targeted logistics Delivery – a trend in a pandemic or a test for good service?] Available at: <https://logist.fm/publications/proryv-v-adresnoy-logistike-delivery-trend-v-usloviyah-pandemii-ili-test-na-horoshiy> (accessed 30 May 2021). (in Ukrainian)

12. «Deliveri»: test karantynom na adaptivnist proideno [Delivery: quarantine test for adaptability passed]. Available at: <https://logist.fm/news/deliveri-test-karantinom-na-adaptivnist-proydeno> (accessed 26 July 2020). (in Ukrainian)

13. Rynok dostavky pid chas viiny: chy ye mozhlyvosti rozvytku? [The Wartime Shipping Market: Are There Opportunities for Development?] Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-ozhlyvosti-rozvytku/> (accessed 26.09.2022). (in Ukrainian)

14. 100 days of war for Ukrposhta [100dniv viiny dlia Ukrposhty] Available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57666-100-dniv-vijni-dlja-ukrposhti> (accessed 26.09.2022). (in Ukrainian)