

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

---

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

---

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

---

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»  
РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-  
ПЕРЕВЕЗЕНЬ (НА МАТЕРІАЛАХ АТ «УКРПОШТА»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

---

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

---

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТ(ЛГ)м-21  
**Голюк Юрій Ігорович**

---

(підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
**Полінкевич Оксана Миколаївна**

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
к.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
**Оксенюк Катерина Ігорівна**

---

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права  
Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики  
Ступінь вищої освіти: магістр  
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля  
Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Голок Юрій Ігорович*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи *Розвиток логістики на ринку експрес-перевезень (на матеріалах АТ «Укрпошта»)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 32/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань розвитку та підприємництва, дані Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРПОШТА». РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ*

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Сутнісні характеристики логістики на ринку експрес-перевезень
2. Принципи та функції логістичного ринку експрес-перевезень
3. Логістичні моделі й концепції експрес-перевезень та їх застосування в АТ «Укрпошта»
4. Макроекономічні чинники, що визначають темпи розвитку ринку експрес-доставки в Україні
5. Оцінка ринку експрес-доставки в Україні
6. Динаміка обсягів перевезених вантажів за видами транспорту у 2018–2024 роках
7. Структура ринку експрес-доставки в Україні
8. Основні показники ідентифікації підприємств на ринку експрес-перевезень України
9. Аналіз конкурентів на ринку експрес-доставки
10. Основні складові рейтингу логістичних операторів України
11. Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках
12. Аналіз доходів, отриманих за всіма видами діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках
13. Показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 рр. (тис. грн)
14. SWOT-аналіз впливу військової агресії на сучасний стан ринку експрес-перевезень в Україні
15. Управління розвитком логістичного ринку експрес-перевезень

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п		Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Голюк Ю.І.  
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Полінкевич О.М.  
 (підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Голюк Ю.І. Розвиток логістики на ринку експрес-перевезень (на матеріалах АТ «Укрпошта»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі поглиблено теоретико-методичні засади управління розвитком логістики на ринку експрес-перевезень в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. Описано сутнісні характеристики логістики експрес-доставки, визначено принципи, функції, логістичні моделі та концепції, застосовні до ринку експрес-перевезень, узагальнено роль цифрової трансформації, екологічно орієнтованої логістики та аналітики Big Data.

Проведено аналіз макроекономічних чинників розвитку ринку експрес-перевезень України, оцінено конкурентне середовище та логістичну діяльність АТ «Укрпошта», визначено його позиції серед ключових операторів.

Запропоновано напрями формування логістичних стратегій із використанням досвіду Ізраїлю, підходи до впровадження моделей «зеленої» доставки та використання Big Data для прогнозування попиту й оптимізації операцій; сформовано систему показників для оцінювання ефективності логістичних рішень АТ «Укрпошта».

Ключові слова: логістика, експрес-перевезення, АТ «Укрпошта», стратегія розвитку, «зелена» логістика, цифрова трансформація, Big Data, конкурентоспроможність

## ANOTATION

Goliuk Yu.I. Development of logistics in the express delivery market (based on materials from JSC “Ukrposhta”). Manuscript.

Master’s Qualification Thesis for the educational program «Logistic», specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The thesis provides an in-depth theoretical and methodological basis for managing the development of logistics in the express delivery market in the context of wartime and post-war transformations. It describes the essential characteristics of express delivery logistics, defines the principles, functions, logistics models, and concepts applicable to the express transportation market, and summarizes the role of digital transformation, environmentally oriented logistics, and Big Data analytics.

An analysis of the macroeconomic factors of the development of the express transportation market in Ukraine is conducted, the competitive environment and logistics activities of JSC “Ukrposhta” are assessed, and its position among key operators is determined.

Directions for the formation of logistics strategies using the experience of Israel, approaches to the implementation of “green” delivery models and the use of Big Data for demand forecasting and operations optimization are proposed; a system of indicators for evaluating the effectiveness of Ukrposhta JSC's logistics decisions is formed.

Keywords: logistics, express delivery, JSC “Ukrposhta”, development strategy, “green” logistics, digital transformation, Big Data, competitiveness

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ	13
1.1. Сутнісна характеристика логістики на ринку експрес-перевезень	13
1.2. Принципи та функції функціонування логістичного ринку експрес-перевезень	17
1.3. Логістичні моделі та концепції, застосовні до експрес-перевезень	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРПОШТА»	28
2.1. Аналіз ринку експрес-перевезень в Україні	28
2.2. Оцінка позиції АТ «Укрпошта» серед конкурентів	34
2.3. Аналіз логістичної діяльності АТ «Укрпошта»	40
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ	52
3.1. Формування логістичних стратегій розвитку ринку експрес-перевезень з використанням досвіду Ізраїлю в умовах війни	52
3.2. Розвиток екологічно орієнтованої логістики та впровадження моделей «зеленої» доставки	58
3.3. Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації операцій на логістичному ринку експрес-перевезень	64
ВИСНОВКИ	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	74
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності вибору теми роботи.* Актуальність дослідження, присвяченого розвитку логістики на ринку експрес-перевезень, зумовлена глибинними трансформаціями, які переживає сучасна економіка під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів та зростанням вимог до швидкості й надійності доставки. Ми спостерігаємо, що протягом останнього десятиліття експрес-логістика перестала бути допоміжним сервісом і перетворилася на ключовий елемент конкурентоспроможності як для великих корпорацій, так і для малого бізнесу. Поширення електронної комерції, прискорення виробничих циклів та очікування клієнтів щодо оперативного отримання товарів стимулюють компанії переосмислювати структуру своїх логістичних мереж і впроваджувати інноваційні рішення, здатні забезпечити доставку в межах дня або навіть кількох годин.

Водночас ринок експрес-перевезень стикається з низкою викликів. Це нестабільність глобальних ланцюгів постачання, коливання попиту, подорожчання паливно-енергетичних ресурсів, кадрові обмеження та необхідність дотримання підвищених екологічних стандартів. У таких умовах логістичні оператори змушені адаптувати моделі управління, автоматизувати операції, підсилювати аналітичні можливості та переходити до гнучких, модульних логістичних рішень. Особливу увагу привертає розвиток міських центрів сортування, інтеграція штучного інтелекту, використання альтернативних видів транспорту та оптимізація маршрутизації в режимі реального часу.

Саме тому необхідність наукового осмислення тенденцій і закономірностей розвитку експрес-логістики є пріоритетною. Без чіткого розуміння того, як змінюється інфраструктура, які технології формують нові операційні стандарти та як бізнес може реагувати на зростаючу турбулентність ринку, неможливо забезпечити стабільну ефективність і стійкість логістичних систем. Дослідження

спрямоване на комплексне вивчення цих процесів і вироблення рішень, здатних підтримати розвиток галузі в умовах високої невизначеності.

*Стан вивченості проблеми.* Проблематикою дослідження щодо логістичних процесів на ринку експрес-перевезень займалися дослідники у різні часи. У статті Т. Семенчук і А. Кушнір проаналізовано сучасний стан функціонування транспортних підприємств і ключові проблеми їх діяльності [1]. О. П. Карпій і Н. І. Михайлик дослідили тенденції та динаміку розвитку логістичних послуг у сфері поштового зв'язку [2]. О. Хаєцька та О. Коваль оцінили інвестиційно-інноваційну активність підприємств транспортно-логістичної галузі [3]. І. І. Шкорина обґрунтувала маркетингову стратегія розвитку логістичних послуг у глобальному економічному середовищі [4]. О. В. Решетнікова, В. І. Даниленко і Т. В. Боровик визначили роль логістичного менеджменту та маркетингу у підвищенні ефективності логістичних послуг [5]. П. Г. Перерва розкрив механізми формування маркетингу вражень у сфері логістичного сервісу [6]. В. В. Лифар і К. М. Макрієва оцінили рівень концентрації ринку експрес-перевезень в Україні [7]. О. Тараненко проаналізував структуру, динаміку та особливості розвитку ринку експрес-доставки [8]. О. Я. Кобилюх і О. Б. Гірна описали інноваційні напрями розвитку логістичних операторів на українському та міжнародному ринках [9]. У монографії О. Я. Кобилюх і О. Б. Гірної визначено ключові тренди цифровізації логістики в e-commerce [10]. О. Я. Кобилюх і О. Б. Гірна дослідили основні виклики, що постають перед ринком експрес-доставки в Україні [11]. Є. П'ятак проаналізував трансформацію логістичних послуг Meest International відповідно до запитів клієнтів [12]. І. Б. Романич охарактеризував якість логістичних послуг і представив інноваційну концепцію розвитку компанії [13]. Л. Й. Гнилянська, Р. З. Будинський та А. І. Юрчик дослідили розвиток україно-китайської поштової логістики в сучасних умовах [14]. О. І. Ваулін проаналізував особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах актуальних викликів [15]. Т. В. Наконечна розглянула особливості логістичного забезпечення АТ «Укрпошта» під час війни [16]. І. Поручинська та В. Поручинський окреслили тенденції розвитку поштової

логістики в Україні [17]. L. Zhang, O. Yu. Pryshliak і L. P. Koshivka дослідили підготовку майбутніх фахівців з логістики в українській освіті [18]. М. Т. Горбачевський і К. В. Процак визначили чинники формування лояльності споживачів до українських поштових операторів [19]. А. Захаренко-Селезньова проаналізувала стан діяльності поштових операторів України [20]. Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Н. С. Ляліна та Ю. М. Котельникова охарактеризували напрями розвитку міжнародних економічних відносин у логістичному секторі [21]. О. М. Полінкевич розкрила інформаційно-комунікативні та логістичні технології обслуговування клієнтів у сфері гостинності [22]. О. М. Полінкевич описала особливості логістичної діяльності підприємств в умовах економічної невизначеності [23]. В. В. Шермолович проаналізував тенденції розвитку логістично-постачальницького сектора в період війни [24]. О. Костенко, В. Черненко і А. Куличков дослідили цифрову трансформацію логістичного управління вантажними перевезеннями та інституційні виклики євроінтеграції [25].

Серед наукових праць вчених можна виділити такі чотири групи досліджень. Перша група охоплює праці, що аналізують трансформацію поштово-логістичних компаній та стан ринку експрес-доставки в Україні [1; 2; 7; 8; 12; 15; 17; 18; 21]. У цих роботах досліджено динаміку ринку, конкуренцію, інфраструктурні зміни та наслідки воєнних і економічних викликів. Друга група стосується інноваційних моделей розвитку логістичних операторів і цифровізації [3; 9; 10; 14]. Автори визначають технологічні тренди, інструменти автоматизації та вплив e-commerce на логістичні процеси. Третя група присвячена маркетинговим підходам: формуванню стратегії, управлінню враженнями та підвищенню лояльності споживачів [4; 5; 6; 13; 19]. Четверта група охоплює дослідження логістики в умовах війни та організації діяльності АТ «Укрпошта» [16; 23; 24]. У роботах висвітлено адаптацію систем, ризики та модернізаційні рішення підприємства.

*Метою роботи є* обґрунтування напрямів удосконалення логістичних процесів на ринку експрес-перевезень та визначення інструментів підвищення

ефективності операційної діяльності АТ «Укрпошта» в умовах зростаючого попиту, цифрової трансформації та посилення конкуренції. Дослідження передбачає виявлення чинників, що впливають на продуктивність логістичної системи підприємства, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення швидкості, надійності та якості експрес-доставки.

Для забезпечення досягнення цієї мети поставлено низку *завдань*:

- проаналізувати сучасний стан та ключові тенденції розвитку ринку експрес-перевезень в Україні та світі;
- визначити особливості організації логістичних процесів у сфері експрес-доставки та систематизувати підходи до їх оптимізації;
- оцінити інфраструктурні, технологічні та організаційні можливості АТ «Укрпошта» у наданні експрес-послуг;
- дослідити динаміку основних показників ефективності логістичної діяльності підприємства та виявити фактори, що впливають на швидкість і якість доставки;
- проаналізувати конкурентне середовище та визначити позицію АТ «Укрпошта» відносно ключових операторів експрес-ринку;
- виявити проблеми та вузькі місця в логістичних процесах підприємства, пов'язані з транспортуванням, сортуванням, маршрутизацією та обробкою відправлень;
- оцінити можливості впровадження цифрових технологій (автоматизації, штучного інтелекту, аналітичних систем) у підвищення ефективності експрес-доставки;
- обґрунтувати напрями модернізації логістичної інфраструктури та удосконалення операційних процесів АТ «Укрпошта»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку експрес-перевезень і прогнозувати ефекти їх реалізації.

*Об'єктом дослідження є* логістична діяльність на ринку експрес-перевезень, що включає процеси транспортування, сортування, зберігання та обслуговування відправлень у національному та міжнародному сегментах.

*Предметом дослідження є* організаційно-економічні, технологічні та управлінські механізми функціонування логістичних процесів АТ «Укрпошта» у сфері експрес-перевезень, а також інструменти їх модернізації та підвищення операційної ефективності з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та технологічних змін.

*Методи дослідження.* Основними методами, які використовувалися при написанні кваліфікаційної роботи магістра є: узагальнення та системний аналіз – для дослідження сутності та структури логістичних процесів, визначення тенденцій розвитку ринку експрес-доставки та формування концептуальної бази дослідження; порівняльний аналіз – для оцінювання практик логістичних операторів в Україні та за кордоном, виявлення конкурентних переваг та недоліків, а також визначення позиції АТ «Укрпошта» на ринку експрес-послуг; групування – для узагальнення думок вчених та дослідників; метод абсолютних і відносних відхилень – для аналізу динаміки попиту на експрес-перевезення, обсяги відправлень, терміни доставки, продуктивність операційних підрозділів і ключові показники ефективності логістичної системи підприємства; контент-аналіз та аналіз документів – для опрацювання внутрішньої нормативної, технологічної та звітної документації АТ «Укрпошта», а також стратегічних документів розвитку логістики та поштових сервісів; експертний метод та якісний аналіз – для отримання оцінок від фахівців підприємства щодо проблемних зон логістичних процесів, операційних бар'єрів, технологічних обмежень та можливих шляхів їх подолання.

*Інформаційною базою дослідження* слугують наукові статті, монографії, навчальні посібники, практичні посібники, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних (інтернет) конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України, дані АТ «Укрпошта».

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ

### 1.1. Сутнісна характеристика логістики на ринку експрес-перевезень

Логістика на ринку експрес-перевезень сформувалася як окрема сфера професійної діяльності, що об'єднує технології швидкого транспортування, операційне управління, інформаційні системи та комплексний сервіс із забезпечення максимальної швидкості й надійності доставки. Її розвиток зумовлений зростанням електронної комерції, зміною очікувань споживачів, скороченням виробничих циклів і глобальними трендами цифровізації. На цьому ринку логістичні процеси набувають специфічних рис, адже кожна затримка, незгодженість або помилка впливає на кінцевий результат значно сильніше, ніж у традиційних моделях транспортування. Експрес-доставка не допускає тривалого зберігання, потребує оптимальних маршрутних рішень і вимагає високого ступеня прозорості для клієнта, що виявляється у можливості постійного відстеження переміщення відправлення.

Ключовою рисою логістики у сфері експрес-перевезень є переорієнтація з операції транспортування на інтегроване управління ланцюгом створення вартості. Логістичний оператор має забезпечити не лише переміщення посилки, а й належну організацію сортування, маркування, консолідації вантажів, передачі між різними видами транспорту, а також надання сервісних послуг. Сучасні оператори використовують принципи гнучкості й адаптивності, формуючи динамічні логістичні мережі, які можуть змінювати конфігурацію залежно від попиту, пори року, геополітичних ризиків чи змін інфраструктури. Це особливо важливо для України, де логістична система постійно зазнає впливу воєнних загроз, зміщення потоків, руйнування транспортних коридорів і потреби у швидкому відновленні ланцюгів постачання.

Ще однією сутнісною характеристикою експрес-логістики є її високий ступінь технологізації. Переважна більшість логістичних компаній впроваджують автоматизовані сортувальні лінії, роботизовані комплекси для обробки посилок, системи прогнозування попиту, а також інструменти маршрутизації в режимі реального часу. Використання даних про трафік, погодні умови, стан транспортної інфраструктури й особливості споживчої поведінки дозволяє оператору мінімізувати час виконання доставки й раціонально використовувати ресурси. У сфері експрес-доставки цінність створюється не лише швидкістю, а й точністю прогнозування термінів, стабільністю сервісу та здатністю виконувати зобов'язання навіть у складних умовах.

Окремою характеристикою є багатокомпонентність логістичного ланцюга. Посилка проходить кілька етапів: приймання, сканування, сортування, консолідація, транспортування між регіональними центрами, повторне сортування, кур'єрська доставка. Кожен з цих етапів має власні ризики, які потребують управління. Наприклад, сортувальні центри мають бути розташовані так, щоб скорочувати радіус охоплення й забезпечувати мінімальний час перебування посилки на складі. Транспортні вузли повинні функціонувати у безперервному режимі, що вимагає координації між видами транспорту та своєчасного технічного обслуговування. Кур'єрська мережа має бути гнучкою та масштабованою, оскільки обсяги замовлень значно зростають у пікові періоди.

Ринок експрес-перевезень характеризується високим рівнем конкуренції, що стимулює компанії впроваджувати уніфіковані стандарти сервісу, розширювати пропозицію додаткових послуг і формувати ціннісні пропозиції для різних сегментів клієнтів. У цій сфері важливими є також репутаційні фактори: швидкість реагування на скарги, прозорість інформації, чіткість комунікацій із клієнтом. Компанії активно розвивають мобільні застосунки, чат-боти, сервіси самостійного отримання й повернення відправлень, що дозволяє скоротити навантаження на кур'єрську мережу та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Суттєвим елементом експрес-логістики є міжнародний сегмент, який охоплює імпортно-експортні операції, співпрацю з митними органами, дотримання міжнародних стандартів і регламентів. Міжнародні експрес-потoki залежать від стабільності авіасполучень, митної інфраструктури та швидкості обробки документів. Для українських операторів важливою залишається інтеграція до європейського логістичного простору, що включає гармонізацію технічних стандартів, цифрових протоколів і правил взаємодії між операторами. У цьому контексті сутнісною характеристикою експрес-логістики є багаторівнева координація між країнами, перевізниками та митними підрозділами, що ускладнює управління, але водночас створює підґрунтя для швидкого міжнародного обміну.

Управління логістикою на ринку експрес-перевезень неможливе без системного підходу до управління ризиками. Збільшення обсягів доставки під час кризових періодів, невизначеність поставок, коливання доступності транспортних ресурсів і порушення ланцюгів постачання потребують розробки резервних маршрутів, альтернативних логістичних схем, страхування ризиків і постійного моніторингу операційної ситуації. Логістичні оператори створюють сценарні моделі, що дозволяють передбачати поведінку ринку та адаптувати стратегії залежно від зовнішніх факторів.

Сучасний ринок експрес-перевезень також характеризується посиленням уваги до екологічних аспектів логістики. Компанії переходять до використання електротранспорту, оптимізують маршрути залежно від викидів CO<sub>2</sub>, впроваджують багаторазові пакувальні рішення та працюють над зменшенням обсягу відходів. Ця тенденція формує нове бачення логістичного сервісу як частини відповідального споживання та сталого розвитку.

Таким чином, логістика на ринку експрес-перевезень являє собою комплексну систему, що об'єднує технологічні, операційні, організаційні та сервісні елементи. Її сутність визначається швидкістю, адаптивністю, цифровою інтегрованістю та здатністю створювати додану вартість для клієнта через ефективне управління рухом товарів. Це сфера, що постійно вдосконалюється,

відповідаючи на виклики глобальних ринків, зміни в поведінці споживачів і зростаючу складність транспортної інфраструктури.

У таблиці 1.1 подано характеристику логістики на ринку експрес-перевезень.

Таблиця 1.1. – Сутнісні характеристики логістики на ринку експрес-перевезень

Характеристика	Змістове наповнення	Приклад реалізації в АТ «Укрпошта»
Швидкість та терміновість доставки	Орієнтація на мінімальні терміни переміщення та обробки відправлень.	Послуга «Укрпошта Експрес» із гарантованими строками доставки та пріоритетною обробкою.
Інтегроване управління логістичним ланцюгом	Координація приймання, сортування, транспортування та кур'єрської доставки в єдиній системі.	Єдина мережа з 35+ сортувальними центрами, маршрутами між регіонами та локальною кур'єрською доставкою.
Цифровізація та технологічність процесів	Використання автоматизації, цифрових інструментів і маршрутного планування.	Автоматизовані сортувальні лінії у Києві та Львові, мобільний застосунок із трекінгом, оптимізація маршрутів кур'єрів.
Гнучкість логістичної мережі	Адаптація під зміни попиту, сезонні піки та зовнішні ризики.	Перебудова маршрутів під час воєнних дій, відкриття тимчасових логістичних хабів у безпечних регіонах.
Багатокомпонентність операційних етапів	Сканування, сортування, консолідація, транспортування, доставка.	Впровадження автоматичного сканування та сортування штрихкодів у центрах обробки відправлень.
Високий рівень конкуренції	Змагання за швидкість, якість сервісу та додаткові функції.	Розширення переліку додаткових опцій: SMS-сповіщення, кур'єрська доставка додому, післяплата.
Клієнтоорієнтованість сервісу	Прозорість доставки, доступні канали комунікації, швидка реакція на проблеми.	Чат-боти у Viber/Telegram, онлайн-зміна адреси доставки, відстеження в режимі реального часу.
Міжнародна інтеграція	Участь у глобальних логістичних мережах, митна взаємодія, стандартизація.	Експрес-доставка у понад 200 країн, інтеграція з USPS, Royal Mail, Deutsche Post.
Управління ризиками	Планування резервних маршрутів, робота в умовах нестабільності, мінімізація збоїв.	Організація альтернативних логістичних коридорів через західні області після руйнування інфраструктури.
Екологічна відповідальність	Скорочення викидів, оптимізація маршрутів, зменшення використання ресурсів.	Запуск електровелосипедів і електромобілів для кур'єрів у великих містах, перехід на енергоефективні сортувальні центри.

*Джерело: розроблено автором*

Представлена таблиця 1.1 узагальнює ключові характеристики логістики на ринку експрес-перевезень і демонструє, як ці характеристики реалізуються в операційній діяльності АТ «Укрпошта». Її зміст дозволяє системно охарактеризувати специфіку експрес-логістики, визначивши як загальні закономірності ринку, так і прикладні аспекти роботи національного оператора. У таблиці виділено десять основних параметрів, які формують конкурентоспроможність логістичних компаній: швидкість, технологічність, гнучкість, клієнтоорієнтованість, ефективність управління ризиками, екологічна відповідальність та здатність інтегруватися в міжнародний логістичний простір.

Характеристики супроводжуються конкретними прикладами з практики «Укрпошти», що надає можливість оцінити реальні механізми впровадження логістичних рішень. Наприклад, використання автоматизованих сортувальних ліній, цифрових інструментів трекінгу, оптимізації маршрутів і впровадження електротранспорту демонструє поступ компанії в напрямі технологічної модернізації. Адаптація мережі під воєнні умови, переналаштування логістичних потоків і створення резервних маршрутів підтверджують здатність підприємства забезпечувати стійкість сервісу в умовах високої турбулентності.

З таблиці видно, що АТ «Укрпошта» активно розбудовує міжнародну взаємодію, інтегруючись у глобальні логістичні мережі та забезпечуючи послуги експрес-доставки понад у 200 країн. Окремо підкреслено спрямованість на підвищення якості сервісу через мобільні додатки, чат-боти та інші канали комунікації.

## **1.2. Принципи та функції функціонування логістичного ринку експрес-перевезень**

Досліджуючи логістичний ринок експрес-перевезень, важливо окреслити принципи, на основі яких формуються операційні рішення, стратегічні пріоритети та механізми взаємодії між учасниками ринку. Цей сегмент логістики

відрізняється високою динамічністю, що вимагає гнучких підходів, точності в управлінні потоками, технологічної інтегрованості та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. Розкриття принципів і функцій дає змогу глибше зрозуміти внутрішню логіку діяльності операторів та специфіку розвитку ринку в умовах сучасних викликів.

Одним із ключових принципів є принцип часової визначеності. Для ринку експрес-доставки швидкість є основною характеристикою та водночас конкурентною перевагою. Відповідно, всі логістичні процеси від сортування до маршрутизації організовані з урахуванням найменших можливих втрат часу. Оператори формують графіки, що дозволяють мінімізувати простой, використовують нічні рейси, створюють спрямовані маршрути між великими логістичними хабами, забезпечують безперервну роботу сортувальних центрів. Принцип часової визначеності також передбачає точність прогнозування. Компанія має не лише швидко доставити, але й забезпечити високу ймовірність виконання термінів, заявлених клієнту. Тому оператори застосовують аналітичні системи, які оцінюють попит, сезонні тенденції, потенційні затримки та ризики.

Інший фундаментальний принцип – безперервність логістичного потоку. Він вимагає організації переміщення відправлень таким чином, щоб уникати непотрібних зупинок, люфтів між операціями та дублювання процесів. Експрес-логістика передбачає швидкий перехід від одного етапу обробки до іншого. Наприклад, моделі крос-докінгу дозволяють не зберігати відправлення на складі, а відразу направляти їх на наступний етап маршруту. Безперервність також забезпечується завдяки інтеграції інформаційних систем, які синхронізують роботу кур'єрів, авіа- та автотранспорту, сортувальних центрів і служб підтримки. Порушення цього принципу одразу відображається на часі доставки, тому його дотримання є критично важливим для конкурентоспроможності оператора.

Третій принцип – технологічна інтегрованість. У межах експрес-логістики традиційні підходи поступилися місцем цифровим технологіям, які виконують роль координаційного центру всієї системи. Автоматизовані сортувальні

комплекси, сканери, системи GPS-моніторингу, платформи для оптимізації маршрутів та прогнозного аналізу стали невід'ємними елементами операційної моделі. Технологічна інтегрованість не лише прискорює процеси, але й забезпечує можливість відстежувати кожне відправлення в режимі реального часу. Це формує прозорість та підвищує довіру клієнтів. Крім того, сучасні технології дозволяють оператору швидко змінювати маршрути, пропонувати альтернативні рішення в разі непередбачених ситуацій та забезпечувати якісну комунікацію з клієнтами.

До кола важливих принципів належить також гнучкість логістичної мережі. Експрес-перевезення відбуваються в умовах мінливої інфраструктури, сезонних піків, коливань попиту, а іноді й зовнішніх загроз, таких як воєнні дії. Гнучкість означає здатність компанії швидко перебудовувати мережу, відкривати тимчасові хаби, створювати резервні маршрути, підсилювати окремі ділянки транспортної системи або оптимізувати їх у разі зниження навантаження. Такий підхід забезпечує стійкість логістики й дозволяє стабільно працювати в умовах підвищеної турбулентності.

Важливим принципом є орієнтація на клієнта, яка передбачає забезпечення прозорості, доступності сервісів та високої якості взаємодії. Оскільки експрес-доставка є послугою, чутливою до помилок і затримок, клієнтська підтримка, швидке інформування про статус відправлення, можливість зміни адреси або часу доставки, прості цифрові інструменти мають стратегічне значення. Цей принцип посилює репутаційну складову діяльності компаній і впливає на їхню здатність утримувати та залучати клієнтів (рис. 1.1).

Розкриття функціонального призначення логістичного ринку експрес-перевезень дозволяє визначити, які саме завдання виконують оператори для забезпечення ефективності логістичних ланцюгів. Насамперед варто виділити транспортну функцію, що передбачає переміщення вантажів у мінімально можливий час із використанням оптимального набору транспортних засобів. Експрес-логістика активно використовує комбінації авіа-, авто- та інколи

залізничного транспорту, що дозволяє забезпечити швидкість незалежно від географії доставки.

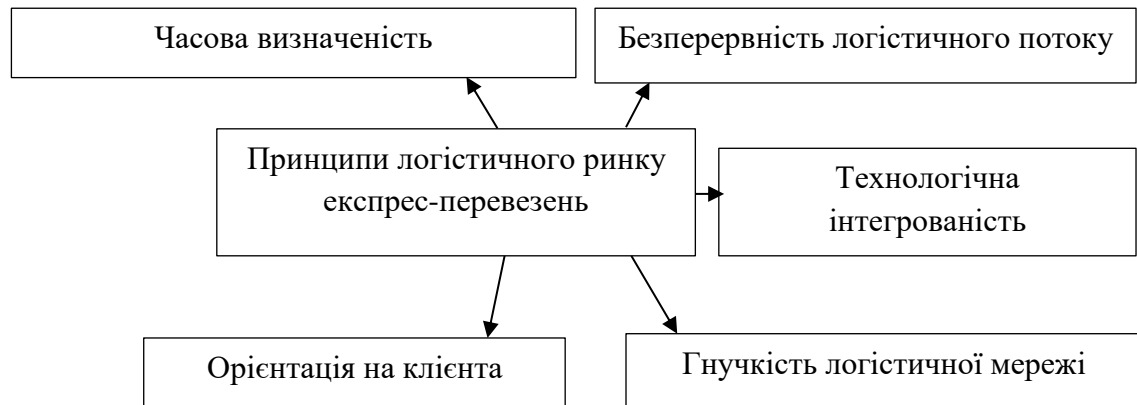


Рисунок 1.1. Принципи логістичного ринку експрес-перевезень

*Джерело: побудовано автором*

Другою важливою функцією є сортувально-розподільча функція, яка охоплює обробку вантажів у логістичних центрах, їх ідентифікацію, перевірку, сканування та формування оптимальних маршрутів. Сортувальні центри виступають основними вузлами логістичної системи, де визначається подальший рух кожного відправлення. Ефективність цієї функції безпосередньо впливає на загальний час доставки.

Значну роль виконує інформаційна функція, яка забезпечує обмін даними між усіма елементами логістичної системи. Вона включає передавання інформації про статус відправлення, прогноз часу доставки, повідомлення про можливі затримки та надання клієнту доступу до цифрових сервісів. У сучасних умовах інформаційна функція набуває стратегічного значення, адже прозорість та доступність даних є однією з головних вимог клієнтів.

Ще одна ключова функція – координаційна, яка полягає у синхронізації роботи різних підрозділів компанії: кур'єрів, сортувальних центрів, транспортних операторів, відділень та служб підтримки. Висока швидкість виконання операцій потребує чіткої узгодженості дій, а координаційна функція забезпечує саме цей рівень взаємодії.

У структурі ринку експрес-перевезень важливе місце займає функція управління ризиками. Вона охоплює планування дій у разі непередбачуваних обставин, оцінку потенційних загроз, розробку альтернативних маршрутових схем, формування резервних ресурсів і страхування. Ефективність управління ризиками визначає здатність оператора забезпечити безперебійність доставки навіть за умов нестабільності або зовнішнього тиску.

Варто також виокремити маркетингову функцію, яка включає роботу з потребами клієнтів, формування цінових пропозицій, позиціонування на ринку та створення сервісних переваг. Оскільки експрес-доставка є ринком з високим рівнем конкуренції, саме маркетингові інструменти дозволяють компаніям підкреслити свої сильні сторони, сформувати лояльність і забезпечити стабільність попиту (рис. 1.2).

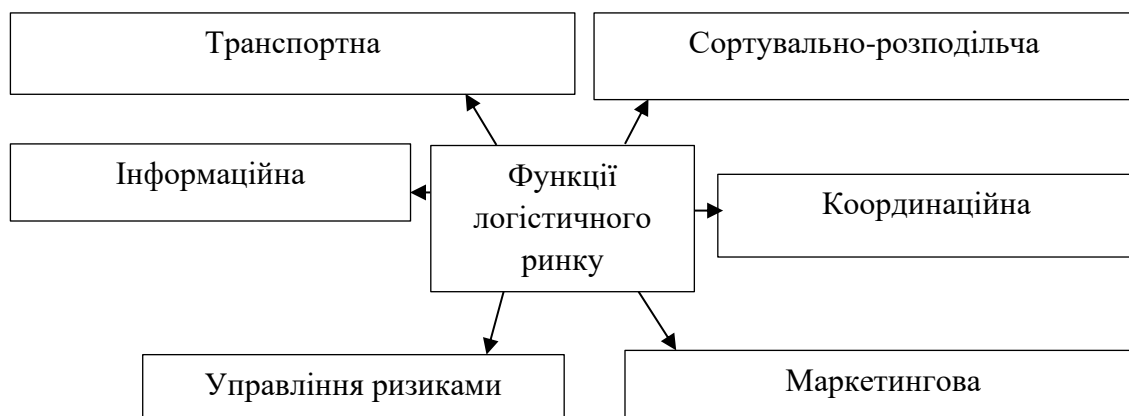


Рисунок 1.2. Функції логістичного ринку експрес-перевезень  
Джерело: побудовано автором

На завершення важливо зазначити, що принципи та функції ринку експрес-перевезень формують комплексну систему, у якій поєднуються технологічні, організаційні та управлінські аспекти. Вони забезпечують ефективність логістики, стабільність ланцюгів постачання, високу якість сервісу та конкурентоспроможність операторів у сфері, що продовжує швидко змінюватися під впливом цифровізації, глобалізації та зовнішніх викликів.

### 1.3. Логістичні моделі та концепції, застосовні до експрес-перевезень

Досліджуючи особливості розвитку експрес-логістики, необхідно системно проаналізувати логістичні моделі та концепції, що створюють основу для організації швидких доставок, оптимізації витрат, підтримання високої якості сервісу та забезпечення гнучкості логістичних мереж. Експрес-перевезення функціонують у середовищі постійної зміни попиту, нерівномірності вантажопотоків, нестабільності транспортної інфраструктури та високих вимог клієнтів щодо швидкості. Це зумовлює потребу в особливих моделях управління логістичними процесами, які враховують специфіку коротких часових інтервалів, інтегрованих операцій та швидкої реакції.

Поширеною моделлю, яка використовується більшістю операторів експрес-доставки, є модель *hub-and-spoke*. У її основі лежить принцип централізації обробки відправлень у великих логістичних хабах, з яких вантажі розподіляються за напрямками. Для експрес-ринку така модель є ефективною, оскільки дозволяє консолідувати потоки, оптимізувати завантаження транспорту та скорочувати кількість прямих маршрутів між окремими містами. Ключовою перевагою цієї моделі є можливість забезпечити швидку обробку великих обсягів відправлень і формувати передбачувані маршрути доставки. Однак у високотурбулентних середовищах вона потребує дублюючих хабів або резервних схем, щоб уникати блокування потоків у разі порушення роботи основного сортувального центру.

Ще однією важливою моделлю є *крос-докінг*, який передбачає відмову від традиційного складування та мінімізацію часу перебування відправлень у логістичному вузлі. Вантаж надходить на термінал, одразу сканується, перенаправляється на вихідну рампу й завантажується у транспортний засіб для подальшої доставки. У сфері експрес-доставки *крос-докінг* є особливо важливим для збереження коротких часових інтервалів. Він дозволяє не лише скоротити цикл обробки, а й знизити витрати на складування, зменшити ризик пошкодження або втрати відправлень. У великих компаніях ця модель

реалізується через розгалужену мережу терміналів, що працюють у режимі безперервного сортування.

Певне значення має також модель гнучких динамічних мереж, яка базується на адаптації логістичної інфраструктури залежно від реального стану ринку, сезонних піків, регіональних обмежень або кризових ситуацій. У рамках такої моделі оператор постійно переглядає конфігурацію маршрутів, тимчасово відкриває нові сортувальні точки, збільшує кількість транспортних засобів у пікові періоди, використовує альтернативні транспортні коридори. Динамічні мережі особливо актуальні для України, де логістичні потоки можуть змінюватися під впливом воєнних дій, руйнування інфраструктури або зміщення центрів економічної активності. Гнучкість мережі дає можливість забезпечити стабільність сервісу і підтримувати операції навіть у критичних умовах.

Важливою концепцією, що широко застосовується у сфері експрес-перевезень, є *last-mile delivery* – управління доставкою на останньому етапі маршруту, який є найскладнішим і найбільш ресурсомістким. Остання миля формує враження клієнта про сервіс, тому оператори прагнуть підвищити її ефективність. Використовують різні інструменти: кур'єрську доставку, поштомати, мобільні відділення, інтеграцію з місцевими службами доставки та оптимізовані маршрути. Для великих міст актуальними стали моделі мікрохабів та доставки малогабаритним електротранспортом. *Last-mile delivery* включає також цифрові сервіси для клієнтів, які дозволяють самостійно обирати час і місце отримання, що підвищує гнучкість системи.

Ще однією концептуально важливою моделлю є *time-definite delivery*, яка передбачає надання клієнту точного часового вікна для доставки. У цій моделі оператор повинен забезпечити виконання обіцянки незалежно від сезонних піків або нестабільності транспортних потоків. Реалізація цієї моделі потребує високої точності прогнозних систем, здатності враховувати зовнішні ризики, а також ефективної координації між усіма елементами логістичного ланцюга. У міжнародних потоках *time-definite delivery* підтримується через взаємодію з авіаперевізниками та партнерськими логістичними операторами.

У контексті підвищення ефективності операційної діяльності ключового значення набувають lean-логістика та agile-логістика. Lean-логістика спрямована на мінімізацію втрат, оптимізацію операційних процесів, скорочення надлишкових дій і максимізацію продуктивності. Ця концепція дозволяє зменшити витрати, покращити якість обробки відправлень, підвищити злагодженість роботи підрозділів. У lean-підході велика увага приділяється стандартизації операцій, моніторингу відхилень і створенню систем оперативного реагування.

Agile-логістика, навпаки, формується на здатності системи швидко реагувати на зміни – раптове збільшення попиту, зміну географії вантажопотоків, введення нових регуляторних вимог, технологічні ризики. Agile-підходи забезпечують можливість оперативно перебудовувати маршрути, масштабувати мережу, змінювати конфігурацію транспортних ресурсів залежно від ситуації. У сфері експрес-доставки, де невідповідність попиту і ресурсу може призвести до затримок і втрати клієнтів, agile є важливим інструментом стратегічного управління.

Зростання цифрової економіки зумовило інтеграцію концепції data-driven logistics, яка передбачає прийняття управлінських рішень на основі великих масивів даних. У сфері експрес-перевезень це означає використання прогнозної аналітики, алгоритмів маршрутизації, систем розпізнавання шаблонів попиту та моделей оцінки ризиків. Дані відіграють ключову роль у плануванні навантаження хабів, формуванні змін для кур'єрів, визначенні оптимальних маршрутів і прогнозуванні сезонних піків. Data-driven підхід також дозволяє ідентифікувати проблемні ділянки ланцюга та підвищувати точність виконання зобов'язань перед клієнтом.

Суттєвим доповненням до цієї концепції є моделі predictive routing та dynamic routing, які автоматично коригують маршрути залежно від дорожньої ситуації, погоди, завантаженості хабів і стану транспортних коридорів. У поєднанні з GPS-моніторингом та аналітичними системами ці моделі забезпечують оперативність та економію ресурсів.

Окрему групу становлять концепції мультимодальної логістики, що комбінують різні види транспорту для прискорення доставки. У міжнародних експрес-перевезеннях поєднуються авіа- та автотранспорт, а іноді й залізничні маршрути. Ефективність мультимодальності визначається здатністю точно планувати стикування, передавати вантажі без затримок і підтримувати єдиний інформаційний простір між перевізниками. Концепцію end-to-end logistics передбачає повне охоплення всього логістичного циклу – від створення замовлення до доставки клієнту. Експрес-оператори дедалі частіше застосовують саме таку модель, оскільки вона дає змогу контролювати якість на всіх етапах і забезпечувати прозорість процесів.

У таблиці 1.2 подано характеристику логістичних моделей й концепцій експрес-перевезень.

Таблиця 1.2. – Логістичні моделі й концепції експрес-перевезень та їх застосування в АТ «Укрпошта»

Логістична модель	Сутність моделі	Особливості застосування в експрес-перевезеннях	Приклади реалізації в АТ «Укрпошта»
1	2	3	4
Hub-and-Spoke	Централізована система з великими сортувальними центрами та мережею «променів» доставки.	Скорочує кількість маршрутів, дозволяє консолідувати потоки та обробляти великі обсяги відправлень.	Центральний хаб у Києві (Лівий берег), регіональні хаби у Львові, Харкові, Одесі; централізоване нічне сортування.
Cross-Docking	Мінімізація часу перебування вантажів на складі через миттєве перенаправлення між транспортними потоками.	Скорочує цикл обробки, зменшує затримки та витрати на складування.	Пряме переправлення експрес-відправлень між рейсами у Київському та Львівському сортувальних центрах без тривалого зберігання.
Dynamic Network (динамічні мережі)	Гнучка конфігурація маршрутів і логістичних вузлів залежно від ситуації.	Дозволяє швидко реагувати на пікове навантаження, сезонність і зовнішні загрози.	Перенаправлення потоків через західні регіони під час воєнних дій; відкриття тимчасових логістичних хабів.
Last-Mile Delivery	Оптимізація останнього етапу доставки до клієнта.	Формує якість сервісу, потребує ефективної кур'єрської мережі та цифрових інструментів.	Кур'єрська доставка «Укрпошта Експрес», мережа поштоматів, доставка дронами у

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
			важкодоступні райони (пілотні проекти).
Time-Definite Delivery	Доставка у визначене часове вікно з гарантією дотримання термінів.	Потребує точного прогнозування та синхронної роботи всіх підрозділів.	Послуги з гарантованими строками доставки (день у день/день до дня). SMS-сповіщення з прогнозним часом прибуття.
Lean-логістика	Зменшення операційних втрат, стандартизація процесів, підвищення продуктивності.	Скорочує витрати, мінімізує помилки та дублювання операцій.	Запровадження стандартів сортування; оптимізація завантаження транспорту; використання сканерів для безпомилкової ідентифікації відправлень.
Agile-логістика	Гнучкість та адаптивність системи до змін попиту й зовнішніх умов.	Забезпечує безперерйність доставки в умовах нестабільності.	Швидке відновлення маршрутів після ракетних атак; оперативне переналаштування графіків руху.
Data-Driven Logistics	Управління на основі даних, аналітика, прогнозування.	Дає змогу оптимізувати маршрути, навантаження хабів, ресурсне планування.	Використання прогнозної аналітики у мобільному застосунку; оптимізація маршрутів кур'єрів на базі GPS-даних.
Predictive/Dynamic Routing	Автоматичне коригування маршрутів залежно від ситуації на дорогах та завантаженості хабів.	Скорочує затримки та підвищує ефективність використання транспорту.	Системи навігації для кур'єрів «Укрпошти», алгоритмічне перепланування маршрутів у великих містах.
Multimodal Logistics	Комбінація різних видів транспорту для прискорення доставки.	Скорочує терміни та підвищує стійкість логістичних ланцюгів.	Використання авіап перевезень у міжнародній доставці, комбіновані авто+залізничні маршрути у внутрішній логістиці.
End-to-End Logistics	Управління всім логістичним циклом від відправника до отримувача.	Дозволяє контролювати якість на кожному етапі та забезпечує прозорість.	Повний цикл доставки в «Укрпошти Експрес» — від приймання до кур'єрської доставки з повним трекінгом.

Джерело: розроблено автором на основі [26–36]

Таким чином, логістичні моделі та концепції, застосовні до експрес-перевезень, формують комплексну систему, яка поєднує технічні, організаційні й аналітичні підходи. Вони забезпечують стабільність сервісу, гнучкість логістичної мережі, точність виконання зобов'язань і здатність реагувати на нестандартні ситуації. У сучасних умовах успішність експрес-операторів залежить від того, наскільки ефективно вони інтегрують ці моделі у свою діяльність і наскільки швидко адаптують їх до зовнішніх змін.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС- ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРПОШТА»

#### 2.1. Аналіз ринку експрес-перевезень в Україні

Для окреслення тенденцій і визначення закономірностей розвитку ринку експрес-доставки доцільно проаналізувати ключові макроекономічні показники, що формують динаміку його зростання та впливають на обсяги цього сегмента. Українська економіка суттєво чутлива до зовнішніх впливів, зокрема до стану світової економіки, змін кон'юнктури на міжнародних сировинних ринках, співпраці з МВФ, а також можливостей залучення зовнішніх фінансових ресурсів і інвестицій. Водночас вирішальне значення для економічної стабільності держави мають такі внутрішні чинники, як політична ситуація, якість урядових рішень, ефективність реформ у правовій, адміністративній та економічній сферах. Основні макроекономічні чинники, що визначають темпи розвитку ринку експрес-доставки, узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Макроекономічні чинники, що визначають темпи розвитку  
ринку експрес-доставки в Україні

Макропоказник	2008р.	2009р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Ріст номінального ВВП України, %	+31,5	-3,7	+30,2	-4,9	+25,9	+17,1
Індекс споживчих цін, %	122,3	112,3	110	126,6	105,1	112
Курс НБУ дол. до гривні станом на 31.12	7,7	7,985	27,2077	36,5686	37,9824	42,039
Населення України станом на 01.01, млн осіб	46372,7	46143,7	41588,4	41167,3	33200*	35800*

*Джерело: розроблено автором на основі [37–41]*

Динаміка номінального ВВП демонструє суттєві коливання протягом аналізованого періоду. У 2008–2009 роках відбувається різке зниження зростання ВВП, що є наслідком глобальної фінансової кризи. Аналогічну негативну тенденцію спостерігаємо у 2022 році (–4,9 %), що напряду пов'язано з повномасштабною війною та падінням економічної активності. У періоди зростання ВВП (2021, 2023, 2024) зафіксовано відчутне збільшення номінальних показників, що свідчить про розширення економічних потоків і створює сприятливі умови для логістичного бізнесу, зокрема експрес-доставки, попит на яку традиційно збільшується разом із пожвавленням торгівлі.

Індекс споживчих цін демонструє високий рівень інфляції у 2008, 2009 та особливо у 2022 році (126,6 %), що підвищує витрати логістичних операторів, включно з паливом, оплатою праці, пакуванням і орендою. Натомість нижчі темпи інфляції у 2023 році (105,1 %) створили певну стабілізацію, що сприяло плануванню тарифів та оптимізації витрат у сегменті експрес-доставки.

Динаміка валютного курсу показує стійке знецінення гривні: з 7,7 грн/дол. у 2008 році до 42,039 грн/дол. у 2024 році. Таке довготривале ослаблення валюти впливає на вартість імпортного обладнання, транспортних засобів, ІТ-рішень та логістичних матеріалів, що підвищує капітальні та операційні витрати компаній. Для експрес-сегмента це означає зростання тарифів та перехід до більш енергоефективних та цифрових рішень з метою стримування собівартості.

Особливо показовою є динаміка чисельності населення. У 2008–2021 роках відбувається поступове скорочення з 46,3 млн до 41,6 млн осіб, однак найрізкіше зменшення спостерігається у 2023–2024 рр., коли чисельність населення оцінюється за прогнозами МВФ на рівні 33,2–35,8 млн осіб (з урахуванням міграції та тимчасово окупованих територій). Це суттєво впливає на попит у внутрішній логістиці. Зменшення чисельності населення в окремих регіонах змінює географію доставки, щільність логістичних потоків та економічну доцільність підтримання окремих маршрутів. Водночас зростає роль міжнародної логістики через активну міграцію українців і збільшення міждержавних відправлень.

У сукупності зазначені макропоказники демонструють високий рівень нестабільності економічного середовища України. Для ринку експрес-доставки це означає необхідність адаптації логістичних мереж до коливань економічної активності, інфляційних циклів та демографічних змін, підсилення гнучкості операційних процесів, а також переорієнтацію на цифрові й ресурсоефективні моделі роботи в умовах підвищених ризиків.

Обсяг ринку експрес-доставки в Україні у 2020 році оцінюється приблизно у 432 млн відправлень [8]. Починаючи з 2017 року, внутрішній ринок демонструє стаке зростання. Його масштаб збільшився у 1,75 раза, що в середньому становить близько 20 % приросту щороку. Лише у 2020 році ринок зріс на 93 млн відправлень, або на 27 %. Для прогнозування подальшого розвитку галузі орієнтуються на країни Східної Європи, насамперед Польщу, де обсяг онлайн-покупок у 2020 році був у 1,7 раза більшим за український, за умов подібного рівня інтернет-проникнення та частки онлайн-споживачів (рис. 2.1 і рис. 2.2).

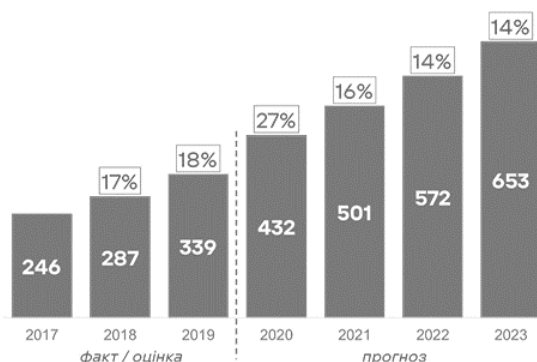


Рисунок 2.1. Зростання ринку експрес-доставки, млн. відправлень [8]

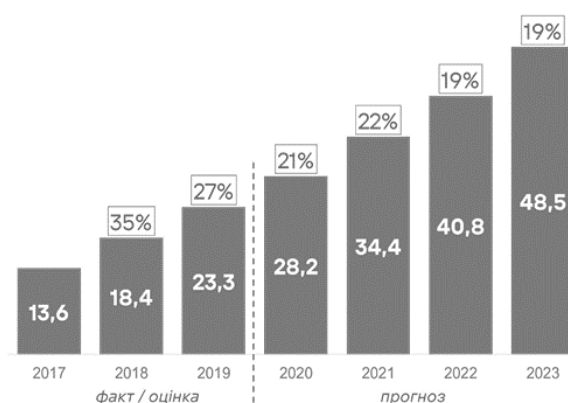


Рисунок 2.2. Зростання ринку експрес-доставки, млрд. грн. [8]

Обсяги ринку експресдоставки в Україні оцінюються в 653 млн посилок у 2023 р. З 2017 р. внутрішній ринок доставки зріс у 2,6 рази, або в середньому на 16 % на рік. Зростання ринку у 2023 р. становитиме 81 млн посилок (14 %) порівняно з 2022 р. Основний сценарій розвитку українського ринку доставки полягає в тому, що кількість онлайн-покупок у 2023 році була в 1,7 рази вищою, причому основним орієнтиром була Східна Європа, особливо Польща, а частка проникнення інтернету та онлайн-покупок зрівнялася (рис. 3.3) [42].

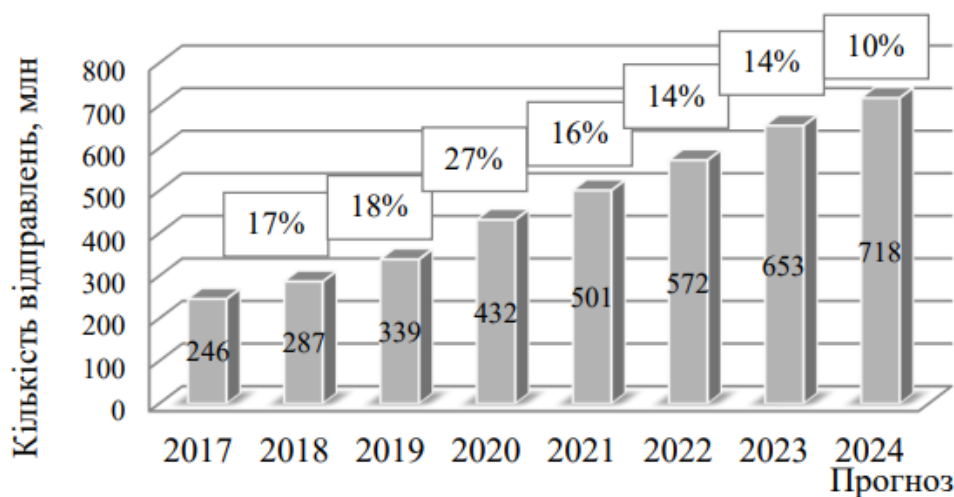


Рисунок 2.3. Зростання ринку експрес-доставки, млрд. грн. [42]

У 2022–2023 роках ринок експрес-доставки зазнав глибоких трансформацій. «Воєнні дії спричинили зміну логістичних маршрутів, потребу у створенні резервних схем і появу нових операційних ризиків для компаній, що працюють у сфері доставки. На ситуацію також вплинули зростання витрат бізнесу, скорочення чисельності населення та зниження економічної активності. Обмеження морських перевезень водночас спричинили підвищений попит на автомобільні вантажні перевезення. У 2023 році ринок доставки та всі його сегменти почали поступово відновлюватися після спаду 2022 року. Особливо динамічне зростання спостерігалось в сегменті міжнародних поштових відправлень, обсяги яких збільшилися більш ніж удвічі. Поштово-логістичний ринок України залишається висококонцентрованим: два провідні оператори забезпечують близько 97 % усіх обсягів. У 2023–2024 роках фіксується активне розширення мереж поштових відділень і поштоматів. Лідер ринку відкрив понад

2,2 тис. нових відділень та встановив близько 5 тис. поштоматів. Найбільші торговельні мережі також збільшують кількість власних пунктів видачі та автоматизованих терміналів. Станом на середину 2024 року українські оператори здатні повністю задовольнити внутрішній попит на поштові послуги. Подальше зростання ринку залежатиме від відновлення економічної активності, рівня купівельної спроможності населення та демографічних тенденцій. Розвиток електронної комерції виступатиме ключовим драйвером збільшення кількості відправлень і загального обсягу ринку» [43].

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році спричинило докорінну зміну логістичної інфраструктури України. Руйнування важливих транспортних вузлів на півдні та сході змусило перенацілити основні вантажопотоки на західні регіони. Значно зросло навантаження на прикордонні пункти Ягодин, Краківець і Рава-Руська, які фактично перетворилися на нові логістичні центри для маршрутизації вантажів у напрямку ЄС. Одночасно активізувалися перевезення через дунайські порти, що дало змогу частково компенсувати втрату можливостей чорноморської логістики. У цих умовах бізнес був змушений працювати в атмосфері постійної невизначеності, використовуючи альтернативні шляхи доставки, цифрові системи відстеження (GPS, IoT) та інструменти електронного документообігу. Основною рисою логістики в умовах воєнного часу стала її висока адаптивність – швидка зміна пріоритетів та розширення взаємодії з європейськими транспортними операторами.

Динаміка обсягів перевезених вантажів за видами транспорту наведена на рисунку 2.4.

Рисунок 2.4 відображає динаміку вантажних перевезень в Україні за різними видами транспорту у 2018–2024 роках та демонструє суттєві зміни, що відбулися в логістичному секторі під впливом воєнних подій та економічних чинників. До 2021 року обсяги перевезень залишалися відносно стабільними.

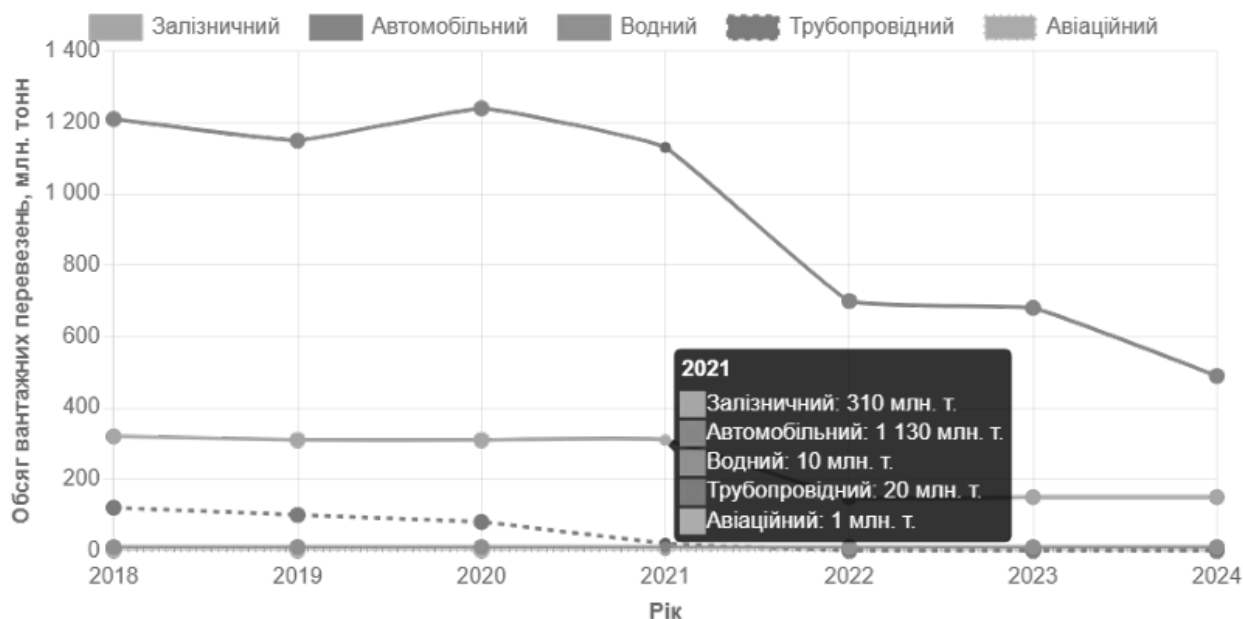


Рисунок 2.4. Динаміка обсягів перевезених вантажів за видами транспорту у 2018–2024 роках [25]

Автомобільний транспорт демонстрував найвищі показники – понад 1,1–1,2 млрд тонн на рік. Починаючи з 2022 року, видно стрімке скорочення обсягів для всіх видів перевезень. У 2022 році автомобільні перевезення впали приблизно вдвічі, а в 2023–2024 роках скорочення продовжилося. Це є прямим наслідком воєнної агресії, порушення логістичних ланцюгів, втрати частини інфраструктури та зупинки підприємств у зоні бойових дій.

Автомобільний транспорт зберігає лідерство за обсягами впродовж усього періоду. У 2021 році вони становили близько 1 130 млн тонн, але в 2024 році – приблизно 450 млн тонн. Попри значне зниження, автомобільний сегмент залишився основним логістичним каналом, що пояснюється його гнучкістю, мобільністю та здатністю швидко адаптуватися до змін маршрутів.

Залізничний транспорт у 2018–2021 роках демонстрував стабільність (понад 300 млн тонн). У 2022 році його обсяги різко скоротилися, що пов'язано з руйнуванням колій, окупацією промислових регіонів та переорієнтацією вантажопотоків. До 2024 року спостерігається часткова стабілізація, але показники залишаються значно нижчими за довоєнні.

До 2021 року водний транспорт забезпечував 10–12 млн тонн вантажів. Із початком війни обсяги практично обвалилися, що пов'язано з блокуванням чорноморських портів та мінімізацією морської логістики. Лише часткове переорієнтування на дунайські порти дозволило зберегти мінімальні обсяги.

Обсяги транспортування через трубопроводи зменшилися з приблизно 20 млн тонн до незначних величин. Це наслідок зупинки транзиту, руйнування інфраструктури та падіння внутрішнього споживання.

Авіаційна логістика, яка й так мала низькі показники (1 млн тонн у 2021 році), після 2022 року майже припинилася через закриття повітряного простору України.

Отже, різке зниження обсягів перевезень після 2021 року демонструє глибокий вплив війни на логістичну інфраструктуру. Автомобільні перевезення стали ключовим інструментом підтримки економічних потоків, оскільки найшвидше адаптуються до змін. Залізничний та водний транспорт зазнали найбільших втрат, що змінило структуру логістичних маршрутів. Перенавантаження західних прикордонних пунктів та зміщення потоків на ЄС стають визначальними трендами. Дані підтверджують потребу в нових інфраструктурних рішеннях, модернізації транспортних коридорів та розвитку мультимодальних маршрутів.

## **2.2. Оцінка позиції АТ «Укрпошта» серед конкурентів**

В Україні з 1997 року почав формуватися сектор приватних поштово-логістичних компаній, зокрема тих, що спеціалізуються на експрес-доставці відправлень. Серед комерційних операторів цього ринку варто виокремити такі компанії, як «Нова Пошта», «Міст Експрес», «Нічний Експрес», «Автолюкс», «Укркур'єр», САТ, «Ін Тайм», «Євро Експрес», TNT та DPD Україна. «Внутрішній ринок доставки 653 млн. відправлень має приблизно таку структуру (рис. 2.5): ТОВ «Нова Пошта» 64 %, АТ «Укрпошта» 16 %, ТОВ «Міст Експрес»

7 % і ТОВ «Делівері» 3 %, власні служби інтернет торгівлі – 8 %. Решта 2 % займають близько 50 інших операторів» [42].

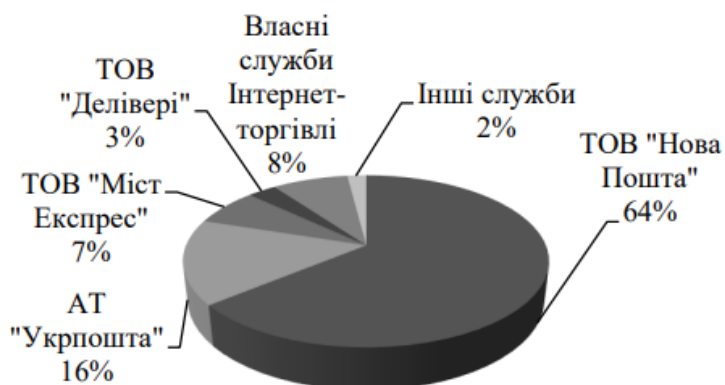


Рисунок 2.5. Структура ринку експрес-доставки України, 2023 р. [42]

Основними найбільшими гравцями на ринку поштового зв'язку є Нова пошта, Укрпошта, Інтайм, Делівері, Міст Експрес, Автолюкс та інші – менші за обсягами та маловідомі (рис. 2.6).

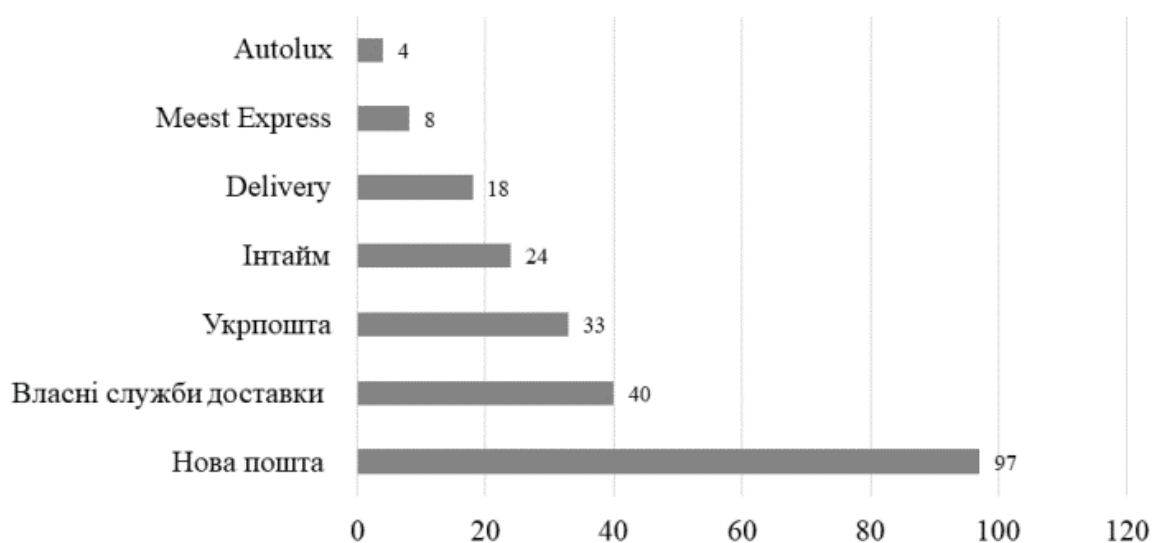


Рисунок 2.6. Рейтинг гравців на ринку поштового зв'язку, % [2]

Рис.2.6 відображає структуру конкурентного середовища на ринку експрес-доставки України за кількістю відправлень або обсягом ринку (умовний індекс). Найбільшу частку демонструє «Нова пошта» – 97 одиниць, що значно перевищує показники інших операторів. Це свідчить про її домінуючу позицію, сформовану завдяки широкій мережі, високій швидкості доставки та впізнаваності бренду.

Другою за масштабом групою виступають власні служби доставки інтернет-ритейлерів (40), що відображає тенденцію до вертикальної інтеграції eCommerce й зменшення залежності онлайн-магазинів від зовнішніх логістичних операторів. «Укрпошта» посідає третє місце із показником 33, що демонструє її значущий вплив на ринок, особливо в сегменті доставки у віддалені населені пункти. Менші оператори – «Інтайм» (24), Delivery (18), Meest Express (8) та Autolux (4) – мають суттєво меншу частку, що вказує на високу концентрацію ринку та складність конкуренції з лідерами. Загалом структура ринку свідчить про наявність кількох домінантів і численних нішевих гравців.

Основні показники ідентифікації підприємств на ринку експрес-перевезень України наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Основні показники ідентифікації підприємств на ринку експрес-перевезень України [7]

Показник	Підприємства							
	Укр-пошта	Нова Пошта	Міст Експрес	Нічний Експрес	Авто-люкс	Ін Тайм	Євро Експрес	TNT
1. Рік заснування	1994	2001	2005	2001	1997	2002	2003	1993
2. Кількість відділень, од.	10500	13208	1100	272	200	620	92	13
3. Ринкова частка на ринку експрес-перевезень, %	4,7	17,8	10,1	6,9	6,5	3,26	3,26	2,87

Компанії, представлені у таблиці 2.2, мають різний період входження на ринок. Найстарішим оператором є TNT (1993), за ним – Укрпошта (1994) та Автолюкс (1997). Інші компанії розпочали діяльність у 2000-х роках, що відповідає активному розвитку комерційної логістики в Україні. Різниця у роках заснування свідчить про різну глибину присутності на ринку та ступінь сформованих логістичних мереж. Найбільшу кількість відділень має Нова пошта – 13208 відділень, що забезпечує найширшу географію та доступність навіть у малих населених пунктах. Це безперечна стратегічна перевага компанії. Другими за масштабом є Укрпошта (понад 10500) і Міст Експрес (1100), що суттєво менше від мережі Укрпошти, але достатньо для активної конкуренції у містах і великих






громадських центрах. Решта операторів має порівняно невеликі мережі, що зумовлює їхній нішевий характер та меншу охопленість ринку. Лідером ринку є Нова Пошта – 17,8 %, що підтверджує її сильну конкурентну позицію й орієнтацію на сегмент швидкої доставки. На другому місці – ТОВ «Міст Експрес» (10,1 %), що демонструє стабільний попит на її послуги. АТ «Укрпошта» займає 4,7 %, що свідчить про обмежений вплив у сегменті саме експрес-доставки, хоча компанія має значно ширшу присутність у сфері поштових й соціальних послуг. Нічний Експрес (6,9 %) та Автолюкс (6,5 %) зберігають вагому позицію на ринку, працюючи переважно в сегментах B2B і вантажних перевезень. Невеликі частки мають Ін Тайм, Євро Експрес та TNT (2,87–3,26 %), що свідчить про їх спеціалізацію та меншу конкуренцію з лідерами.

У сегменті експрес-доставки компанії активно змагаються за увагу та прихильність клієнтів. Посилення такої конкуренції стимулює операторів удосконалювати сервіс, що зрештою підвищує загальний рівень якості послуг на ринку (табл. 2.3).

Представлені дані демонструють високу конкуренцію на ринку, де кожен оператор формує власну стратегічну нішу. «Нова Пошта» і «Укрпошта» мають найбільшу мережу точок контакту – понад 11 тис. кожна, що забезпечує найкраще географічне охоплення країни. Це формує їхню конкурентну перевагу у швидкості та доступності доставки, особливо у менш населених регіонах. Інші компанії мають суттєво меншу інфраструктуру, що обмежує їхню присутність, але дозволяє зосереджуватися на певних сегментах. Навесні 2022 року сервіс доставки посилок Justin припинив роботу [44], проіснувавши з 2018 року на ринку. «У 2020 році збанкрутів оператор «Intime» та вийшов на ринок логістики маркетплейс «Алло Express», що говорить про низькі бар'єри входу на ринок експрес доставки та складну бізнес модель, щодо виконання перевезень (велика територія України – значна собівартість доставки)» [8]. За швидкістю доставки лідерами залишаються «Нова Пошта» та інтернет-ритейлери, які забезпечують виконання замовлень у межах 1–2 днів. «Укрпошта» має ширший діапазон – 2–

6 днів, що частково пояснюється масштабом мережі, способом транспортування та тим, що компанія одночасно виконує соціально важливі функції доставки.

Таблиця 2.3. – Аналіз конкурентів на ринку експрес-доставки [8; 42; 46;47]

Параметр	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Міст Експрес»	ТОВ «Делівері»	ТОВ «Джаст Ін»	Власні служби інтернет торгівлі (Розетка, Епіцентр, Алло, Каста)
Бренд						
Фокус на сегмент	eCommerce C2C B2B express	eCommerce C2C	eCommerce	B2B express	eCommerce	eCommerce
Кількість точок контакту	>11 800	>11 000	3 270	420	480	>500
Заявлена швидкість доставки	1 -2 дні	2-6 днів	1-3 днів	1-3 дні	1–2 дні	1-2 дні
Тариф, до 0,5 кг у межах України, грн	55	42	30	25	25	35-70
Відношення до ціни: % клієнтів відзначили оптимальність ціни/якість	21	30	11	11	27	-
Наявність мобільного додатку	+	+	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	-	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+	+	+	
Перевезення великогабаритних вантажів	+	+	+	+	+	+

У тарифній політиці спостерігається значний розкид. Найнижчі тарифи пропонують ТОВ «Делівері» та ТОВ «JustIn», тоді як ТОВ «Нова Пошта» має

найвищу ціну серед основних операторів. АТ «Укрпошта» пропонує нижчу ціну ніж ТОВ «Нова Пошта», але вищу за тарифи економ-сегмента, зберігаючи баланс між доступністю й масштабом послуг. Оцінка клієнтами співвідношення «ціна/якість» показує цікаву динаміку: «Укрпошта» має найвищий рівень задоволеності (30 %), що свідчить про позитивне сприйняття оновленої логістичної моделі компанії. Натомість ТОВ «Нова Пошта» отримує нижчий показник (21 %), попри високу швидкість.

Це може бути наслідком високих тарифів та очікувань клієнтів щодо преміального сервісу. Усі оператори мають мобільні застосунки, що підтверджує цифрову спрямованість ринку, а більшість компаній пропонує програми лояльності. Це створює додаткові стимули для постійних користувачів. Міжнародна доставка доступна майже всім розглянутим операторам, що є важливим чинником у період активної міграції населення та розвитку міжнародної eCommerce. Усі компанії забезпечують перевезення великогабаритних вантажів, що розширює спектр клієнтів: від приватних осіб до малого й середнього бізнесу.

Таким чином, АТ «Укрпошта» посідає сильну позицію завдяки широкій мережі, доступній тарифній політиці та високому рівню задоволеності співвідношенням «ціна/якість». ТОВ «Нова Пошта» залишається преміальним оператором, орієнтованим на швидкість і масштабність, але має нижчий показник задоволеності ціною. Нішеві компанії (ТОВ «Делівері», ТОВ «Міст Експрес», ТОВ «JustIn») конкурують здебільшого через вартість та прискорені моделі доставки. Інтернет-ритейлери створюють новий сегмент доставки, який впливає на загальну конкуренцію і може зменшувати залежність онлайн-магазинів від традиційних операторів.

Рис. 2.7 демонструє порівняльне сприйняття трьох операторів доставки Укрпошта, Нова пошта та Meest за чотирма ключовими критеріями – швидкість, впізнаваність, ціна та зручність. АТ «Укрпошта» має помірно високі оцінки за впізнаваністю, що пояснюється її загальнонаціональним статусом та широким

покриттям. Швидкість доставки оцінена нижче, що відповідає характеристикам базових і економ-сегментів послуг.

Успішності логістичних операторів сприяли фактори, які показні на рис. 2.7.

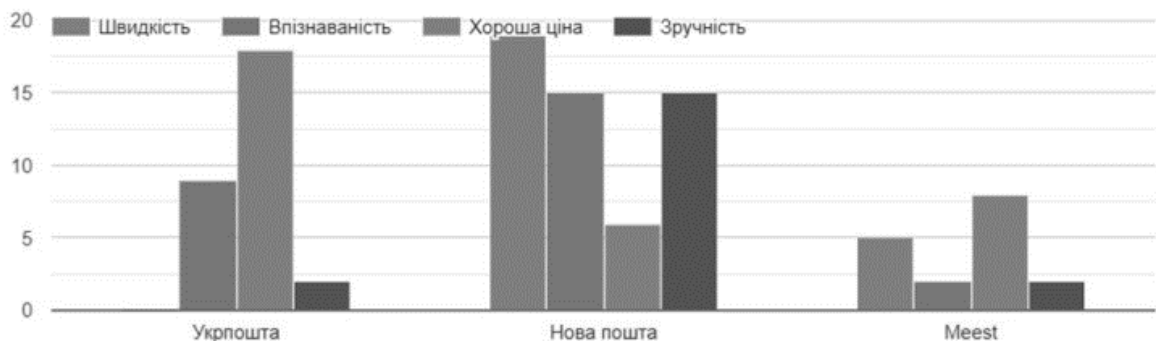


Рисунок 2.7. Основні складові рейтингу логістичних операторів України [2]

Найнижчий показник – «хороша ціна», що може свідчити про зміщення акцентів клієнтів на швидші сервіси конкурентів або про недостатнє сприйняття тарифів як вигідних. Зручність сервісу оцінена мінімально. ТОВ «Нова пошта» отримує найвищі оцінки за швидкість, впізнаваність та зручність, що підтверджує преміальний імідж компанії. Критерій «хороша ціна» значно нижчий, вказуючи на відчуття високої вартості послуг серед клієнтів. ТОВ «Міст Експрес» має суттєво нижчі показники порівняно з двома лідерами. Найкраще оцінено критерій «хороша ціна», що дозволяє компанії залишатися конкурентною в бюджетному сегменті. Зручність і швидкість оцінені на низькому рівні, що свідчить про обмеженість сервісів або повільнішу логістику. Отже, дані демонструють виразну диференціацію ринку. ТОВ «Нова пошта» домінує за якістю й швидкістю, АТ «Укрпошта» – за охопленням і впізнаваністю, а ТОВ «Міст Експрес» – у бюджетному сегменті.

### 2.3. Аналіз логістичної діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» є національним поштово-логістичним оператором України та одним із найбільших роботодавців і інфраструктурних підприємств країни. АТ

«Укрпошта» у своїй сучасній організаційній формі було створено в 1994 році, коли на базі державного підприємства зв'язку була сформована самостійна поштова служба України після здобуття незалежності. Компанія виконує широкий спектр функцій: від базових поштових послуг до логістичної підтримки e-commerce, міжнародної доставки та фінансових сервісів.

Станом на 2025 рік АТ «Укрпошта» має понад 10500 відділень, включаючи стаціонарні, пересувні та партнерські точки. Компанія зберігає найбільше покриття країни: вона присутня майже в кожному населеному пункті, що забезпечує доступність послуг навіть у найвіддаленіших громадах.

На відміну від приватних операторів, Укрпошта виконує соціально важливі функції: доставку пенсій, періодики, гуманітарних вантажів, що підтримує її статус інтегратора національної логістики.

У сегменті експрес-доставки частка АТ «Укрпошта» становить близько 5 %, що менше, ніж у приватних конкурентів, однак її значна інфраструктурна база дозволяє активно нарощувати присутність у сегменті e-commerce. Компанія активно конкурує завдяки доступним тарифам, розширенню кур'єрської доставки та розвитку мережі поштоMATів.

Останні роки АТ «Укрпошта» інтенсивно модернізує операційні процеси: впроваджує автоматизовані сортувальні центри; оптимізує логістичні маршрути з використанням GPS та аналітики; розвиває мобільний застосунок і цифрові сервіси; у тестовому режимі застосовує дрони для доставки у важкодоступні райони. Ці зміни дозволяють компанії конкурувати з сучасними log-tech операторами.

Після 2022 року АТ «Укрпошта» адаптувала логістику, відкривши резервні маршрути, перенаправивши частину сортувальних процесів у безпечні регіони та розширивши міжнародну доставку. Компанія відіграє важливу роль у забезпеченні гуманітарних перевезень і стала одним із ключових інфраструктурних стовпів у період високої невизначеності.

Конкурентними перевагами АТ «Укрпошта» є:

1. Найбільша мережа відділень у країні.

2. Доступні тарифи порівняно з приватними операторами.
3. Висока впізнаваність бренду та довіра населення.
4. Широкий спектр логістичних і фінансових послуг.
5. Активна інтеграція з e-commerce та маркетплейсами.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» подана на рис. 2.8

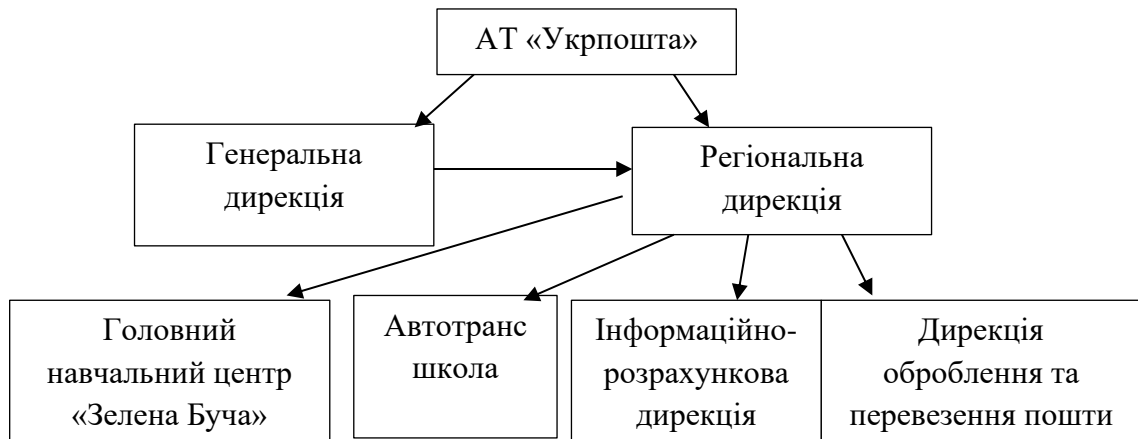


Рисунок 2.8. Організаційна структура АТ «Укрпошта» [48]

АТ «Укрпошта» має власну місію, візію та цінності.

Місією АТ «Укрпошта» є «за будь-яких обставин надавати людям вільний доступ до товарів і послуг у кожному куточку країни чи світу» [48].

Візією АТ «Укрпошта» є «створити надійну екосистему сервісів доставки, платежів і банківських послуг для населення та бізнесу» [48].

Цінності АТ «Укрпошта» :

- «Доступність та інклюзивність. Ми працюємо для кожного. Наша мета — зробити сервіс доступним для всіх і всюди» [48].
- «Якість і стабільність. Ми гарантуємо стабільний, якісний сервіс кожному клієнтові незалежно від обставин» [48].
- «Чесність і довіра. Ми діємо справедливо, надаємо якісне обслуговування та несемо відповідальність перед клієнтами й партнерами» [48].
- «Зручність. Ми створюємо прості й зрозумілі процеси, сервіси та продукти для клієнтів і працівників» [48].
- «Командна синергія. Ми віримо в силу команди – підтримку одне одного, спільну відповідальність і зростання» [48].

– «Позитив у викликах. Ми з позитивом приймаємо труднощі й ставимося одне до одного з гідністю та повагою» [48].

– «Мотивація до результату. Кожен з нас відповідає за успіх – особистий, компанії, команди та країни» [48].

Дослідимо основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Основні фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках[48–51]

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. гри.	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
Валовий прибуток, тис.грн.	396561	924583	1438473	1041912	262,73
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1258089	-796361	-41320	1216769	-96,71
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10093158,5	10460818	11520926	1427767,5	14,14
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	4389464	4637737,5	5040323	650859	14,82
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	3850929	3956004	4182426,5	331497,5	8,61
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	5628963,5	5755901,5	6422368,5	793405	14,09
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	2048844,5	1021619,5	416837	-1632007,5	-79,65
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	53432	34751	31739	-21693	-40,59
Фондовіддача	2,68	2,92	3,1	0,42	15,67
Фондомісткість	0,37	0,34	0,32	-0,05	-13,51
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	72,07	113,83	131,77	59,7	82,83
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,83	2,92	2,02	0,19	10,38
Продуктивність праці, тис. грн /ос.	179,21	333,25	408,89	229,68	128,16
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис.грн	94,95	171,93	200,92	105,97	111,6

Дані таблиці 2.4 відображають глибоку трансформацію фінансово-економічного стану підприємства протягом 2022–2024 років, що характеризуються як значними зовнішніми викликами, так і внутрішніми змінами в операційній моделі. Насамперед варто відзначити зростання чистого доходу на 25,71 %, що свідчить про збільшення попиту на послуги та активне зміцнення позицій компанії на ринку. Зростання валового прибутку на 262,73 %

вказує на істотне підвищення маржинальності основної діяльності, оптимізацію витрат та ефективніше використання ресурсів. Значне скорочення чистого збитку майже на 1,22 млрд грн фактично демонструє перехід підприємства до фінансової стабільності. Незважаючи на те, що у 2024 році компанія все ще фіксує збиток, його рівень є мінімальним, що позитивно характеризує управління витратами та стратегічні зміни в бізнес-моделі.

Збільшення середньорічної вартості активів на 14,14 % свідчить про інвестиції в інфраструктуру та технологічне оновлення. Зростання необоротних активів (14,82 %) та основних засобів (8,61 %) підтверджує модернізацію логістичних потужностей, відкриття нових автоматизованих хабів або оновлення транспортного парку. Оборотні активи також зросли на 14 %, що може бути наслідком збільшення обсягів операційної діяльності.

Негативним аспектом є зниження власного капіталу майже на 80 %, що може свідчити про покриття збитків минулих років або значні коливання у структурі фінансування. Водночас істотне скорочення чисельності працівників на 40,59 % свідчить про оптимізацію штату або автоматизацію окремих процесів. Попри це продуктивність праці зросла на 128 %, що підтверджує підвищення ефективності роботи персоналу.

Показники фондівдачі та фондомісткості демонструють покращення використання основних засобів. Зростання фондівдачі на 15,67 % вказує на ефективніше генерування доходу на одиницю основних засобів, а зниження фондомісткості — на більш раціональне використання виробничих ресурсів.

Значне зростання середньорічної заробітної плати (на 111,6 %) свідчить про політику мотивації та утримання кваліфікованого персоналу, а також корелює зі збільшенням продуктивності.

У сукупності аналіз демонструє, що підприємство у 2024 році суттєво зміцнило свою фінансову стійкість, оптимізувало операційні процеси та підвищило ефективність діяльності, незважаючи на складні зовнішні умови.

Здійснено аналіз фінансових показників діяльності АТ «Укрпошта» (табл. 2.5). Таблиця 2.5 відображає суттєві зміни у фінансових результатах та

структурних показниках діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Передусім звертає на себе увагу помітне зростання чистого доходу від реалізації – на 25,71 %. Це свідчить про розширення обсягів операцій або підвищення тарифів на послуги. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але нижчими темпами (16,25 %), що вказує на поступове покращення маржинальності. Це підтверджено значним зростанням валового прибутку, який збільшився більш ніж у три з половиною рази.

Таблиця 2.5. – Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках [48–51]

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9926858	10656528	11539535	1612677	16,245
Валовий прибуток (збиток)	396561	924583	1438473	1041912	262,73
Витрати на збут	207900	281252	287424	79524	38,25
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1258089	-796361	-413204	-844885	-67,15
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,71	0,68	0,62	-0,09	-12,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,54	0,45	-0,09	-16,66
Чистий оборотний капітал	-1976315	-3014643	-3726486	-1750171	88,55
Коефіцієнт автономії	0,15	0,05	0,02	-0,13	-86,66
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,18	0,06	0,02	-0,16	-88,88
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,62	0,63	-0,81	-0,19	30,64
Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,11	1,12	0,1	9,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,04	11,33	31,13	26,09	517,65
Рентабельність (збитковість) господарської діяльності, %	-10,23	-6,24	-2,99	-7,24	-70,77
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-61,40	-77,95	-99,12	-37,72	61,43
Рентабельність продукції, %	3,99	8,67	12,46	8,47	212,28

Витрати на збут підвищилися на 38,25 %, що пояснюється розширенням мережі, модернізацією логістичних процесів і посиленням маркетингової активності. Попри це чистий фінансовий результат залишається від’ємним, але масштаб збитку значно зменшився: підприємство скоротило чистий збиток на 844,9 млн грн, що відображає рух до фінансової стабільності.

Показники ліквідності демонструють ослаблення короткострокових фінансових можливостей. Коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності знизилися, що означає погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання. Негативна тенденція простежується і в показниках чистого оборотного капіталу, який має дедалі більший від'ємний розмір. Це свідчить про нестачу власних джерел фінансування оборотних активів та залежність від короткострокових зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства суттєво знизилася: коефіцієнт автономії впав до 0,02, а коефіцієнт фінансової стабільності – до аналогічного рівня. Це означає зростання частки залученого капіталу та зменшення фінансової незалежності. Показники рентабельності залишаються негативними, однак динаміка демонструє їхнє покращення: рентабельність господарської діяльності рухається до нульової позначки, що може бути ознакою майбутнього виходу на прибутковість.

Показники ефективності, пов'язані з оборотністю активів і власного капіталу, покращилися, причому оборотність власного капіталу зросла більш ніж у п'ять разів. Це зумовлено різким скороченням власного капіталу через накопичені збитки, що підвищило відносне значення показника. Рентабельність продукції має позитивну динаміку і досягла 12,46 %, що свідчить про підвищення ефективності на рівні окремих видів діяльності.

Загалом можна ствердити, що операційні показники покращуються, але структура балансу та фінансова стійкість потребують подальшого зміцнення.

Оцінимо види діяльності АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки. Для цього складемо табл. 2.6. Таблиця демонструє суттєву зміну структури доходів АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках та свідчить про перехід підприємства до більш комерційно орієнтованої моделі, у центрі якої — логістичні та міжнародні послуги. Найбільше зростання за абсолютними та відносними показниками характерне для двох ключових напрямів: доставки посилок та дрібних пакетів (+55,1%) і послуг національної пошти (+39,5%).

Таблиця 2.6. – Аналіз доходів, отриманих за всіма видами діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках [48–51]

Види діяльності	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Послуги національної пошти	5493340	6481499	7662591	+2169251	+39,5%
Доставка посилок та дрібних пакетів	2569759	3448725	3986973	+1417214	+55,1%
Письмова кореспонденція	1725587	1535661	1690882	–34705	–2,0%
Міжнародний поштовий обмін	571133	919587	1333897	+762764	+133,6%
Доставка рахунків / інформматеріалів	–	300061	293226	+293226*	н/д
Передплата та доставка періодичних видань	332904	197853	272732	–60172	–18,1%
Інші поштові послуги	293957	79612	84881	–209076	–71,1%
Виплати та доставка пенсій і соцвиплат	2694149	2801123	2787848	+93699	+3,5%
Приймання платежів	1029211	1014988	1302641	+273430	+26,6%
Поштові перекази	168141	317187	332345	+164204	+97,6%
Інші фінансові послуги	88488	80217	96142	+7654	+8,6%
Торгівля власними та комісійними товарами	849417	873322	790538	–58879	–6,9%
Інші комерційні послуги	673	12775	5 903	+5230	+777,0%
Усього дохід від реалізації	10323419	11581111	12978008	+2654589	+25,7%

Примітка. \*Позиція «Доставка рахунків» у 2022 році в звітах не виділялася окремо.

Це підтверджує, що Укрпошта активно нарощує присутність у сегменті e-commerce та внутрішньої логістики, де попит незмінно зростає. Надзвичайно

високі темпи приросту демонструє міжнародний поштовий обмін (+133,6%), що є наслідком перебудови логістичних маршрутів у зв'язку з війною та збільшенням обсягів міжнародних відправлень. Поява окремого напрямку «Доставка рахунків та інформматеріалів» у 2023 році та приріст доходу у 2024 році свідчать про внутрішню оптимізацію обліку та розвиток корпоративного сегмента. Низхідна динаміка у традиційних видах діяльності – письмовій кореспонденції (-2,0%) та передплаті періодичних видань (-18,1%), відображає довготривалу тенденцію цифровізації та зменшення попиту на паперові канали комунікації. Особливо значним є падіння доходів від інших поштових послуг (-71,1%), що може бути пов'язано зі зміною структури тарифів або перерозподілом послуг у нові категорії. Фінансові сервіси демонструють стабільне зростання. Приймання платежів збільшилося на 26,6%, поштові перекази майже вдвічі, що підкреслює важливість цього напрямку як допоміжного джерела доходів. Торговельна діяльність, навпаки, скоротилася на 6,9%, що може свідчити про перегляд стратегії або зменшення рентабельності цього сегмента. Загальний дохід підприємства зріс на 25,7%, що підтверджує успішність модернізаційних заходів та зміцнення ринкових позицій Укрпошти.

Оцінимо структуру доходів від всіх видів діяльності, які здійснює АТ «Укрпошта» (табл. 2.7). Структура доходів АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки показує помітні зміни у співвідношенні ключових видів діяльності, що свідчить про перегрупування акцентів у бізнес-моделі підприємства. Найвагомим джерелом доходів залишаються послуги національної пошти, частка яких зросла з 53,21% у 2022 році до 59,04% у 2024 році. Це означає посилення ролі базових логістичних сервісів, які забезпечують стабільність доходів навіть в умовах високої турбулентності ринку. Суттєве збільшення частки доставки посилок з 24,89% до 30,72% підтверджує системне розширення сегменту e-commerce, де Укрпошта продовжує посилювати конкурентні позиції.

Таблиця 2.7. – Структура доходів, які отримує від діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках, % [48–51]

Вид діяльності	2022	2023	2024	Відхилення, п.п. (2024–2022)
Послуги національної пошти	53,21	55,97	59,04	+5,83
Доставка посилок та дрібних пакетів	24,89	29,78	30,72	+5,83
Письмова кореспонденція	16,72	13,26	13,03	–3,69
Міжнародний поштовий обмін	5,53	7,94	10,28	+4,75
Доставка рахунків / інформматеріалів	0	2,59	2,26	+2,26
Передплата періодичних видань	3,22	1,71	2,10	–1,12
Інші поштові послуги	2,85	0,69	0,65	–2,20
Виплати та доставка пенсій і соцвиплат	26,10	24,19	21,48	–4,62
Приймання платежів	9,97	8,76	10,04	+0,07
Поштові перекази	1,63	2,74	2,56	+0,93
Інші фінансові послуги	0,86	0,69	0,74	–0,12
Торгівля	8,23	7,54	6,09	–2,14
Інші комерційні послуги	0,01	0,11	0,05	+0,04

Значне зростання частки міжнародного обміну з 5,53% до 10,28% вказує на активізацію міжнародних логістичних каналів та ефективну перебудову маршрутів у період воєнних обмежень. Водночас частка письмової кореспонденції скоротилася з 16,72% до 13,03%, що відображає цифровізацію комунікацій. Схожа тенденція спостерігається у передплаті періодичних видань. Помітним є різке зменшення ваги «Інших поштових послуг», частка яких впала з 2,85% до 0,65%. Окремо слід зазначити позицію «Доставка рахунків/інформаційних матеріалів», яка у 2022 році не виділялася окремим рядком (\*), а у 2023 та 2024 роках становила 2,59% і 2,26% відповідно. Її поява у структурі свідчить про уточнення внутрішньої системи обліку доходів та виокремлення нового напрямку, що має стабільний попит серед корпоративних клієнтів. Загалом структура доходів демонструє зміцнення логістичних сегментів і скорочення традиційних паперових сервісів, що відповідає світовим тенденціям розвитку поштових операторів. Дослідимо показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 рр. (тис. грн) [48–51]

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Доставка посилок та дрібних пакетів	2569759	3448725	3986973	+1417214	+55,1%
Письмова кореспонденція	1725587	1535661	1690882	-34705	-2,0%
Міжнародний поштовий обмін	571133	919587	1333897	+762764	+133,6%
Інші поштові послуги (внутрішня логістика)	29 957	79612	84881	-209076	-71,1%
Доставка рахунків / інформматеріалів	–	300061	293226	+293226*	н/д
Оформлення та доставка періодичних видань	332904	197853	272732	-60172	-18,1%
Всього дохід логістичного сегмента	5493340	6481499	7662591	+2169251	+39,5%

Примітка. \* У 2022 році показник не виділявся окремо, тому базове відхилення оцінюється лише за доступними даними 2024 року.

Показники логістичної діяльності АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки демонструють суттєве зміцнення основних логістичних напрямів та зростання їхньої ролі в загальній структурі доходів компанії. Найвищі темпи приросту спостерігаються у доставці посилок та дрібних пакетів: їхній дохід збільшився на 55,1%, що відображає активний розвиток e-commerce та зростання попиту на швидку доставку всередині країни. Цей сегмент став ключовим драйвером фінансового результату Укрпошти, підтверджуючи її роль як національного логістичного оператора. Ще більш показовим є зростання міжнародного поштового обміну – збільшення на 133,6% за два роки. Таке зростання пов’язане з перебудовою міжнародних маршрутів, активізацією співпраці з європейськими операторами та зміною структури зовнішньої торгівлі українців у війсьній

період. Розширення міжнародних каналів дозволило Укрпошті компенсувати часткові втрати внутрішньої активності та зайняти стабільну нішу на ринку транскордонної логістики. Водночас деякі напрямки демонструють скорочення. Дохід від письмової кореспонденції зменшився на 2%, що є наслідком цифровізації та переходу населення на електронні форми комунікації. Значне падіння доходів спостерігається в категорії «інші поштові послуги» (-71,1%), що може бути зумовлено і зміною методології обліку, і перерозподілом частини сервісів у нові групи.

Передплата періодичних видань також скоротилася на 18,1%, що відображає загальний спад популярності друкованих медіа. Водночас поява окремої категорії «доставка рахунків та інформаційних матеріалів» свідчить про розвиток корпоративних сервісів. У підсумку загальний дохід логістичного сегмента зріс на 39,5%, що підтверджує стратегічну орієнтацію Укрпошти на розвиток сучасних логістичних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ЕКСПРЕС-ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 3.1. Формування логістичних стратегій розвитку ринку експрес-перевезень з використанням досвіду Ізраїлю в умовах війни

Воєнні події стали не лише джерелом руйнувань, а й поштовхом до глибокого оновлення та модернізації підходів у логістичному управлінні. Для всебічного розуміння того, як зовнішні фактори позначаються на роботі ринку експрес-перевезень проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз впливу військової агресії на сучасний стан ринку експрес-перевезень в Україні [25]

Категорія	Зміст
Сильні сторони	Вигідне географічне положення між Європою та Азією. Розгалужена залізнична мережа. Гнучкість у зміні маршрутів. Міжнародна підтримка відновлення інфраструктури. Зростання експорту агропродукції
Слабкі сторони	Руйнування інфраструктури та обмежений доступ до портів. Висока собівартість через ризики та паливе. Зношений рухомий склад. Недостатній розвиток мультимодальних хабів
Можливості	Євроінтеграція й доступ до ринків СС. Розвиток альтернативних коридорів (Дунай, Польща, Румунія). Інвестиції у відбудову. Впровадження «зеленої» логістики. Зростання внутрішніх перевезень
Загрози	Тривалий військовий конфлікт і ризики руйнування. Макроскопомічна нестабільність. Конкуренція за транзит. Високі страхові премії. Нові екологічні вимоги ЄС

Подана SWOT-структура відображає ключові чинники, що формують середовище функціонування ринку експрес-перевезень в Україні у сучасних умовах. Серед сильних сторін виокремлюється стратегічне географічне положення країни, яке забезпечує потенціал для транзитних потоків між Європою та Азією. Важливою перевагою є розгалужена залізнична мережа, що дає можливість оперативно змінювати маршрути за необхідності. Додатковим

стимулом виступає міжнародна підтримка та сприятлива кон'юнктура аграрного експорту, який формує значну частку логістичного навантаження.

Водночас слабкі сторони значно ускладнюють повноцінне використання потенціалу. Руїнування портової та транспортної інфраструктури обмежує пропускні можливості, а високі логістичні витрати, пов'язані з ризиками та ціною пального, знижують конкурентоспроможність українських перевізників. Зношений рухомий склад і недостатній розвиток мультимодальних хабів також стримують ефективність перевезень.

Можливості, що відкриваються завдяки євроінтеграції, створюють підґрунтя для довгострокового розвитку. Альтернативні логістичні коридори через Дунай, Польщу та Румунію зменшують залежність від традиційних маршрутів, тоді як інвестиції у відбудову дають шанс модернізувати систему перевезень. Розвиток «зеленої» логістики здатний зміцнити конкурентні позиції на європейському ринку.

Однак загрози залишаються значними. Серед них продовження військового конфлікту, макроекономічна нестабільність, конкуренція за транзитні потоки та високі страхові платежі підвищують операційні ризики. Додавання екологічних вимог ЄС потребує додаткових витрат і технологічних оновлень.

Цифрова трансформація логістичних операцій, оптимізація маршрутної мережі та оновлення пропускної інфраструктури на кордонах формують основу стійкості ринку експрес-доставки в умовах воєнних обмежень. Для поглибленого розуміння механізмів адаптації логістичних систем до екстремальних умов було розглянуто міжнародний досвід, зокрема практики Ізраїлю, який тривалий час функціонує в умовах постійних безпекових ризиків. Логістичні виклики, характерні для ізраїльського ринку, значною мірою співзвучні з українськими: загроза раптових дестабілізуючих подій, перебої у роботі традиційних ланцюгів постачання, нестача кваліфікованого персоналу та підвищення вартості логістичних процесів.

Аналіз ізраїльських рішень дозволяє сформулювати уявлення про дієві інструменти, що можуть бути адаптовані на українському ринку експрес-

перевезень. До них належать розвиток цифрових систем контролю та відстеження, створення альтернативних каналів доставки, розширення міжрегіональних логістичних хабів і впровадження гнучких протоколів реагування на загрози.

З огляду на релевантність цього досвіду та подібність умов функціонування, доцільно провести порівняльний аналіз логістичних стратегій Ізраїлю та України для виявлення напрямів підвищення стійкості та ефективності ринку експрес-доставки в умовах збройного конфлікту. Відповідні узагальнення наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз логістичних стратегій розвитку ринку експрес-перевезень Ізраїлю та України в умовах військової агресії [25; 52]

Категорія	Ізраїль	Україна
Географічний чинник	Компактна територія, оточена зоною конфлікту	Велика територія з лінією фронту понад км
Стан інфраструктури	Високо розвинена, добре укріплена	Частково зруйнована (мости, залізниці), але активно відновлюється та модернізується
Функціонування портів	Доступ до Середземного моря (Хайфа, Ашдод)	Втрата контролю над портами Азовського моря, але Дунай та Одеса - критично важливі вузли
Авіаційні перевезення	Активно використовуються, повітряний простір відкритий	Повітряний простір закритий для цивільних польотів з року
Роль залізниці	Обмежене значення через компактність території	Ключовий логістичний хребет для військових, гуманітарних та експортних перевезень
Цифровізація та дрони	Масове застосування дронів і ЛІ-платформ для логістичного планування	Розвиток дронів для розвідки та гуманітарної логістики, активне використання GIS і систем трекінгу
Військово-цивільна логістика	Централізована, скоординована армією (ЦАХАЛ)	Децентралізована, гнучка і креативна (ЗСУ, волонтерський рух, бізнес)
Захист транспорту	Супровід вантажів військовими або приватною охороною	Вантажі можуть супроводжуватися силами ТРО або рухатися без супроводу
Адаптивність	Висока централізована адаптивність	Висока децентралізована адаптивність

На основі порівняння логістичних підходів було виокремлено низку елементів ізраїльської моделі, які можуть бути ефективно адаптовані до українського ринку експрес-доставки в умовах війни. По-перше, важливим є

посилення стійкості критичної інфраструктури. Йдеться про розміщення захищених логістичних центрів, модернізацію мостів, тунелів та інших ключових об'єктів, що забезпечують безперервність переміщення відправлень. По-друге, значущим напрямом виступає розширення форматів взаємодії між військовими та цивільними структурами. Для ринку доставки це може включати безпечний супровід вантажів на ризикових ділянках, координацію маршрутів через спільні ситуаційні центри та оперативне реагування на загрози. По-третє, вагому роль відіграє цифровізація. Використання систем реального моніторингу, алгоритмів прогнозування ризиків і штучного інтелекту для оптимізації маршрутів підвищує надійність та швидкість експрес-перевезень, що особливо критично в умовах воєнних обмежень. Ще один важливий принцип – формування резервних рішень. Це включає створення дублюючих маршрутів, регіональних запасів товарів та альтернативних схем доставки, що дозволяє мінімізувати перебої у роботі сервісів. Сучасні виклики спричинили прискорену трансформацію логістичного сектору України. Незважаючи на значні втрати інфраструктури, існує можливість побудувати нову ефективну модель ринку експрес-доставки, орієнтовану на цифрові інструменти, інтеграцію до європейських мереж та інноваційні форми співпраці.

Серед ключових завдань – модернізація транспортної інфраструктури за підтримки міжнародних фінансових інституцій, розвиток мультимодальних рішень для підвищення гнучкості доставки та системна цифрова трансформація операцій, перелік якої узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 узагальнює ключові цифрові рішення, що можуть суттєво підвищити стійкість та ефективність логістичних процесів в умовах воєнних ризиків. Представлені технологічні пари охоплюють увесь цикл управління доставкою від моніторингу інфраструктури до цифровізації документів. Інтелектуальні транспортні системи та безпілотники забезпечують оперативний аналіз стану маршрутів і дозволяють уникати небезпечних зон, що знижує ризики та скорочує час простою транспорту. IoT-трекінг та блокчейн формують

прозорий і захищений ланцюг постачання, що є критичним для перевезення гуманітарних і військових вантажів.

Таблиця 3.3 – Системний перелік цифрових технологій та їх перспективне застосування на ринку експрес-перевезень в Україні (2025–2028 рр.) [25]

Технологія / Рішення	Функціональна сфера застосування (Комбіновано)	Приклад імплементації	Аналітичний висновок / Рекомендація
Інтелектуальні транспортні системи (ITS) & Дрони (UAV)	Моніторинг, управління рухом та оцінка інфраструктури	Оптимізація маршрутів вантажівок в обхід деструктивних зон; огляд стану дорожнього полотна та прискорене управління пріоритетами на перехрестях	Дозволяє підвищити пропускну спроможність мережі, мінімізувати простой та забезпечити оперативну оцінку безпеки маршрутів
Системи трекінгу (IoT) & Блокчейн	Контроль стану, безпека та прозорість ланцюга постачання	Моніторинг перевезення критичних вантажів; забезпечення незмінності записів про гуманітарні/військові поставки від донора до одержувача	Забезпечує високий рівень безпеки та гарантує прозорість даних, запобігаючи фальсифікації
AI-платформи для планування & Цифрові «карти стійкості»	Предиктивний аналіз ризиків та оперативне планування	Прогноз ризиків обстрілів/заторів та автоматичне переіаправлення вантажу. Інтегровані карти із зазначенням безпечних маршрутів та актуального стану інфраструктури	Дозволяє оперативно адаптуватися до умов високої невизначеності, скоротити час доставки та підтримує швидке прийняття управлінських рішень
Електронні транспортні документи (e-TTN) & Автоматизовані склади	Цифровізація документообігу та фізична обробка вантажів	Безконтактне оформлення вантажу на митниці та блокпостах через мобільний додаток; розвантаження/сортування логістичних хабах без залучення персоналу в небезпечних умовах	Прискорює процедури оформлення, підвищує прозорість, а також мінімізує ризики для персоналу та підвищує швидкість операцій

AI-платформи та цифрові «карти стійкості» дозволяють прогнозувати ризики та швидко коригувати маршрути, що підвищує адаптивність системи доставки. Електронні транспортні документи в поєднанні з автоматизованими складами дають змогу скоротити час оформлення вантажів та підвищити безпеку персоналу. Загалом можна ствердити, що інтеграція цифрових інструментів не

лише оптимізує операції, а й формує новий стандарт логістики, стійкий до кризових умов. Інтеграція сучасних цифрових рішень, розроблених як міжнародними, так і українськими компаніями (Wiliot, Freightos, Dronamics, DroneUA, eWayBill, Ajax Systems), стає визначальним інструментом підвищення ефективності та стійкості ринку експрес-перевезень. Для умов воєнного часу саме технології інтелектуального моніторингу, безпілотні платформи та системи електронного документообігу забезпечують можливість швидко реагувати на ризики, зменшувати операційні втрати та гарантувати прозорість логістичних операцій. Їхнє впровадження дозволяє оптимізувати маршрути, контролювати стан відправлень на всіх етапах доставки та забезпечити безперервність сервісу навіть за обмеженої інфраструктурної доступності. Узагальнену характеристику таких рішень та сфер їхнього використання наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Аналіз перспективних цифрових рішень для розвитку експрес-перевезень в Україні (2025–2028 рр.) [25]

Назва технології / Стартапу	Коротка характеристика	Приклад застосування в Україні	Рекомендації щодо інтеграції
Wiliot (Ізраїль) та Ajax Systems (Україна)	Мініатюрні чіп-бікони (теги) для відстеження об'єктів та системи бездротових сенсорів для охорони	Стеження стану та руху критичних (гуманітарних/військових) вантажів; захист логістичних центрів від диверсій та несанкціонованого доступу	Рекомендовано для впровадження інтелектуального моніторингу та фізичної безпеки в ланцюгах постачання високої цінності та критичної інфраструктури
Freightos (Ізраїль/США) та eWay Bill (e-TTN, Україна)	Платформа для діджиталізації бронювання та керування міжнародними вантажами, а також електронна транспортна накладна	Швидке та прозоре бронювання міжнародних перевезень (експорт агропродукції); безпечне електронне оформлення внутрішніх та транскордонних доставок	Доцільно створення національної цифрової платформи для експорту та забезпечення обов'язкового впровадження e-TTN для підвищення прозорості операцій
Dronamics (Болгарія) та DroneUA (Україна)	Безпілотні вантажні літаки (Black Swan) для доставки великих вантажів та розвиток вітчизняних технологій для логістичної розвідки	Доставка критично важливих ресурсів у важкодоступні регіони; регулярна розвідка стану доріг та маршрутів у прифронтових зонах	Необхідна інтеграція безпілотних рішень великої вантажопідйомності та масштабування дронавої розвідки для забезпечення безпеки перевезень і постачань

Таким чином, воєнні умови зробили очевидною потребу глибокого оновлення логістики на ринку експрес-доставки. Ситуація створила не лише додаткові ризики, а й можливості для формування модернізованої моделі логістичного сервісу, яка поєднує технологічні інновації, високу стійкість та відповідність європейським вимогам. У цих умовах цифрова трансформація стає базовою передумовою забезпечення безперервності, прозорості та конкурентоспроможності експрес-перевезень України в середньостроковій перспективі і визначає вектор розвитку галузі на найближчі роки.

### **3.2. Розвиток екологічно орієнтованої логістики та впровадження моделей «зеленої» доставки**

Екологічно орієнтована логістика стає ключовим напрямом розвитку світових поштово-логістичних операторів, що прагнуть знизити негативний вплив транспортно-складських процесів на довкілля та адаптуватися до європейських стандартів сталості. Зростання обсягів електронної комерції, збільшення щільності міського трафіку, підвищена увага до викидів CO<sub>2</sub> і вимоги до енергоефективності формують нові моделі доставки, що передбачають системну зміну підходів до управління логістичними потоками. Для України, яка інтегрується в європейський ринок та переходить до відновлення економіки на засадах сталості, розвиток «зеленої» логістики є не лише трендом, а необхідною умовою зміцнення конкурентоспроможності операторів експрес-доставки.

Екологічні трансформації в логістиці мають комплексний характер і охоплюють транспорт, пакування, інфраструктуру, цифрові рішення, просторове планування та моделі взаємодії між операторами. Поштово-логістичні компанії змінюють свої стратегічні пріоритети, надаючи перевагу електротранспорту, автоматизованим сортувальним центрам, системам прогнозування навантаження, використанню вторинної тари та створенню міських мікрохабів.

Усі ці інструменти дозволяють одночасно скоротити витрати, зменшити викиди та підвищити якість обслуговування.

Зростання інтересу до екологічної логістики пояснюється кількома глобальними факторами. По-перше, країни ЄС впроваджують жорсткі екологічні вимоги щодо транспорту та інфраструктури, які охоплюють і транскордонних партнерів. По-друге, споживач стає більш вимогливим: дедалі частіше покупці очікують від продавців і логістичних операторів вибору «зелених» варіантів доставки. По-третє, цифрова трансформація логістики відкриває технічні можливості для контролю за викидами, оптимізації маршрутів та автоматизації процесів, що знижують навантаження на довкілля. В умовах України ці чинники посилюються необхідністю відбудови інфраструктури після руйнувань, коли модернізація має відбуватися одразу на засадах енергоефективності та сталих рішень.

Одним із ключових напрямів «зеленої» логістики є перехід на електротранспорт та інші види мобільності з низьким рівнем викидів. У великих містах дедалі активніше застосовуються електрофургони, гібридні автомобілі, електровелосипеди та скутери, які дозволяють суттєво зменшити рівень CO<sub>2</sub> та шумового навантаження. Для операторів експрес-доставки ця стратегія є особливо важливою, оскільки остання миля доставки становить найбільш інтенсивний етап логістичного процесу. Перехід на електромобілі дає змогу скоротити операційні витрати, зменшити залежність від цін на паливо та підвищити гнучкість роботи у межах міських зон з обмеженим рухом.

Розвиток міських мікрохабів і сортувальних станцій малого формату також є важливим елементом екологізації. Мікрохаби дозволяють скоротити кількість великогабаритного транспорту в центрі міста, передаючи доставку компактнішим екологічним засобам. Це знижує навантаження на дорожню інфраструктуру й оптимізує час проходження маршруту. Для України, де логістична структура багатьох міст зазнала змін через релокацію бізнесу та переміщення населення, створення такої мережі є шляхом до збалансованого розвитку міської логістики.

Окремий напрям розвитку «зеленої» логістики – удосконалення систем пакування. Світові оператори переходять на багаторазові контейнери, перероблювані матеріали, мінімізацію зайвих компонентів упаковки та впроваджують алгоритми оптимізації об’ємної ваги відправлення. Такі рішення знижують навантаження на систему утилізації, скорочують логістичні витрати та покращують екологічні показники компаній. Для України важливим є впровадження стандартів сортування й повторного використання пакування, що відповідають практикам ЄС і сприяють зменшенню кількості відходів у логістичних операціях.

Цифровізація відіграє критичну роль у розвитку екологічних моделей доставки. Використання систем оптимізації маршрутів, аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє зменшити кількість неефективних поїздок, уникати заторів, розраховувати найбільш енергоефективні траєкторії руху та прогнозувати навантаження на хаби. Системи трекінгу на основі IoT дозволяють контролювати стан транспорту, моніторити витрати пального, відстежувати температуру та інші параметри, що критично важливо для перевезення товарів із особливими умовами. Використання блокчейну забезпечує прозорість логістичних операцій та дозволяє відстежувати екологічні показники на кожному етапі доставки.

Управління екологічною логістикою включає й модернізацію інфраструктури. Енергоефективні сортувальні центри, обладнані системами автоматизації, дозволяють знизити споживання електроенергії, оптимізувати потоки відправлень та підвищити загальну продуктивність. Переобладнання складів із застосуванням LED-освітлення, систем рекуперації енергії, теплових насосів і «розумних» систем контролю мікроклімату зменшує витрати й відповідає стандартам сталого управління. Під час післявоєнного відновлення інфраструктури такі рішення стають не просто бажаними, а стратегічно необхідними.

Зростання вимог до екологічної відповідальності спостерігається й на стороні клієнтів. Інтернет-магазини дедалі активніше впроваджують «зелені»

опції доставки, які передбачають використання екологічних засобів транспорту або об'єднання відправлень для зменшення вуглецевого сліду. Споживачі стають більш свідомими й часто готові обирати варіанти доставки, що не лише швидкі, а і мають менший вплив на довкілля. Це спонукає логістичних операторів до розширення спектра екологічних послуг та формування нових ціннісних пропозицій.

Українські логістичні компанії перебувають у процесі адаптації до європейських екостандартів, що особливо актуально в контексті майбутньої інтеграції в транспортну мережу TEN-T. Вимоги щодо декарбонізації транспорту, цифровізації ланцюгів постачання та сталих міських перевезень визначають вектор розвитку експрес-доставки на найближчі роки. Для великих операторів на кшталт АТ «Укрпошта» та приватних компаній ключовими завданнями стають переобладнання автопарку, вдосконалення маршрутного планування, створення мережі електрозаправних станцій та розвиток систем автоматизації сортувальних процесів.

Екологізація логістики має і соціальний вимір. Зменшення рівня шуму, шкідливих викидів, транспортного навантаження на міста сприяє підвищенню якості життя населення, формує позитивний імідж компаній та зміцнює їх позиції на внутрішньому й міжнародному ринку. У сучасних умовах стійкість логістичної системи стає критичною, а екологічні рішення — важливим елементом адаптації до ризиків, пов'язаних з війною, зміною клімату й економічною нестабільністю.

У перспективі розвиток «зеленої» логістики передбачає не лише технічні зміни, а й перегляд управлінських підходів. Компанії мають впроваджувати системи оцінки вуглецевого сліду, формувати екологічні КРІ для персоналу, застосовувати стандарти екологічного аудиту й сертифікації. Важливою є інтеграція постачальників і партнерів у спільний екологічний контур, що дозволяє досягати системного ефекту. Міста, у свою чергу, повинні забезпечувати підтримку розвитку інфраструктури для «зеленої» доставки,

створювати умови для роботи електротранспорту та формувати політику сталих міських перевезень.

Таблиця 3.5 – Порівняння традиційної та «зеленої» моделей логістики в АТ «Укрпошта»

Компонент логістики	Традиційна модель	«Зелена» модель для Укрпошти	Очікуваний результат
Автопарк та міська доставка	Використання дизельного транспорту; високі витрати на паливе; значні викиди CO <sub>2</sub> .	Перехід на електромобілі, гібриди, електровелосипеди; створення мережі зарядних станцій у сортувальних центрах і відділеннях.	Зниження викидів; скорочення витрат; підвищення швидкості «останньої милі».
Маршрутне планування	Маршрути формуються за фіксованими графіками врахування фактичних умов руху.	Використання ІІІ та Big Data для оптимізації маршрутів, прогнозування заторів, уникнення зон ризику.	Менше порожніх рейсів; економія енергії; скорочення часу доставки.
Сортування й обробка відправлень	Сортування переважно механізоване, потребує значних ресурсів і енергозатрат.	Впровадження енергоощадних автоматизованих ліній, «розумних» систем управління енергоспоживанням.	Скорочення споживання електроенергії; підвищення продуктивності.
Пакування	Використання одноразових матеріалів і надлишкової тари.	Перехід на перероблювані, мінімалістичні або багаторазові пакувальні рішення; оптимізація об'ємної ваги.	Зниження відходів; відповідність європейським екостандартам.
Міська логістична інфраструктура	Централізовані хаби, значний рух великогабаритного транспорту містом.	Створення мікрохабів, використання карго-велосипедів та електротранспорту для локальної доставки.	Зменшення навантаження на дороги; швидша доставка в густонаселених районах.
Прозорість ланцюга постачання	Контроль переважно вручну; обмежена можливість відстеження екологічних показників.	ІоТ-трекінг, блокчейн, цифрові карти вуглецевого сліду відправлень.	Більша довіра клієнтів; можливість екологічної звітності.
Документообіг	Паперові накладні, черги у відділеннях, довгий час оформлення.	Використання е-TTN, електронних чекинів, мобільних сервісів для оформлення відправлень.	Прискорення операцій; економія паперу; менше контакту персоналу з вантажами.

Таблиця демонструє поступову, але системну трансформацію логістичної моделі АТ «Укрпошта» у напрямі екологічної сталості. Порівняння традиційних і «зелених» підходів дає змогу оцінити, наскільки глибокими можуть бути зміни за умови комплексного впровадження сучасних технологій і принципів енергоефективності. Найбільш ресурсомісткі процеси, пов'язані з автопарком, маршрутизацією та сортуванням, мають значний потенціал для скорочення викидів та економії витрат. Перехід на електротранспорт у міській доставці дозволяє оптимізувати роботу «останньої милі», що є одним із найбільш енергоінтенсивних етапів логістики. Важливою перевагою «зеленої» моделі є застосування цифрових технологій: штучний інтелект, IoT-трекінг та блокчейн створюють можливість оперативного контролю маршрутів, точного прогнозування навантаження і підвищення прозорості ланцюгів постачання. Це не лише покращує якість сервісу, а й формує основу для екологічного моніторингу, необхідного для подальшої інтеграції у європейський ринок.

Оптимізація пакування та розвиток міських мікрорайонів допомагають зменшити обсяг відходів і знизити транспортне навантаження у великих містах. Електронний документообіг, у свою чергу, пришвидшує процеси обслуговування клієнтів і зменшує використання паперу. Узагальнюючи, «зелена» модель логістики відкриває перед АТ «Укрпошта» можливості для підвищення операційної ефективності, зміцнення довіри клієнтів та відповідності європейським екологічним стандартам, що стає ключовим у контексті післявоєнної відбудови та модернізації державної логістичної інфраструктури.

У сукупності наведені напрями свідчать, що екологічно орієнтована логістика є не локальною ініціативою, а комплексним вектором розвитку сучасної системи експрес-перевезень. Її впровадження створює умови для підвищення ефективності, зміцнення конкурентних позицій українських логістичних операторів, покращення екологічної ситуації та інтеграції у європейський транспортний простір. Ці зміни відповідають глобальним

тенденціям та формують фундамент для сталого розвитку галузі в умовах післявоєнного відновлення та економічного зростання.

### **3.3. Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та оптимізації операцій на логістичному ринку експрес-перевезень**

Ринок експрес-доставки в Україні в останні роки демонструє структурні зміни, зумовлені зростанням електронної комерції, зміною поведінки споживачів та впливом воєнних подій, що суттєво трансформували логістичний ландшафт країни. У цих умовах здатність оператора поштово-логістичних послуг швидко адаптуватися до мінливого попиту, перебудовувати маршрути, прогнозувати навантаження на інфраструктуру та забезпечувати безперервність поставок стає ключовим чинником конкурентоспроможності. Одним із найефективніших інструментів такої адаптації є впровадження аналітики великих даних (Big Data), що дозволяє підприємству переходити від реактивного управління до передбачуваного, проактивного та економічно виваженого управління логістичними процесами.

АТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку та один із найбільших роботодавців і логістичних підприємств країни, має унікальні можливості для застосування Big Data. Масштаб її діяльності є понад 11000 точок доступу, мільйони щоденних транзакцій, розгалужені маршрути, безперервні операції сортування та доставки. Тут формується величезний масив даних, здатний стати основою для глибокого аналітичного моделювання. У поєднанні з трансформаційними викликами, спричиненими війною, Big Data стає не лише технологічним інструментом, а й необхідною умовою стратегічної стійкості та операційної ефективності.

Логістичні процеси характеризуються значною складністю, оскільки охоплюють взаємодію транспортних, інформаційних, фінансових та сервісних

потоків. Для експрес-перевезень особливо важливими є точність прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, оцінка часу доставки, управління ризиками та підтримання високої якості сервісу. Укрпошта працює одночасно на ринках B2C, C2C, B2B, міжнародних доставок, фінансових послуг і торговельних операцій. Це створює різноманітні сегменти даних: геопросторові характеристики, поведінку споживачів, сезонність попиту, операційне навантаження на сортувальні центри, стан транспортного парку, внутрішні бізнес-процеси тощо.

У традиційній моделі такі дані використовуються постфактум, тобто для оцінки виконаних операцій. Сучасний ринок вимагає іншого підходу: прогнозування попиту до фактичного формування замовлень, оптимізації маршрутів до виїзду транспорту, адаптації навантаження на персонал до пікових періодів та впровадження інтелектуальних алгоритмів сортування до реального збільшення обсягів. Саме тому аналітика великих даних стає центральним елементом модернізації АТ «Укрпошта».

Прогнозування попиту на доставку – ключова функція логістичної аналітики. У контексті Укрпошти це стосується кількості відправлень, географічного розподілу навантаження, зміни об'ємно-вагових характеристик та сезонних коливань.

Для прогнозування використовуються такі джерела даних:

1. Історичні операційні дані – мільярди транзакцій за роки роботи.
2. E-commerce-дані партнерів – маркетплейси, інтернет-магазини, фінансові сервіси.
3. Геоаналітика – населеність, міграція, платоспроможність, віддаленість населених пунктів.
4. Поводінкові патерни клієнтів – частота відправлень, вибір каналів доставки, швидкість отримання.
5. Зовнішні макроекономічні індикатори – інфляція, доходи населення, регіональні зміни.
6. Ситуаційні фактори – воєнні ризики, блокування доріг, відключення електроенергії.

Застосування машинного навчання дозволяє будувати прогностичні моделі з точністю, недосяжною для традиційних методів. Наприклад, для Укрпошти можливе прогнозування пікових продажів у періоди знижок, ажіотажу під час відправки гуманітарних вантажів, збільшення кількості переказів у певні дні місяця або зростання кількості посилок після суттєвих акцій онлайн-ритейлерів.

Використання Big Data у прогнозуванні попиту також дозволяє:

- коригувати кількість транспорту на окремих маршрутах;
- визначати необхідність розширення або скорочення сортувальних потужностей;
- прогнозувати прибутковість окремих сегментів;
- формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів;
- оптимізувати зони відповідальності кур'єрів.

Таким чином, Big Data створює основу для стратегічного планування, а не лише оперативного реагування.

АТ «Укрпошта» має одну з найбільших транспортних систем країни. Управління такою системою потребує точних розрахунків, які враховують тисячі змінних. Big Data дозволяє побудувати оптимізовані маршрути з урахуванням:

- часу доби, інтенсивності руху, ремонту доріг;
- стану транспортних засобів;
- пріоритетності певних відправлень;
- змін у регіональній безпеці;
- обмежень щодо габаритів або пропускної здатності;
- реального навантаження на кур'єрів.

У воєнних умовах ця функція набуває особливої ваги. Дані про потенційні ризики, повідомлення про блокування доріг, інформація про повітряні тривоги, супутникові знімки та дані від партнерів можуть використовуватись для оперативного вибору найбезпечніших і найкоротших маршрутів.

Аналітичні системи здатні автоматично перебудовувати маршрути, перерозподіляти обсяг між хабами, пропонувати альтернативні логістичні схеми,

мінімізувати холості пробіги, зменшувати витрати на пальне, знижувати час доставки.

У сумі це формує економічний і соціальний ефект: клієнти отримують відправлення швидше, компанія зменшує свої витрати, а логістична система стає більш стійкою до форс-мажорів.

Сортувальні центри АТ «Укрпошти» – це вузлові елементи логістичної мережі. Застосування Big Data дає можливість прогнозувати навантаження на сортувальні лінії та розподіляти ресурси відповідно до очікуваного обсягу. Аналітика великих даних також може інтегруватися із системами автоматизованого сортування, які дедалі частіше використовуються провідними поштовими операторами. Вона дозволяє зменшити помилки, прискорити обробку та досягти передбачуваності операцій.

АТ «Укрпошта» експлуатує великий автопарк, який потребує ефективного технічного та операційного управління. Big Data дає змогу створити комплексну систему контролю:

1. Передбачення технічних поломок на основі телеметрії – рівень пального, температура двигуна, вібрації, цикли експлуатації.
2. Оцінка економічності – витрати пального, дотримання маршрутів, стиль водіння.
3. Планування техобслуговування – прогнозний аналіз стану деталей.
4. Оптимізація завантаження транспортних засобів – уникнення недостатнього або надмірного завантаження.
5. Прогнозування потреби в оновленні автопарку – аналітика віку, пробігу та загального ресурсу.

Завдяки таким рішенням можна суттєво зменшити експлуатаційні витрати, скоротити аварійність, підвищити продуктивність та забезпечити стійкість операцій у позаштатних умовах.

Big Data дозволяє глибоко аналізувати поведінку клієнтів, що дає змогу формувати персоналізовані пропозиції, адаптувати тарифи, прогнозувати ризики відтоку та підвищувати якість сервісу. Для АТ «Укрпошта» це особливо

актуально, оскільки компанія одночасно працює з великою кількістю сегментів клієнтів.

Впровадження Big Data дає змогу скоротити витрати на транспорт, зменшити помилки під час сортування, підвищити швидкість обробки відправлень, знизити витрати на технічне обслуговування, збільшити точність прогнозів попиту, підвищити продуктивність праці, поліпшити сервіс і зменшити кількість скарг, оптимізувати використання інфраструктури.

За міжнародними оцінками, ефект від Big Data у логістиці становить від 10 до 30 % економії операційних витрат. Для АТ «Укрпошта» це може бути ключовим фактором фінансової стабілізації та довгострокової конкурентоспроможності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Розрахунок економічного ефекту від впровадження Big Data в АТ «Укрпошта» (2024 р.)

Напрямок впровадження Big Data	Базові витрати 2024 р., тис. грн	Частка у собівартості 2024 р., %	Очікуване скорочення витрат, %	Орієнтовна економія, тис. грн	Формула розрахунку
1	2	3	4	5	6
Транспортні витрати (паливо, пробіг, холості рейси)	4615814	40	10	461581	$4615814 \times 10\%$
Сортування та складська обробка відправлень	2538698	22	12	304644	$2538698 \times 12\%$
Технічне обслуговування та ремонт автопарку	807767	7	8	64621	$807767 \times 8\%$
Операційні витрати на персонал у логістичних процесах	2884884	25	5	144244	$2884884 \times 5\%$
Втрати від затримок, помилок сортування, повернень відправлень	692372	6	25	173093	$692372 \times 25\%$

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Логістичні витрати, пов'язані з експрес-доставкою (умовний розрахунок)	11539535	100	–	1148183	Σ рядків 1–5

Розрахунок демонструє, що впровадження технологій Big Data здатне забезпечити для АТ «Укрпошта» відчутний економічний ефект за рахунок оптимізації ключових операційних процесів. Найбільший потенціал економії припадає на транспортні витрати, які формують близько 40 % собівартості логістичної діяльності. Навіть помірне скорочення витрат на 10 % дає понад 461 млн грн економії, що пояснюється масштабом автопарку та високою інтенсивністю перевезень. Сортувальні та складські процеси також є значним резервом ефективності: прогнозоване зменшення витрат на 12 % забезпечує понад 304 млн грн економії завдяки прогнозуванню навантаження та автоматизації. Технічне обслуговування автопарку та витрати на персонал мають нижчий відсотковий ефект, однак у грошовому вимірі залишаються вагомими. Найбільш помітний відносний результат дає зменшення витрат від помилок, повернень і затримок: аналітика великих даних здатна мінімізувати ці ризики і зекономити понад 173 млн грн. У підсумку сумарний економічний ефект становить близько 10 % собівартості, що вказує на стратегічну доцільність масштабування Big Data в АТ «Укрпошта».

## ВИСНОВКИ

Під час дослідження запропонованої проблематики зроблено такі висновки та узагальнення.

Логістика експрес-перевезень формується як динамічна система, що поєднує швидкість, технологічність та інтегрованість операційних процесів. Її сутність полягає у мінімізації часу на всіх етапах руху відправлення, забезпеченні прозорості сервісу та здатності стабільно функціонувати в умовах зростаючих вимог клієнтів і зовнішніх викликів. Ринок характеризується високою конкуренцією, що стимулює цифровізацію процесів, впровадження автоматизованих ліній, оптимізованої маршрутизації та клієнтоорієнтованих сервісів. Для України особливо важливою є адаптивність логістичних систем до воєнних умов, що зумовлює розвиток резервних маршрутів, стійких хабів і гнучких мереж доставки.

Принципи функціонування ринку експрес-перевезень ґрунтуються на часовій визначеності, безперервності логістичного потоку, технологічній інтегрованості, гнучкості мережі та клієнтоорієнтованості. Ці принципи забезпечують передбачуваність операцій та сталість сервісу. Логістичні функції – транспортна, сортувально-розподільча, інформаційна, координаційна, ризик-менеджмент і маркетингова — формують комплексне операційне середовище, у якому кожен елемент впливає на швидкість та якість доставки. Умови воєнного часу актуалізують значення управління ризиками та адаптивності системи. Узгодженість принципів і функцій визначає конкурентоспроможність операторів та їх здатність забезпечувати стабільний сервіс.

Логістичні моделі експрес-перевезень, а саме: hub-and-spoke, крос-докінг, динамічні мережі, last mile delivery, time-definite delivery, lean-, agile- та data-driven логістика, формують основу для організації швидкого, точного та передбачуваного доставлення відправлень. Їх поєднання забезпечує здатність операторів консолідувати потоки, мінімізувати час обробки, адаптувати

маршрути та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності. У контексті українських реалій особливого значення набуває гнучкість мереж і цифрові рішення для прогнозування та оптимізації. Ефективна інтеграція цих моделей дозволяє підтримувати стабільність сервісу навіть у мінливому операційному середовищі.

Аналіз макроекономічних показників та динаміки ринку експрес-доставки засвідчує, що розвиток галузі відбувається в умовах високої нестабільності, поєднання інфляційних, валютних, демографічних та воєнних шоків. З одного боку, зростання ВВП у 2021, 2023–2024 рр., розширення e-commerce та збільшення обсягів онлайн-покупок формують стійкий попит на експрес-послуги. З іншого боку, девальвація гривні, подорожчання ресурсів, скорочення населення та руйнування інфраструктури підвищують собівартість і ризиковість логістики. Зміщення вантажо- та поштових потоків у бік західних коридорів, зростання ролі автомобільного транспорту та активізація міжнародних відправлень зумовлюють потребу в модернізації транспортних коридорів, розвитку мультимодальних рішень і цифрових інструментів управління.

Дослідження конкурентного середовища показало високий рівень концентрації ринку експрес-доставки: кілька провідних операторів та власні служби інтернет-ритейлерів формують його «ядро». «Нова пошта» зберігає лідерство за часткою ринку, швидкістю та зручністю сервісу, але має гірше сприйняття співвідношення «ціна/якість». АТ «Укрпошта» поступається за динамікою експрес-сегмента, проте володіє унікальною конкурентною перевагою – найбільшою мережею відділень і високою впізнаваністю бренду, особливо у сільських і віддалених громадах. Позиціонування компанії в середньоціновому сегменті, позитивна оцінка тарифів клієнтами та розширення цифрових сервісів створюють потенціал для посилення її ролі на ринку за умови подальшої модернізації логістики.

Оцінювання фінансово-економічних та операційних показників АТ «Укрпошта» засвідчує поступову, але системну трансформацію компанії в напрямі логістичного оператора повного циклу. Зростання чистого доходу та

валового прибутку, підвищення фондівіддачі, продуктивності праці та середньої заробітної плати свідчать про ефективні кроки з оптимізації процесів, автоматизації та переорієнтації на зростальні сегменти – доставку посилок, дрібних пакетів та міжнародний обмін. Водночас збереження збитковості, погіршення ліквідності й зниження частки власного капіталу в структурі фінансування вказують на вразливість фінансової стійкості. Стратегічним завданням є подальше зміцнення балансу, розвиток високорентабельних логістичних сервісів і поглиблення цифрової трансформації.

Аналіз умов функціонування ринку експрес-перевезень в Україні показав, що військова агресія поєднує руйнівний ефект із потенціалом для стратегічного оновлення логістики. SWOT-аналіз виявив поєднання потужних сильних сторін (географія, залізничний каркас, міжнародна підтримка) з критичними обмеженнями інфраструктурного та фінансового характеру. Порівняння з досвідом Ізраїлю доводить доцільність орієнтації на захист критичної інфраструктури, посилену військово-цивільну координацію, масове використання цифрового моніторингу, дронівих рішень та резервних маршрутів. Сформовано концептуальні орієнтири для трансформації українського ринку експрес-доставки у напрямі підвищення стійкості, безпеки та здатності функціонувати в режимі постійних ризиків.

Розвиток екологічно орієнтованої логістики на ринку експрес-перевезень поступово перетворюється із факультативного напрямку на структурну вимогу до операторів, зокрема АТ «Укрпошта». Поєднання європейських екостандартів, запиту клієнтів на “зелені” сервіси та необхідності післявоєнної модернізації створює вікно можливостей для переходу до нової логістичної моделі. Порівняння традиційного та “зеленого” підходів показує значний потенціал зниження викидів, енерговитрат і обсягів відходів за рахунок електротранспорту, мікрохабів, енергоефективних сортувальних центрів, перероблюваного пакування та цифрового документообігу. Екологізація логістики посилює конкурентні позиції, формує позитивний імідж оператора та інтегрує український ринок у європейський транспортний простір.

Дослідження підтверджує, що Big Data є базовим інструментом переходу АТ «Укрпошта» від реактивного до проактивного формату управління. Масиви операційних, геопросторових, поведінкових та ситуаційних даних створюють основу для точного прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, планування навантаження хабів, управління автопарком і персоналом. Розрахунок економічного ефекту демонструє можливість скорочення витрат майже на 10 % собівартості за рахунок зменшення транспортних, складських і ризикових втрат. Аналітика великих даних посилює стійкість логістичної системи в умовах війни, підвищує якість сервісу й формує довгострокову конкурентоспроможність оператора на ринку експрес-перевезень.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Семенчук Т., Кушнір А. (2025). Аналіз сучасного стану роботи транспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-61>
2. Карпій О. П., Михайлик Н. І. Тенденційний аналіз логістичних послуг ринку поштового зв'язку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 99-107. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-99-107>
3. Хаєцька О., Коваль О. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>
4. Шкорина І.І. Маркетингова стратегія розвитку логістичних послуг в глобальному економічному просторі. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 11 (269). С. 60–73. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-269-60-73>
5. Решетнікова О. В., Даниленко, В. І., Боровик, Т. В. (2020). Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг . *Економічний простір*. 2020. Вип. 156. С. 151–154.
6. Перерва П. Г. Формування маркетингу вражень в сфері логістичних послуг. В: *Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України : монографія / наук. ред. Є. В. Крикавський, О. В. Дейнега ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка» ; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Львів ; Рівне : О. Зень, 2022. С. 236-258.*
7. Лифар В.В., Макрієва К.М. Оцінка концентрації ринку експрес-перевезень в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 116–121. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-21>
8. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 84-92. <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084>

9. Кобилюх О.Я., Гірна О.Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87>
10. 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>.
11. Кобилюх О. Я. Гірна О. Б. Ринок експрес-доставки в Україні: виклики сьогодення. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 68. С. 44–49. <https://doi.org/10.32782/infrastruct68-8>
12. П'ятак Є. Meest International: Як змінюється індустрія разом з запитамі клієнтів поштових послуг. URL: <https://rau.ua/dosvid/ievgen-p-jatak-meest/> (дата звернення: 12.10.2025).
13. 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](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic%2029/2/3.pdf) (дата звернення 12.10.2025).
14. Гнилянська Л.Й., Будинський Р.З., Юрчик А.І. Розвиток україно-китайської поштової логістики в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-51>
15. Ваулін О.І. Особливості розвитку поштово-логістичних компаній в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-74>
16. Наконечна Т.В. Логістичне забезпечення діяльності АТ «Укрпошта» в умовах війни. С. 267– 276. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b67f3697-936b-4760-beaf-2f7884de81ac>
17. Поручинська І., Поручинський В. Тенденції ринку поштової логістики в Україні. *Суспільна географія і картографія: наукова спадщина та сучасні українознавчі студії : матеріали Всеукраїнського наукового онлайн-семінару з участю закордонних учених, присвяченого 120-літтю від народження*

професора Володимира Кубійовича (1900–1985) (Україна, м. Львів, 20 травня 2021 р.). Львів : Простір-М, 2021. С. 128–132

18. Чжан Л., Пришляк О.Ю., Кошівка Л.П. Professional training of future logistics specialists in ukraine: insights on the logistics course education. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. Вип. 1 (56). <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.259-263>

19. Горбачевський М. Т., Процак К. В. Шляхи і тенденції формування лояльності споживачів до українських поштових операторів. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. Вип. 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511081>

20. Захаренко-Селезньова А. Дослідження стану поштових операторів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 2023. Вип. 3 (109), 41-45. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3>

21. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 119–124. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24\(2\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24(2)_25)

22. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Т.6. № 2. С. 150-170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>

23. Полінкевич О.М. Система логістичної діяльності підприємств в умовах невизначеності. *Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.)*. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. С. 52–55 [http://www.tsatu.edu.ua/ep/wp-content/uploads/sites/31/zbiirka\\_forsajt\\_tdatu\\_2024.pdf](http://www.tsatu.edu.ua/ep/wp-content/uploads/sites/31/zbiirka_forsajt_tdatu_2024.pdf)

24. Шермолович В.В. Сучасні тенденції розвитку логістично-

постачальницького сектору в період війни. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 6 груд. 2024 р.*, Луцьк: Надстир'я, 2024. С. 74–75  
<https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/18111>

25. Костенко О., Черненко В., Куличков А. (2025). Цифрова трансформація логістичного управління вантажними перевезеннями в Україні: інституційні виклики та євроінтеграційні перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 425-431. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-58>

26. Thore S., Iannone F. The hub-and-spoke model. *SSRN Electronic Journal*. 2005. August. <https://doi.org/10.2139/ssrn.950753>

27. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилюх О. Я. Складські послуги і крос-докінг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-47>

28. Dynamic Network. *Computer Science Review*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/dynamic-network> (дата звернення: 12.10.2025)

29. Reimagining last-mile deliveries through innovative solutions. URL: [https://sustainablemobility.iclei.org/reimagining-last-mile-deliveries-through-innovative-solutions/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=12345188790&gbraid=0AAAAACOGMuEIIcVWlwg9OqcqJHy7i2QAe&gclid=Cj0KCQiA9OnJBhD-ARIsAPV51xNkjmRYJwT7\\_AFkH8w6EHjSbjsuCgQYeg7oDBNCvJVLPwxs7lDyOAAaAqIMEALw\\_wcB](https://sustainablemobility.iclei.org/reimagining-last-mile-deliveries-through-innovative-solutions/?gad_source=1&gad_campaignid=12345188790&gbraid=0AAAAACOGMuEIIcVWlwg9OqcqJHy7i2QAe&gclid=Cj0KCQiA9OnJBhD-ARIsAPV51xNkjmRYJwT7_AFkH8w6EHjSbjsuCgQYeg7oDBNCvJVLPwxs7lDyOAAaAqIMEALw_wcB) (дата звернення: 12.10.2025)

30. Time-Definite Delivery vs Logistics Synchronization: A Comprehensive Comparison. URL: <https://www.unisco.com/comparison/logistics-synchronization-vs-time-definite-delivery> (дата звернення: 12.10.2025)

31. Lean-логістика. URL: <https://www.ilogist.com.ua/ukr/lean-systema.html> (дата звернення: 12.10.2025)

32. Держак Н. О., Зубрицький А. І. Використання принципів agile-методології в управлінні ланцюгами поставок. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.39>

33. Detwal P. K., Soni G., Kumar D., Ramtiyal B. Data-Driven Techniques in Logistics & Supply Chain Management: A Literature Review. 2022 *OPJU International Technology Conference on Emerging Technologies for Sustainable Development (OTCON)*. 2023. February. <https://doi.org/10.1109/OTCON56053.2023.10114034>

34. Azzouni A., Boutaba R., Pujolle G. NeuRoute: Predictive Dynamic Routing for Software-Defined Networks. URL: <https://arxiv.org/pdf/1709.06002> (дата звернення: 12.10.2025)

35. Logistics and multimodal transport. URL: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport_en) (дата звернення: 12.10.2025)

36. Arya Z. M., Schrottenboer A. H., Woensel Van T. End-to-end logistics in metropolitan areas: A stochastic dynamic order-assignment and dispatching problem. *Transportation Research Part B: Methodological*. 2025. September, Volume 199, 103249

37. ВВП. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 12.10.2025)

38. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 12.10.2025)

39. Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/2021-12-30/> (дата звернення: 12.10.2025)

40. Населення України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 12.10.2025)

41. Скільки населення в Україні: оцінка на сьогодні та прогноз до 2051 року. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-naselennya-ukrayini-otsinka-sogodni-1727847652.html> (дата звернення: 12.10.2025)
42. Устенко І.А., Мардар М.Р. Аналіз маркетингової діяльності компанії в просуванні товарів (на прикладі експрес-доставки). *Ефективна економіка*. 2024. № 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.15>
43. Аналіз ринку послуг доставки в Україні. Pro consulting, 2024. 73 с. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-uslug-dostavki-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 12.10.2025)
44. Власники «Сільпо» хотіли побудувати чергового конкурента «Новій пошті», але не змогли. Чому більше не працює доставка Justin. URL: <https://forbes.ua/company/cervis-dostavki-posilok-justin-bilshe-ne-priymae-posilok-chomu-kompaniya-zakrila-viddileniya-26102022-9159> (дата звернення: 12.10.2025)
45. Поштовий зв'язок у цифрах / НКЕК. URL: <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/poshtovi-posluhy/poshtovyi-zviaz.ok-u-tsyfrakh> (дата звернення: 12.10.2025)
46. Офіційний сайт «Meest Пошти». URL: <https://meestposhta.com.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)
47. Офіційний сайт «Нової Пошти». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)
48. Офіційний сайт «УкрПошти». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 12.10.2025)
49. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» 2022 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 12.10.2025)
50. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» 2023 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 12.10.2025)

51. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора АТ «Укрпошта» 2024 рік. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 12.10.2025)

52. Markad M. B., Tonday H. R. Israel–Palestine Conflict: A Supply Chain Disruption Growing after Russia–Ukraine War and COVID-19 Pandemic. *SSRG International Journal of Industrial Engineering*. 2025. Vol. 12(1). P. 22–31. <https://doi.org/10.14445/23499362/IJIE-V12I1P103>

## **ДОДАТКИ**