Тараненко О.С.

здобувач кафедри економічної кібернетики,
бізнес-економіки та інформаційних систем

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Taranenko Oleksii

Postgraduate Student at Department of Economic Cybernetics,
Business Economics and Information Systems,
Higher Educational Institution of Ukoopspilka
“Poltava University of Economics and Trade”
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2820-6054>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПОШТОВИХ ТА КУР'ЄРСЬКИХ СЛУЖБ

Тараненко О.С. Управління ризиками поштових та кур'єрських служб. На сучасному етапі розвитку України проблема управління ризиками та їх коректного оцінювання займає провідні позиції практично в усіх сферах господарювання. Сучасні економічні умови, у яких зараз функціонують компанії, характеризують невизначеність і змінність зовнішнього середовища. У поштовій та кур'єрській галузі зростає значення формування способів вирішення проблем настання ризикових ситуацій. Установлено, що управління ризиками поштових та кур'єрських служб повинне базуватися на принципах, що відповідають міжнародним стандартам, здійснюватися на основі застосовуваних у сучасних умовах методів оцінювання ризиків, передбачати реалізацію відповідної стратегії, здатної забезпечити високий рівень ефективності прийнятих рішень. Управління ризиками включає ідентифікацію потенційних загроз, структурування їх масиву, визначення кроків щодо зниження впливу можливих негативних подій, оцінку значущості відповідних наслідків тощо. Статтю присвячено дослідженню управління ризиками поштових та кур'єрських служб. Предметом дослідження є кур'єрські та поштові служби, що надають послуги експрес-доставки. На основі дослідження сформовано класифікацію ризиків, проведено кількісний та якісний аналіз існуючих ризиків поштової галузі, здійснено оцінку, моделювання ризиків та управління ним під час ухвалення рішень, запропоновано заходи щодо мінімізації їх наслідків.

Ключові слова: управління ризиками, поштові та кур'єрські служби, конкуренція, поштові оператори, антикризові заходи.

Тараненко А.С. Управление рисками почтовых и курьерских служб. На данном этапе развития Украины проблема управления рисками и их правильной оценки занимает лидирующие позиции практически во всех сферах управления. Нынешние экономические условия, в которых работают компании, характеризуют неопределенность и меняющиеся условия. В почтовой и курьерской отрасли возрастает важность формирования путей решения проблем рискованных ситуаций. Установлено, что управление рисками почтовых и курьерских служб должно основываться на принципах, соответствующих международным стандартам, осуществляться на основе методов оценки рисков, используемых в современных условиях, для обеспечения реализации стратегии, способной обеспечить высокий уровень эффективности принимаемых решений. Управление рисками включает выявление потенциальных угроз, структурирование их массива, определение шагов по снижению воздействия возможных негативных событий, оценку значимости соответствующих последствий и т. д. Статья посвящена изучению управления рисками почтовых и курьерских служб. Предметом исследования являются курьерские и почтовые службы, предоставляющие услуги экспресс-доставки. На основе исследования сформирована классификация рисков, проведен количественный и качественный анализ существующих рисков почтовой отрасли, проведена оценка, моделирование рисков и управления ими при принятии решений, предложены меры по минимизации их последствий.

Ключевые слова: управление рисками, почтовые и курьерские услуги, конкуренция, почтовые операторы, антикризисные меры.

Taranenko Oleksii. Risk management of postal and courier services. At the current stage of Ukraine's development, the problem of risk management and its correct assessment occupies a leading position in almost all areas of management. The modern economic conditions in which companies currently operate, characterize the uncertainty and variability of the external environment. Managing the threats and opportunities to organisations within acceptable limits is the essence of risk management. The principles of risk management are identifying, measuring and preparing for any events that could interfere with the organisation's plans. Enterprise risk management (ERM) is a strategy that applies these concepts across the whole organisation. Therefore, the importance of developing ways to manage risk in the postal and courier industries is growing. It is established, that the risk management of postal

and courier services should be based on principles, that meet international standards, be carried out on the basis of modern risk assessment methods and provide the implementation of appropriate strategies that can ensure high efficiency of decisions. Risk management includes the identification, quantification and the structure of potential threats, identifying steps to reduce the impact of possible adverse events, assessing the significance of the relevant consequences, etc. The goals of risk management are to increase the sustainability of business development (production of anti-fragility), reduce the probability of losing part or all of the value of the business. The risk management process is a systematic work on risk analysis, development and adoption of appropriate measures to minimize it. Running a business is managing risk. This article is devoted to the study of risk management of postal and courier services with the focus on express delivery. As a result of the study the risks were classified, a quantitative and qualitative analysis of the existing risks were undertaken, a risk assessment was carried out, the risk management and the risk decision making were modelled and measures proposed to minimize the consequences.

Key words: risk management, postal and courier services, competition, postal operators, anti-crisis measures.

Постановка проблеми. Управління ризиками в умовах прискореного процесу глобалізації та кризи світової економіки, обтяженої пандемією, потребує нових підходів, у тому числі здатних протидіяти викликами VUCA світу. Перед поштовими операторами в Україні виникла необхідність створити систему управління ризиками, визначити існуючі ризики та сформулювати заходи щодо мінімізації їх наслідків.

Створення ризик-менеджменту (ERM) – це створення культури, компетенцій та практик, інтегрованих із процесами стратегічного планування й управління ефективністю, на які компанія покладається під час формування, збереження і реалізації вартості бізнесу.

Цілі управління ризиками – підвищення стійкості розвитку бізнесу (вироблення антихрупкості), зниження ймовірності втрати частини або всієї вартості бізнесу.

Завдання управління ризиками: забезпечення безпеки бізнесу, зростання вартості компанії, конкурентоспроможності та привабливості компанії для потенційних інвесторів, оцінка можливих відхилень фінансових результатів від бюджету.

Керувати бізнесом – це керувати ризиком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління ризиками поштових та кур'єрських служб – це галузь економічної діяльності, що потребує глибинних знань у сферах:

- аналізу ринкових тенденцій доставки та електронної комерції;
- стратегічного розуміння ведення сучасного поштового бізнесу;
- спеціальних методів аналізу, оцінки та управління ризиками;
- знання страхової справи.

Головне завдання у даній галузі – це знайти варіанти рішень, що забезпечують оптимальне співвідношення ризику та доходу за цей ризик.

Дослідженнями управління ризиками в Україні займалися такі вітчизняні науковці, як В.П. Савчук, І.В. Чуприн, І.М. Посохов, І.О. Мороз, Ю.Е. Дуднева та ін. Однак недостатньо висвітленими залишаються питання галузевих ризиків поштових та кур'єрських служб.

Формулювання завдання дослідження. Метою цієї статті є розроблення концепції формування системи управління ризиками в системі менеджменту поштових та кур'єрських служб; визначення ризиків операторів експрес-доставки; складення карти ризиків для визначення критично важливих та формування заходів щодо мінімізації наслідків їх настання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ризик – один із ключових елементів підприємницької діяльності. У багатьох випадках ухилитися від ризикованих дій, обійтися без них просто неможливо. Розвиток ризикових ситуацій може призвести як до настання несприятливих наслідків (до збитків, упущеної вигоди), так і до позитивних результатів підприємства у вигляді збільшення прибутку [1].

Існують три фактори, що формують визначення ризику (рис. 1).

Процес управління ризиком – це системна робота з аналізу ризику, вироблення і прийняття відповідних заходів для його мінімізації [3].

У системі управління ризик-менеджментом виділимо такі етапи:

Етап 1. Якісний аналіз і виявлення ризиків (виявлення всіх ризиків, класифікація і групування, аналіз вихідних припущень).

Етап 2. Кількісний аналіз і оцінка ризиків (опис невизначеності, оцінка ризиків, облік ризиків).

Етап 3. Управління ризиками в операційній і проєктній діяльності (вибір стратегії управління ризиками, вибір методів управління ризиками, реалізація стратегії).

Етап 4. Контроль над результатами діяльності у сфері управління ризиками (моніторинг ризиків, оперативне рішення по відхиленнях).

Запропонуємо модель системи управління ризиками поштових та кур'єрських служб (рис. 2).

Для якісного аналізу та виявлення ризиків необхідно сформулювати класифікацію ризиків для поштових та кур'єрських служб (табл. 1).

Перед тим як розпочати етап «ідентифікації ризиків», відбувається процес «аналіз оточення», яке підприємство бажає досягнути, та досліджуються можливі внутрішні і зовнішні чинники впливу, що зумовлюють його існування. До зовнішніх ризиків слід відносити: політичний, законодавчий, соціальний, процентний, кредитний, природний, до внутрішніх ризиків – виробничий, маркетинговий, комерційний, фінансовий, підприємницький, господарський, операційний [4].

Світова практика поширює активність упровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах. Вони дають змогу: оцінити заходи щодо управління ризиками, виявити слабкі та сильні аспекти корпоративного ризик-менеджменту, зменшити витрати на підготовку відповідних звітів, внести необхідні зміни в організаційну структуру, підвищити ефективність тощо [5].

Рис. 1. Фактори визначення ризику [2]

Рис. 2. Модель системи управління ризиками поштових та кур'єрських служб

Застосуємо стандарт побудови карти ризиків за методологією Європейської асоціації управління ризиками (FERMA) [7] та проведемо якісний аналіз і виявлення ризиків на основі діяльності поштових операторів («Нова Пошта», «Укрпошта», «Міст Експрес», «Делівері», Justin). Застосуємо оцінку впливу ризиків на діяльність поштових та кур'єрських служб у табл. 2.

На основі дослідження сформуємо карту ризиків поштових та кур'єрських служб та виділимо критичні ризики, що потребують уваги в управлінні ризиками (табл. 3).

Можна виділити такі підходи до рішення проблем ризику:

1. Уникнення ризику – це усвідомлене рішення не піддаватися певному виду ризику. Із практичного погляду перед підписанням контракту необхідно впевнитися, що контрагент є надійним. Якщо є сумніви, приймається рішення щодо припинення співпраці.

2. Перенесення ризику на інших осіб – для поштової галузі страхування перевезень, складських об'єктів та транспортних засобів, робота за схемою аутсорсингу та франчайзингу.

3. Зниження шкоди завдяки діям, що вживаються для зменшення ймовірності втрат і для мінімізації їх наслідків. Наприклад, у поштового оператора є лише

Таблиця 1

Класифікація ризиків поштових та кур'єрських служб

Класифікація ризиків	Види ризиків
1. Стратегічні ризики	1.1 Скорочення прибутковості логістичної галузі 1.2 Технологічні зміни (цифровізація процесів та нової економіки) 1.3 Втрата бренду 1.4 Застій бізнесу 1.5 Провал нових проєктів 1.6 Унікальний конкурент (Glovo, Raketa) 1.7 Зміна переваг клієнтів (перехід на інший канал обслуговування)
2. Політичні ризики	2.1 Націоналізація та експропріація 2.2 Ризик трансферу, обмеження конвертування валюти 2.3 Ризик розірвання контрактів через дії влади 2.4 Ризик воєнних дій та громадських заворушень
3. Ринкові ризики	3.1 Ризик зниження активів за рахунок фінансових факторів 3.2 Ризик зміни ціни на послуги доставки 3.3 Ризик процентної ставки
4. Кредитні ризики	4.1 Ризик до здійснення розрахунків (відмова позичальника від виконання своїх зобов'язань протягом терміну дії угоди поки по ній не здійснені розрахунки) 4.2 Ризик розрахунків (можливість неотримання грошей у момент здійснення розрахунків за угодою) 4.3 Ризик завершення угоди (невиконання позичальником своїх зобов'язань у термін або виконання із запізненням)
5. Ризики ліквідності	5.1 Ризик отримання збитку через нестачу грошових коштів у необхідні терміни
6. Фінансові ризики	6.1 Ризик не отримати кредит 6.2 Ризик неможливості оплатити відсотки по кредиту 6.3 Ризик кредитного договору щодо отримання додаткового фінансування
7. Техногенні ризики	7.1 Ризик втрати майна та можливості надавати послуги внаслідок пожеж та стихійних лих
8. Операційні ризики	8.1 Ризик людського фактору 8.2 Ризик збоїв у процесах 8.3 Ризик неадекватності систем 8.4 Ризик зовнішніх подій, що впливають на операційну діяльність (приклад пандемії)
9. Інформаційні ризики	9.1 Ризик витоку інформації конкурентам 9.2 Ризик технічних збоїв обладнання 9.3 Ризик недосконалості інформаційних систем
10. Інші ризики	10.1 Репутаційні ризики 10.2 Інтелектуальні ризики 10.3 Комплаєнс-ризики 10.4 Інші ризики

один постачальник послуг або товарів, відповідно, зрив термінів поставки приводить до зриву діяльності. Для зниження шкоди закупівля повинна розподілятися між декількома постачальниками, хоча сам бюджет на закупівлю буде збільшений.

4. Прийняття ризику – поштовий оператор погоджується з можливістю ризику і збирається покрити збитки за рахунок розроблених та впроваджених спеціальних схем покриття або власних ресурсів. Наприклад, поштові оператори формують власні фонди із внесків клієнтів від оціночної вартості товару. У разі настання шкоди з даного фонду клієнтам компенсується вартість товару.

Виділивши критичні ризики, сформуємо заходи щодо зменшення наслідків настання в табл. 4.

Висновки. Ризики можуть порушити стратегію та загрожувати зростанню бізнесу. Але якщо розглядати ризики через стратегічну призму, ризик також може бути надзвичайною можливістю досягти конкурентних переваг. Управління загрозами та можливостями у допустимих межах є суттю управління ризиками. Як приклад, згідно зі сформованою картою ризиків, для поштових та кур'єрських служб пандемія стала драй-

вером розвитку, та залишається найбільша загроза – зупинення діяльності під час локдауну.

Принципи управління ризиками – це виявлення, вимірювання та підготовка до будь-яких подій, які можуть перешкоджати планам організації. Ці події необхідно передбачити та підготуватися до їх настання. Для цього необхідно поліпшити систему управління ризиками:

1. Провести власну діагностику ризиків спільно із зацікавленими підрозділами.

2. Розробити пропозиції для прийняття управлінських рішень із локалізації та профілактики ризиків у діяльності поштового оператора.

3. Розробити і реалізувати конкретні заходи щодо подолання кризових ситуацій, що виникають у результаті реалізації ризиків.

4. Узагальнити і поширити на поштовому підприємстві світовий досвід прогнозування й аналізу ризиків у процесі здійснення бізнес-процесів.

Управління ризиками поштовими та кур'єрськими службами (ERM Courier, Express and Parcel) – це стратегія, яка застосовує концепцію управління ризиками у всій системі управління підприємством.

Таблиця 2

Виявлення та оцінка ризиків поштових та кур'єрських служб [7–12]

№	Фактори	Вид ризику	Опис ризику	Наслідки	Імовірність	Ступінь втрат	Бали		Індекс ризику
							Імовір.	Втрати	
1	Зовнішні	Інші ризики	Пандемія COVID-19, введення в країні надзвичайного стану	Закриття карантинних зон для сфери обслуговування. Закриття ключових об'єктів інфраструктури на карантин. Призупинення діяльності поштового оператора	Висока	Висока	3	3	9
2	Зовнішні	Ринкові ризики	Зниження обсягів споживання, виробництва та логістики через новий виток економічної кризи	Втрата доходу, посилення цінової конкуренції	Середня	Висока	2	3	6
3	Зовнішні	Ринкові ризики	Збільшення навантаження за валютними зобов'язаннями через стрімку девальвацію гривні, «формування бюджетної діри у державі»	Втрата частини прибутку, зменшення інвестицій у розвиток компанії	Висока	Середня	3	2	6
4	Зовнішні	Ринкові ризики	Втрата обсягів продажів унаслідок розвитку конкурентів	Перехід клієнтів до конкурентів, утрата доходу	Висока	Середня	3	2	6
5	Внутрішні	Стратегічні ризики	Втрата ліцензії на грошові перекази та післяплату	Призупинення прийому платежів за послуги, призупинення операцій із грошовими переказами	Середня	Середня	2	2	4
6	Зовнішні	Стратегічні ризики	Втрата частини майна через загострення конфлікту на Донбасі	Втрата частини інфраструктури, матеріальні збитки, збільшення гуманітарної допомоги	Середня	Середня	1	2	2
7	Зовнішні	Стратегічні ризики	Втрата частини клієнтів через уведення податкового навантаження (% від прийому грошових коштів на карту)	Втрата ринку платежів у готівковій формі, збільшення витрат на процесинг	Середня	Середня	2	1	2
8	Зовнішні	Стратегічні ризики	Зростання операційних витрат унаслідок зменшення попиту на нові продукти (приклад – поштомати)	Збільшення собівартості доставки, зниження маржинальності послуги	Середня	Середня	2	2	4
9	Зовнішні	Операційні ризики	Злом і руйнування інформаційного забезпечення роботи компанії	Втрата даних, крадіжка облікових записів, крадіжка інформації про активи компанії, зупинка роботи	Низька	Висока	1	3	3
10	Внутрішні	Операційні ризики	Зниження керованості компанії через відтік ключ. персоналу	Втрата компетенцій, уповільнення розвитку	Висока	Низька	3	1	3
11	Зовнішні	Операційні ризики	Зростання витрат на персонал за рахунок міграції робочої сили	Збільшення собівартості і зниження маржинальності послуг	Висока	Середня	3	2	6
12	Зовнішні	Операційні ризики	Порушення термінів доставки через закриття доріг у містах для переміщення вантажного транспорту	Погіршення сервісу, збільшення навантаження на інфраструктуру через нерівномірність потоку	Середня	Низька	2	1	2
13	Внутрішні	Операційні ризики	Розкрадання матеріальних засобів унаслідок порушення облікової політики	Втрата активів	Низька	Низька	1	1	1
14	Внутрішні	Операційні ризики	Збої в роботі інформаційних систем	Зупинка роботи програм і системи в цілому	Низька	Середня	1	2	2
15	Внутрішні	Інші ризики	Комп'ютерні ризики. Недотримання вимог законодавства, правил і стандартів	Санкції, фінансові та репутаційні втрати	Середня	Низька	2	1	2

Таблиця 3

Карта ризиків поштових та кур'єрських служб

Імовірність	Висока	– Зниження керованості компанії через відтік ключ. персоналу	– Збільшення навантаження за валютними зобов'язаннями – Втрати обсягів продажів унаслідок розвитку конкурентів	– Пандемія COVID-19, введення в країні надзвичайного стану
	Середня	– Недотримання вимог законодавства, правил і стандартів – Порушення термінів доставки через закриття доріг у містах – Втрати частини клієнтів через введення дод. податкового навантаження	– Зростання операційних витрат унаслідок зменшення попиту на нові продукти – Втрати ліцензії на грошові перекази та післяплату	– Зниження обсягів споживання – Зростання витрат на персонал за рахунок міграції робочої сили
	Низька	– Розкрадання матеріальних засобів унаслідок порушення облікової політики	– Збої в роботі інформаційних систем – Втрати частини майна через загострення конфлікту на Донбасі	– Злом і руйнування інформаційного забезпечення роботи компанії
		Низька	Середня	Висока
Ступінь втрат				

Таблиця 4

Антикризові заходи щодо зменшення наслідків настання ризиків

Опис ризику	Заходи
Пандемія COVID-19, введення в країні надзвичайного стану	Упровадження стандартів безпеки працівника та клієнта Упровадження моніторингу виконання стандартів Застосування профілактичних заходів Упровадження безконтактних технологій та селф-сервісу Розширення мережі безконтактного прийому/видачі посилок (поштою)
Зниження обсягів споживання, виробництва та логістики через новий виток економічної кризи	Упровадження логістизації процесів та перехід на ланцюг створення цінності електронної комерції; Зменшення собівартості за рахунок процесного управління, автоматизації та роботизації. Перетворення потужностей на центри доходів
Збільшення навантаження за валютними зобов'язаннями через стрімку девальвацію гривні, «формування бюджетної діри у державі»	Відмовитися від валютних кредитів; Збільшити % передплати за обладнання в іноземній валюті. Закупівля валюти за нижчим курсом
Утрата обсягів відправлень унаслідок розвитку конкурентів	Розширення доступності до споживача Упровадження стандартів сервісу, якості та швидкості Розділення бізнесу на бізнес-юніти для фокусування бізнес-одиниць на посилення конкуренції
Втрати ліцензії на грошові перекази та післяплату	Створення інтерфейсів онлайн-оплат без участі власної платіжної системи Підключення резервних провайдерів переказів

Список використаних джерел:

1. Чуприна І.В. Поняття та класифікація ризиків у підприємницькій діяльності. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4. С. 187–193.
2. Савчук В.П. Основы риск-менеджмента предприятий. Київ : Баланс Бизнес Букс, 2019. 340 с.
3. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/solutions/risk-intelligence.html> (дата звернення: 05.01.2021).
4. Мороз І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів*. Житомир : ЖДТУ. 2017. Т. 2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf> (дата звернення: 05.01.2021).
5. Дуднева Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 229–236. ISO 31000:2018.
6. Посохов І.М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. 1. С. 311–316.
7. Офіційний сайт Ferma. URL: <https://www.ferma.eu/about-ferma/> (дата звернення: 05.01.2021).
8. Офіційний сайт Justin. URL: <https://justin.ua/> (дата звернення: 11.01.2021).
9. Офіційний сайт Meest Україна. URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 11.01.2021).
10. Офіційний сайт логістичної компанії «Делівері». URL: <https://www.delivery-auto.com/> (дата звернення: 11.01.2021).
11. Офіційний сайт «Нової Пошти». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 11.01.2021).
12. Офіційний сайт «Укрпошти». URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (дата звернення: 11.01.2021).

References:

1. Chupryna, I.V. (2012). Ponyattya ta klasyfikatsiya ryzykiv v pidpryyemnytskiy diyalnosti [Concept and classification of risks in entrepreneurial activity]. Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences, no. 4, pp. 187–193.
2. Savchuk V.P. (2019) Osnovy risk-menedzhmenta predpriyatiy [Fundamentals of Enterprise Risk Management]. Kyiv: Balans Biznes Buks. (in Russian)
3. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/solutions/risk-intelligence.html> (accessed 5 January 2021).
4. Moroz, I.O. (2017), Sutnistj upravlinnja ryzykamy pidpryjemstva ta navychky, neobkhidni menedzheru dlja jogho provadzhennja [The essence of risk management of the enterprise and nurses, the necessary manager for its processing]. Zbirnik materialiv Vseukrayinskoyi naukovopraktychnoyi on-line konferentsiyi aspirantiv, molodih uchenih ta studentiv ZHDTU. [Online], Tom 2, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/115-1.pdf> (accessed 5 January 2021).
5. Dudneva Yu.E. (2019), Ryzyk-menedzhment: integhrovanyj pidkhid do orghanizaciji [Risk management: an integrated approach to an organization]. Elektronne naukovye fahove vidannya Mukachivskogo derzhavnogo universitetu «Ekonomika ta suspilstvo», no. 20, pp. 229–236.
6. Posokhov I.M. (2016) Analiz ryzykiv upravlinnja v systemi menedzhmentu jakosti pidpryjemstva [Management risk analysis in the quality management system of the enterprise]. Biznes Inform, no. 1. pp. 311–316.
7. Oficijnyj sayt Ferma. URL: <https://www.ferma.eu/about-ferma/> (accessed 5 January 2021).
8. Oficijnyj sayt Justin. URL: <https://justin.ua/> (accessed: 11 January 2021)
9. Oficijnyj sayt Meest Ukrajina. URL: <https://ua.meest.com/> (accessed 11 January 2021).
10. Oficijnyj sayt Loghistychnoji kompaniji Deliveri. URL: <https://www.delivery-auto.com/> (accessed 11 January 2021).
11. Oficijnyj sayt Novoji Poshty. URL: <https://novaposhta.ua/> (accessed 11 January 2021).
12. Oficijnyj sayt Ukrposhty. URL: <https://www.ukrposhta.ua/> (accessed 11 January 2021).