MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT
eISSN 2522-1566
ISSUE 3 (37), 2026

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:
14 Серпня 2026
ПРИЙНЯТО:
28 Вересня 2026
ВИПУСК:
20 Жовтня 2026

CC BY 4.0

УДК 656.8:005.936:339.13(477)

DOI 210.26661/2522-1566/2026-3/37-24

ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТОРГІВЛІ

Ніколайчук О. А.*
к.е.н., доцент, доцент кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та менеджменту
Криворізький національний університет
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0002-7197-4713

Приймак Н. С.
д.е.н., доцент, професор кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та менеджменту
Криворізький національний університет,
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0002-0313-2581

** Email автора для листування: nicol.olga18@gmail.com*

Анотація. У статті досліджено взаємозв'язок операційного менеджменту та транспортно-складської логістики у діяльності поштово-логістичних операторів як важливих суб'єктів забезпечення стійкості та безперервності торгівлі. Обґрунтовано необхідність комплексного оцінювання не лише досягнутих операційних результатів, а й фактично сформованої логістичної інфраструктури та перспектив її розвитку. Метою дослідження є розроблення та апробація методики інтегрального оцінювання операційного менеджменту і транспортно-складської логістики поштово-логістичних операторів, визначення на цій основі типів операційно-логістичної адаптації та їхнього впливу на забезпечення безперервності торгівлі. Методичний підхід передбачає розрахунок індексу операційної результативності та індексу документованого розвитку логістичної інфраструктури та подальшим позиціонуванням підприємств у матриці стратегічного позиціонування. Дослідження проведено на матеріалах ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» за 2021-2025 рр. Визначено динаміку операційної результативності, оцінено масштаб і технологічний рівень їхньої транспортно-складської інфраструктури та здійснено стратегічне позиціонування операторів. За результатами дослідження ідентифіковано три типи операційно-логістичної адаптації: мережево-масштабне лідерство, технологічно-інтенсивну результативність та інфраструктурний перехід. Встановлено, що поточна операційна результативність та інфраструктурна спроможність є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої методики для порівняльного оцінювання поштово-логістичних операторів, визначення стратегічних пріоритетів розвитку їхньої транспортно-складської інфраструктури та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення стійкості й безперервності торгівлі.

Ключові слова: операційний менеджмент; транспортно-складська логістика; поштово-логістичні оператори; торгівля; електронна торгівля; операційна результативність; логістична інфраструктура; матриця стратегічного позиціонування; стратегічна адаптація..

JEL класифікація: L91, M11, O33, R40.

Nikolaichuk, O. & Pryimak, N. (2026). Integrated assessment of operations management and transport and warehousing logistics of postal and logistics operators in ensuring trade. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 338-351. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-24

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах тривалої війни, трансформації внутрішніх і міжнародних логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктури та прискорення розвитку електронної торгівлі особливого значення набуває спроможність поштово-логістичних операторів одночасно підтримувати операційну результативність, розвивати транспортно-складську інфраструктуру та забезпечувати безперервність фізичного переміщення товарів. У 2025 р. українські поштово-логістичні оператори продовжували масштабувати мережі, автоматизувати сортувальні процеси, розширювати логістичні потужності та інвестувати у стійкість інфраструктури, водночас стикаючись із високою невизначеністю та необхідністю швидкого відновлення після пошкоджень. З огляду на це актуальним є дослідження взаємозв'язку між результативністю операційного менеджменту, розвитком транспортно-складської логістики та здатністю поштово-логістичних операторів забезпечувати стабільність товароруху й обслуговування торгівлі в умовах воєнної економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження на межі операційного менеджменту та транспортно-складської логістики розвиваються за кількома напрямами.

Перший напрям - теоретичні моделі стійкості та стратегічної адаптації Л. Лутай і С. Подзігун обґрунтовують перехід від класичної мінімізації витрат до моделі забезпечення життєздатності підприємства через поняття «ціни стійкості» – контрольованого зростання витрат на ресурсні буфери, і пропонують матрицю стратегічної адаптації за критичністю ресурсів і рівнем невизначеності середовища [1]. Теоретичні засади формування стійких ланцюгів постачання були закладені у працях Martin Christopher та Helen Peck, які обґрунтували необхідність інтегрованого управління логістичними процесами в умовах невизначеності [2]. D. Ivanov запропонував поняття життєздатності ланцюга постачання, яке поєднує адаптивність операційного управління потужностями з проєктуванням структури логістичної мережі [3].

Другий напрям зосереджений на емпіричному вивченні атрибутів стійкості логістичних систем в умовах бойових дій. Л. Лебедєва та Д. Шкуропадська на прикладі транспортної логістики ЄС та України виокремлюють три ключові атрибути стійкості - здатність витримувати шоковий вплив, адаптуватися до нього та відновлювати функціонування після порушення [4]. К. Карамута, А. Гроссо та Дж. Лонго показують, що ефективна відповідь на пошкодження транспортної інфраструктури можлива лише за одночасної зміни операційних процесів і фізичної конфігурації мережі постачання [5]. К. Кінсі та Р. Ті, аналізуючи перебіг російсько-української війни, доводять первинність логістичних рішень над суто стратегічними в умовах збройного конфлікту [6]. А. Дука, В. Маргасова та Г. Старченко пропонують концепцію інформаційно-аналітичного забезпечення управління логістичними операціями прикордонних регіонів у воєнний час [7].

Третій напрям - цифрова трансформація, Індустрія 4.0 і повоєнна модернізація інфраструктури. С. Клюєв та Б. Юров показують, що впровадження принципів Індустрії 4.0 стимулює еволюцію логістичного аутсорсингу [8]. С. Смерічевська та Л. Іваненко формують концептуальну модель повоєнної модернізації транспортно-логістичної інфраструктури України [9]. Я. Сало, К. Тарасова та Г. Новак систематизують бар'єри цифровізації українських логістичних підприємств у воєнний час [10].

Четвертий напрям становлять галузеві дослідження безпосередньо поштово-логістичного сектору. А. Захаренко-Селезньова аналізує стан поштових операторів України в умовах війни [11]. О. Кобилюх та О. Гірна на прикладі Нової пошти показують значення автоматизації складських процесів [12]. Г. Филюк та Д. Глебець доводять, що стратегічне розширення Нової пошти спирається на автоматизацію, застосування Big Data та інтеграцію з

e-commerce-платформами [13]. І. П'ятничук, В. Якубів та Л. Туровська систематизують внутрішні й зовнішні фактори конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах євроінтеграції [14]. Ю. Іванов, Д. Нагай та Т. Сохань аналізують структурні проблеми ринку 2024–2025 рр. [15]. В. Щербина систематизує теоретичні засади організації логістики «останньої милі» [16]. Галузеві аналітичні огляди фіксують розгортання мереж поштоматів та оптимізацію маршрутів як провідні тренди 2025–2026 рр. [17].

Попри значну кількість наукових досліджень, аналіз літератури свідчить про відсутність єдиного методичного підходу, який комплексно поєднував оцінювання операційного менеджменту, транспортної та складської логістики і ролі логістичних операторів у забезпеченні функціонування торгівлі. Більшість існуючих методик орієнтована або на фінансово-економічні показники діяльності підприємств, або на окремі характеристики логістичних процесів. Це обмежує можливості комплексного оцінювання діяльності поштово-логістичних операторів та формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо їх подальшого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розроблення та апробація методики інтегрального оцінювання операційного менеджменту та транспортно-складської логістики поштово-логістичних операторів, а також визначення на цій основі типів стратегій операційно-логістичної адаптації та їхнього впливу на забезпечення безперервності торгівлі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Операційний менеджмент поштово-логістичного оператора охоплює управління процесами перетворення наявних ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових) у логістичну послугу з максимальною ефективністю використання потужностей. Ключовими операційними індикаторами є масштаб діяльності (дохід), ресурсна база (активи), продуктивність праці (дохід на одного працівника), абсолютний фінансовий результат (чистий прибуток) і відносна ефективність (рентабельність).

Транспортно-складська логістика охоплює управління фізичними потоками: маршрутизацію, розміщення та функціонування сортувальних і складських об’єктів, формування мережі точок обслуговування, рівень технологічної модернізації процесів сортування. Саме ці елементи визначають фізичну спроможність оператора забезпечувати безперервний товарорух.

Поєднання цих двох контурів розглядається як єдина система адаптації поштово-логістичного оператора. Окремий контур утворюють інвестиційні наміри, оскільки між прийняттям інвестиційного рішення, введенням об’єкта в експлуатацію та відображенням його ефекту в операційних показниках існує часовий лаг. Тому методика свідомо розмежовує три виміри: досягнутий операційний результат, фактично сформовану документовану логістичну інфраструктуру (масштаб логістичних вузлів та рівень фактично реалізованої автоматизації) та портфель незавершених інвестиційних проєктів.

Індекс операційної результативності (OPI) включає п’ять показників-стимуляторів. Алгоритм його розрахунку наступний:

1. Збір річних значень показників для кожного суб’єкта.
2. Нормування методом мін–макс на фіксованій панелі всіх спостережень:

$$z_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (1)$$

де xmin і xmax - мінімальне та максимальне значення показника.

3. Агрегування простим середнім арифметичним, що усуває суб'єктивність оцінки, забезпечує прозорість і відтворюваність:

$$OPI = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} z_i \quad (2)$$

Інтерпретація індексу операційної результативності може бути здійснена за п'ятирівневою шкалою: 0,80–1,00 - високий; 0,60–0,79 - достатній; 0,40–0,59 - середній; 0,20–0,39 - низький; 0,00–0,19 - критичний.

Індекс документованого розвитку логістичної інфраструктури (LIDI) характеризує лише публічно підтверджену, уже введену в експлуатацію інфраструктуру. Він розраховується як середнє двох нормованих компонентів:

$$LIDI = \frac{L_{1n}+L_{2n}}{2}, \quad (3)$$

де L_1 - – кількість документовано підтверджених великих логістичних вузлів (сортувальних терміналів, хабів, логістичних центрів), що вже введені в експлуатацію;

L_2 - рівень документованої автоматизації (порядкова шкала 0- 0,5-1).

Нормування обох компонентів здійснюється за формулою Мін–Макс:

$$Lj,н = (Lj - Lj,min) / (Lj,max - Lj,min), j = 1, 2 \quad (4)$$

Рівень автоматизації (L2) оцінюється за фіксованою порядковою шкалою (табл. 1). Значення 0,5 відповідає документованій автоматизації окремих об'єктів мережі, тоді як значення 1 присвоюється лише за наявності офіційного підтвердження автоматизації мережевого масштабу, тобто якщо задокументовано, що автоматизовані потужності обробляють переважну частину обсягу відправлень підприємства, а не лише окремий термінал.

Таблиця 1

Шкала оцінювання рівня автоматизації (L2)

Бал	Характеристика
0	автоматизація публічно не підтверджена
0,5	документовано автоматизацію окремих об'єктів мережі
1	документовано автоматизацію мережевого масштабу (переважна частина обсягу відправлень)

Джерело: розроблено авторами

Мережа точок обслуговування (відділення, поштомати) до формули LIDI не включається: обсяг і структура таких даних неоднаково розкриваються операторами, тому включення цього показника до інтегрального розрахунку створило б проблему порівнянності.

Інтерпретація індексу документованого розвитку логістичної інфраструктури здійснюється за тією самою п'ятирівневою шкалою, що й індекс операційної результативності.

Таким чином, операційна результативність та стан транспортно-складської логістичної інфраструктури характеризують різні сторони функціонування логістично-поштового підприємства. Висока результативність може бути досягнута за рахунок ефективного використання відносно обмеженої інфраструктурної бази, тоді як значний масштаб логістичної мережі сам по собі не гарантує відповідного фінансово-операційного результату. Водночас інвестиційні проєкти, які перебувають на стадії реалізації або планування, характеризують майбутню, а не поточну спроможність підприємства. Тому для аналітичного розмежування досягнутого результату, сформованої інфраструктурної бази та перспектив її розвитку доцільно розглядати операційний та логістичний виміри у взаємозв'язку, але не ототожнювати їх.

Саме це зумовлює необхідність переходу від окремого аналізу індексів до їхнього позиціонування у двовимірному просторі. Таке позиціонування дає змогу визначити, чи відповідає досягнута операційна результативність рівню сформованої логістичної бази, чи існує інфраструктурне обмеження, чи, навпаки, наявна інфраструктура використовується

недостатньо ефективно. Відповідно, поєднання двох вимірів створює основу не лише для порівняння підприємств, а й для диференціації управлінських рішень залежно від характеру виявленої позиції.

На цій основі у дослідженні застосовано двовимірну матрицю стратегічного позиціонування, координатами якої є рівень операційної результативності та рівень документовано підтвердженого розвитку логістичної інфраструктури. Перетин значень двох нормованих індексів (поріг 0,50 для кожного) формує чотири типи позицій підприємств, для кожного з яких визначаються відповідні пріоритети операційно-логістичного розвитку:

квадрант I - «Інфраструктурно підкріплене лідерство» (OPI ≥ 0,50; LIDI ≥ 0,50);

квадрант II - «Результативність при інфраструктурному обмеженні» (OPI ≥ 0,50; LIDI < 0,50);

квадрант III - «Незадіяний інфраструктурний потенціал» (OPI < 0,50; LIDI ≥ 0,50);

квадрант IV - «Комплексна трансформація» (OPI < 0,50; LIDI < 0,50).

Портфель незавершених інвестиційних проєктів і дані про бойові пошкодження винесені за межі координат матриці. Інвестиції, які ще не введені в експлуатацію, не можуть розглядатися як елемент поточної інфраструктурної спроможності, однак є важливим індикатором перспектив розвитку. Рівень бойових пошкоджень характеризує вразливість, а не розвиток, і тому використовується лише як контекст інтерпретації.

Пропонований методичний підхід апробовано на даних провідних поштово-логістичних операторів - ТОВ «Нова пошта», АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» (Meest) за 2021-2025 рр. Операційні дані отримано з відкритої звітності [18–20], дані щодо інфраструктури - з офіційних повідомлень підприємств та галузевих джерел [21–33]

Операційні показники трьох підприємств за 2021-2025 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Операційні показники поштово-логістичних операторів України, 2021-2025 рр.

Рік	Дохід, млрд грн	Активи, млрд грн	Персонал, осіб	Дохід/1 працівника, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
ТОВ «Нова пошта»						
2021	20,84	13,51	29 790	699,7	2 600 320	12,48
2022	23,69	15,75	27 819	851,5	2 135 960	9,02
2023	36,47	23,10	26 327	1385,2	3 967 156	10,88
2024	44,78	31,59	27 509	1627,8	2 500 331	5,58
2025	54,153	31,82	27 572	1964,01	2 610 370	4,82
АТ «Укрпошта»						
2021	11,15	10,99	62 373	178,7	162 039	1,45
2022	10,32	9,42	53 432	193,2	-1 258 089	-12,19
2023	11,58	11,50	34 751	333,3	-796 361	-6,88
2024	12,98	11,54	31 739	408,9	-413 204	-3,18
2025	13,12	26,49	31 739	413,3	1 997 285	15,23
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»						
2021	0,56	0,26	1 092	514,9	-34 383	-6,11
2022	0,32	0,25	753	424,1	-225 837	-70,71
2023	0,55	0,30	665	822,5	-289 028	-52,84
2024	0,86	0,41	684	1263,1	217 616	25,19
2025	1,11	0,51	1 008	1103,7	423 581	38,07

Джерело: складено за даними [18–20]

Далі було розраховано індекс операційної результативності досліджуваних підприємств. У таблиці 3 відображено розрахунок нормованих показників (z_i) для розрахунку індексу на прикладі 2025 року.

Таблиця 3

Нормовані значення показників для розрахунку індексу операційної результативності поштово-логістичних операторів у 2025 р.

Підприємство	Дохід	Активи	Дохід/1 працівника	Чистий прибуток	Рентабельність
ТОВ «Нова пошта»	1,000	1,000	1,000	0,740	0,694
АТ «Укрпошта»	0,238	0,831	0,131	0,623	0,790
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»	0,015	0,008	0,518	0,322	1,000

Джерело: розраховано авторами

На основі нормованих показників розраховано індекс операційної результативності досліджуваних підприємств. Наприклад, для «Нова пошта» у 2025 р. індекс становить: OPI = (1,000 + 1,000 + 1,000 + 0,740 + 0,694) / 5 = 0,887. Аналогічно розраховано індекс для інших підприємств за весь період дослідження, що представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Динаміка інтегрального індексу операційної результативності (OPI) поштових операторів за 2021-2025 рр.

Підприємство	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Δ 2021-2025
ТОВ «Нова пошта»	0,519	0,537	0,764	0,810	0,887	+0,368
АТ «Укрпошта»	0,295	0,204	0,265	0,301	0,523	+0,228
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»	0,204	0,067	0,143	0,357	0,373	+0,169

Джерело: розраховано авторами

За результатами розрахунків ТОВ «Нова пошта» протягом досліджуваного періоду перейшла від достатнього до високого рівня операційної результативності (OPI 2025 = 0,887). АТ «Укрпошта» підвищила показник з низького до середнього рівня (0,523). ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», попри значне відновлення після 2022 р., залишається на низькому рівні (0,373).

Операційні показники підприємств безпосередньо пов'язані з трансформацією їхньої транспортно-складської логістичної інфраструктури за 2021-2025 рр. (табл. 5).

Таблиця 5

Документована трансформація транспортно-складської логістичної інфраструктури поштових операторів станом на кінець 2025 р.

Показник	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»
Мережа точок обслуговування (довідково, не входить до LIDI)	понад 50 003, у т. ч. 15 817 відділень та 34 186 поштоматів [21, 24, 25]	понад 11 000 відділень; покриття 20 204 населених пунктів [30]	близько 5 000 партнерських точок [31]
Великі логістичні вузли (L1)	110 сортувальних терміналів і депо	24 (7 автоматизованих хабів + 17 логістичних центрів) [28]	61 вантажний хаб і наявні комплекси [22]
Рівень автоматизації (L2, бал 0 / 0,5 / 1)	1,0 - документовано автоматизацію мережевого масштабу: 8 найбільших інноваційних терміналів (Київ, Харків, Хмельницький, Львів, Дніпро, Одеса, Запоріжжя та ін.), кожен потужністю 20-50 тис. посилок/год [21, 24]	1,0 – документовано автоматизацію мережевого масштабу: 7 повністю автоматизованих хабів і 17 напівавтоматизованих центрів, що охоплюють переважний обсяг відправлень [28]	0 - зіставного публічного підтвердження автоматизації не виявлено
Задокументовані бойові пошкодження	високий рівень (понад 400 об'єктів пошкоджено/знищено) [23, 26, 27]	поодинокі задокументовані випадки	дані не виявлено

Джерело: складено авторами за даними [21-31]

На основі даних табл. 4 розраховано компоненти й підсумкове значення LIDI (табл. 6).

Таблиця 6

Розрахунок компонентів індексу розвитку логістичної інфраструктури LIDI за 2025 р.

Компонент	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»
L1 - великі логістичні вузли, од.	110	24	61
L1, нормоване	1,000	0,000	0,430
L2 - рівень автоматизації, бал (0 / 0,5 / 1)	1,0	1,0	0
LIDI	1,0	0,500	0,215

Джерело: розраховано авторами.

«Нова пошта» поєднує максимальний масштаб мережі великих вузлів (L1 = 1,000) із задокументованою автоматизацією мережевого масштабу, що дає LIDI = 1,000. «Укрпошта» має менший масштаб мережі великих вузлів (L1 = 0,000 - мінімальне значення), однак так само має задокументовану автоматизацію мережевого масштабу (L2 = 1,0), унаслідок чого LIDI = 0,500. Тому подальше зростання LIDI компанії залежить насамперед від розширення мережі великих вузлів, а не від глибини автоматизації, яка вже відповідає провідному рівню. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має найнижче значення індексу (0,215), що відображає менший масштаб документовано підтверджених великих логістичних вузлів у поєднанні з відсутністю публічно підтвердженого рівня автоматизації. Водночас низьке поточне значення LIDI не слід трактувати як відсутність потенціалу розвитку, адже у 2025 р. компанія розпочала будівництво нового логістичного хабу, що формує потенційний майбутній приріст логістичної спроможності, але не включається до оцінки фактично сформованої інфраструктури.

Позиціонування підприємств у матриці стратегічного позиціонування поштово-логістичних операторів за рівнем операційної результативності та розвитку логістичної інфраструктури станом на 2025 р. представлено в табл. 7.

Таблиця 7

Матриця стратегічного позиціонування поштово-логістичних операторів за рівнем операційної результативності та розвитку логістичної інфраструктури за 2025 р.

Показник	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»
OPI	0,887	0,523	0,373
LIDI	1,0	0,5	0,215
Квадрант	I «Інфраструктурно підкріплене лідерство»	межа квадрантів I/II «Результативність при інфраструктурному обмеженні»	IV «Комплексна трансформація»

Джерело: розраховано авторами

За результатами позиціонування за пропонованою матрицею ТОВ «Нова пошта» займає квадрант I («Інфраструктурно підкріплене лідерство»). АТ «Укрпошта» з LIDI = 0,500 перебуває безпосередньо на межі квадрантів I та II («Результативність при інфраструктурному обмеженні»): висока результативність спирається на технологічну модернізацію наявної мережі, а не на її кількісне розширення. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» – у квадранті IV («Комплексна трансформація»).

Для оцінки перспектив розвитку додатково проаналізовано портфель незавершених інвестиційних проєктів (табл. 8).

У Нової пошти задокументовано плани введення кількох нових терміналів у 2026 р. Для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» запланований великий хаб під Львовом вартістю 30 млн дол. США, будівництво якого розпочато у 2025 р. У Укрпошти зіставних за масштабом незавершених об’єктів у відкритих джерелах не виявлено. Зважаючи на те, що зазначені проєкти на кінець досліджуваного періоду не введені в експлуатацію, відповідні інвестиції не включено до оцінки фактично сформованої логістичної інфраструктури (LIDI), а враховано окремо як перспективний інвестиційний потенціал

Таблиця 8

Портфель незавершених інвестиційних проєктів (станом на кінець 2025 р.)

Підприємство	Документовані незавершені/ заплановані проєкти	Орієнтовний обсяг	Статус на кінець 2025 р.
ТОВ «Нова пошта»	Інноваційний термінал у Львові; автоматизовані термінали у Вінниці та Житомирі; до 10 малих механізованих депо	Точна вартість окремих об'єктів не розкрита. Загальний інвестиційний план NOVA на 2026 р. - близько 3 млрд грн	Будівництво / підготовка; введення заплановане на 2026 р. [27; 28]
АТ «Укрпошта»	Завершення програми автоматизації сортування	близько 687 млн грн на завершальний етап; загальна програма - близько 100 млн євро	Програма автоматизації сортування завершена [30; 31]
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»	Логістичний хаб під Львовом (24 тис. м², понад 1 млн посилок/добу)	30 млн дол. США	Будівництво розпочато навесні 2025 р.; введення - квітень 2026 р. [24]

Джерело: складено за даними [22, 25, 26, 28, 29]

Отримані результати дозволяють ідентифікувати три типи стратегій пошто-логістиних операторів України.

ТОВ «Нова пошта» реалізує стратегію мережево-масштабного лідерства. Високі значення обох індексів забезпечують найбільший поточний внесок у безперервність товароруху. Водночас висока концентрація потужностей у поєднанні зі значним обсягом задокументованих бойових пошкоджень формує підвищений інфраструктурний ризик. Водночас наявність проєктів нових терміналів свідчить про спробу часткової диверсифікації/

АТ «Укрпошта» реалізує стратегію технологічно-інтенсивної результативності. Високий рівень автоматизації вже створених об'єктів забезпечує стабільну обробку відправлень, однак обмежений масштаб мережі великих вузлів стримує подальше зростання LIDI. Пріоритетним напрямом є підвищення завантаження наявних потужностей і поступове розширення мережі.

ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» перебуває на етапі інфраструктурного переходу. Поточні значення індексів найнижчі, проте наявність масштабного незавершеного проєкту створює потенціал швидкої зміни позиції після введення об'єкта в експлуатацію.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати необхідність комплексного розгляду операційного менеджменту та транспортно-складської логістики поштово-логістичних операторів як взаємопов'язаних, але функціонально відмінних складових забезпечення безперервності торгівлі. В умовах воєнної економіки стабільність фізичного переміщення товарів визначається не лише здатністю підприємства забезпечувати фінансово-операційний результат, а й масштабом, технологічним рівнем та стійкістю сформованої логістичної інфраструктури.

Результати інтегрального оцінювання засвідчили суттєву диференціацію досліджуваних операторів за операційною результативністю та фактично сформованою логістичною інфраструктурою. ТОВ «Нова пошта» у 2025 р. поєднує найвище значення операційної результативності з максимальним значенням індексу документованого розвитку логістичної інфраструктури, що відповідає позиції «Інфраструктурно підкріпленого лідерства». АТ «Укрпошта» з OPI = 0,523 та LIDI = 0,500 перебуває безпосередньо на межі квадрантів високої

та інфраструктурно обмеженої результативності: компанія так само документально підтвердила автоматизацію мережевого масштабу, проте за суттєво меншого масштабу мережі великих вузлів, тому її позиція забезпечується насамперед глибиною технологічної модернізації наявних потужностей, а не їх кількісним розширенням. ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має низькі значення індексів та належить до квадранта комплексної трансформації. Водночас низьке поточне значення LIDI Meest не слід трактувати як відсутність перспектив розвитку. У 2025 р. підприємство розпочало будівництво нового логістичного хабу під Львовом площею 24 тис. м² та проєктною потужністю понад 1 млн посилок на добу. Оскільки об'єкт на кінець 2025 р. не був введений в експлуатацію, тому його не включено до поточної оцінки LIDI. Такий підхід забезпечує методичне розмежування фактично сформованої інфраструктури та майбутнього інвестиційного приросту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості диференціювати управлінські рішення. Для «Нової пошти» пріоритетом має бути не лише подальше розширення, а й просторова диверсифікація логістичних потужностей, резервування критичних вузлів, енергетична автономність та підвищення стійкості до фізичних ризиків. Для «Укрпошти» ключовим завданням є підвищення завантаження вже автоматизованих потужностей, оптимізація потоків та поступове розширення мережі. Для Meest першочерговими є завершення інфраструктурного проєкту, введення нового хабу в експлуатацію, підвищення технологічної зрілості та конвертація інвестиційного потенціалу в операційний результат.

Водночас результати необхідно інтерпретувати з урахуванням інформаційних обмежень: відкриті джерела суттєво відрізняються за повнотою та деталізацією розкриття логістичної інформації різними операторами. Тому запропонований логістичний індекс характеризує документовано підтверджену, а не абсолютну інфраструктурну спроможність підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на формування багаторічної панелі показників логістичної інфраструктури у напрямі їх розширення, а також на моделювання впливу реалізованих інвестиційних проєктів на майбутню операційну результативність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лутай Л., Подзігун С. Стратегічна адаптація операційних моделей підприємств до глобальних логістичних викликів. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 276–282. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.209.276-282

2. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management.* 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1108/09574090410700275

3. Ivanov D. Introduction to Supply Chain Resilience: Management, Modelling, Technology. Springer, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-70490-2

4. Лебедєва Л., Шкуропадська Д. Стійкість транспортної логістики в ЄС та Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 4(135). С. 108–127. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07

5. Caramuta C., Grosso A., Longo G. Logistics chain responsiveness to war impacts: A case study in North Adriatic Region. Case Studies on Transport Policy. 2023. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101086

6. Kinsey C., Ti R. Lessons from the Russo-Ukrainian conflict: the primacy of logistics over strategy. *Defence Studies*. 2023. Vol. 23, No. 3. P. 381–398. DOI: https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2238613

7. Дука А. П., Маргасова В. Г., Старченко Г. В. Концепція інформаційно-аналітичного забезпечення управління логістичними операціями прикордонних регіонів в умовах воєнного

часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління.* 2024. № 15. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-01

8. Клюєв С. О., Юров Б. В. Дослідження трансформації транспортної логістики в Україні в умовах індустрії 4.0. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2021. № 4(268). С. 66–71. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-66-71

9. Смерічевська С. В., Іваненко Л. М. Концептуальна модель повоєнного відновлення та модернізації транспортно-логістичної інфраструктури України на основі смарт-технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115

10. Сало Я. В., Тарасова К. І., Новак Г. В. Теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій у транспортній логістиці в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-54

11. Захаренко-Селезньова А. М. Дослідження стану поштових операторів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 3(109). С. 41–45. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-6

12. Кобилюх О. Я., Гірна О. Б. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87

13. Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35, № 1. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255

14. П'ятничук І. Д., Якубів В. М., Туровська Л. В. Аналіз діяльності логістичних підприємств в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 301–307. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42

15. Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75), № 1. С. 72–77. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11

16. Щербина В. Теоретичні засади організації логістики останньої милі в електронній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-63

17. Тренди в логістиці на 2025 рік: чого очікувати бізнесу в Україні. Mintrans.news. 2026. URL: https://mintrans.news/logistics/trendi-v-logisticzi-na-2025-rik-chogo-ochikuvati-biznesu-v-ukrayini

18. OpenDataBot. Дані про юридичну особу ТОВ «Нова пошта» (ЄДРПОУ 31316718). URL: https://opendatabot.ua/c/31316718

19. OpenDataBot. Дані про юридичну особу АТ «Укрпошта» (ЄДРПОУ 21560045). URL: https://opendatabot.ua/c/21560045

20. OpenDataBot. Дані про юридичну особу Meest (ЄДРПОУ 36152228). URL: https://opendatabot.ua/c/36152228

21. Forbes.ua. «Нова пошта» відкрила 10 000 нових відділень та поштоматів в Україні у 2024 році. 28.01.2025. URL: https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690

22. Forbes.ua. Понад 1 млн посилок на добу: Meest інвестує $30 млн у будівництво логістичного хаба на заході України. 30.09.2025. URL: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-posilok-na-dobu-meest-investue-30-mln-u-budivnitstvo-logistichnogo-khaba-na-zakhodi-ukraini-30092025-32997

23. Forbes.ua. «Нова пошта» побудує додаткові внутрішні укриття у відділеннях і на терміналах. 04.06.2024. URL: https://forbes.ua/news/nova-poshta-pobudue-dodatkovi-vnutrishni-ukrittya-u-viddilennyakh-04062024-21558

Nikolaichuk, O. & Pryimak, N. (2026). Integrated assessment of operations management and transport and warehousing logistics of postal and logistics operators in ensuring trade. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 338-351. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-24

24. Нова пошта. Мережа «Нова пошта сьогодні». Офіційний сайт компанії. URL: https://novaposhta.ua/more/novapost-today/

25. Нова пошта. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій – підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні. Офіційний сайт компанії, січень 2026. URL: https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html

26. LIGA.net. Нова пошта анонсувала активне розширення у 2026 році: три нові термінали та 300 відділень. 22.01.2026. URL: https://biz.liga.net/ua/all/news/nova-poshta-anonsuvala-aktyvne-rozshyrennia-u-2026-rotsi-try-novi-terminaly-ta-300-viddilen

27. Економічна правда. Росія знову атакувала логістичні центри «Нової пошти» у Києві та Запоріжжі: підсумкова хроніка втрат компанії за час війни. 2026. URL: https://epravda.com.ua/biznes/rosiya-znovu-atakuvala-logistichni-centri-novoji-poshti-u-kiyevi-ta-zaporizhzhi-823277/

28. LB.ua. Укрпошта заявила, що стала швидшою: 100% посилок оброблятимуться на автоматизованих лініях. 04.02.2025. URL: https://lb.ua/society/2025/02/04/658829_ukrposhta_zayavila_shcho_stala_shvidshoyu.html

29. Міністерство розвитку громад та територій України. Укрпошта успішно завершила трирічну програму масштабної автоматизації логістики. 18.05.2026. URL: https://mindev.gov.ua/news/ukrposhta-uspishno-zavershyla-tryrichnu-prohramu-masshtabnoi-avtomatyzatsii-lohistyky

30. АТ «Укрпошта». Про Укрпошту (офіційна сторінка). URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu

31. RAU.ua. Посилки, паливо, шопінг. Як Meest Пошта розвиває формат партнерських відділень. Грудень 2024. URL: https://rau.ua/news/meest-poshta-7/

REFERENCES

Lutai, L., & Podzihun, S. (2026). Strategic adaptation of enterprises' operational models to global logistics challenges. Ekonomichnyi Prostir, 209, 276–282. https://doi.org/10.30838/EP.209.276-282

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. The International Journal of Logistics Management, 15(2), 1–14. https://doi.org/10.1108/09574090410700275 [in English].

Ivanov, D. (2021). Introduction to supply chain resilience: Management, modelling, technology. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70490-2 [in Ukrainian]

Lebedieva, L., & Shkuropadska, D. (2024). Resilience of transport logistics in the EU and Ukraine. Zovnishnia Torhivlia: Ekonomika, Finansy, Pravo, 4(135), 108–127. https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07 [in Ukrainian]

Caramuta, C., Grosso, A., & Longo, G. (2023). Logistics chain responsiveness to war impacts: A case study in North Adriatic Region. Case Studies on Transport Policy, 14. https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101086 [in English].

Kinsey, C., & Ti, R. (2023). Lessons from the Russo-Ukrainian conflict: The primacy of logistics over strategy. Defence Studies, 23(3), 381–398. https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2238613 [in English].

Duka, A., Marhasova, V., & Starchenko, H. (2024). The concept of information and analytical support for managing logistics operations of border regions under martial law. Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriia: Ekonomika ta Upravlinnia, 15. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-03-01 [in Ukrainian]

Kliuiev, S., & Yurov, B. (2021). A study of transport logistics transformation in Ukraine under Industry 4.0. Visnyk Skhidnoukrainskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Volodymyra Dalia, 4(268), 66–71. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-66-71 [in Ukrainian]

Smerichevska, S., & Ivanenko, L. (2025). A conceptual model of post-war recovery and modernisation of Ukraine's transport and logistics infrastructure based on smart technologies. Ekonomika ta Suspilstvo, 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-115 [in Ukrainian]

Salo, Ya., Tarasova, K., & Novak, H. (2024). Theoretical and practical aspects of implementing innovations in transport logistics under martial law. Ekonomika ta Suspilstvo, 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-54 [in Ukrainian]

Zakharenko-Selezniova, A. (2023). A study of the state of postal operators in Ukraine. Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli. Seriia: Ekonomichni Nauky, 3(109), 41–45. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-6 [in Ukrainian]

Kobyliukh, O., & Hirna, O. (2022). Logistics operator: An innovative development path in the Ukrainian and international express delivery market. Ekonomika ta Suspilstvo, 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87 [in Ukrainian]

Fyliuk, H., & Hlebets, D. (2025). Strategic expansion and technological innovation: The foundation of competitive advantages. Ekonomichnyi Analiz, 35(1). https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255 [in Ukrainian]

Piatnychuk, I., Yakubiv, V., & Turovska, L. (2024). Analysis of logistics enterprises' activity under European integration. Stalyi Rozvytok Ekonomiky, 4(51), 301–307. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-42 [in Ukrainian]

Ivanov, Yu., Nahai, D., & Sokhan, T. (2025). Logistics in the current conditions of Ukraine's economic development. Vcheni Zapysky TNU Imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i Upravlinnia, 36(75)(1), 72–77. https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11 [in Ukrainian]

Shcherbyna, V. (2026). Theoretical foundations of last-mile logistics organisation in e-commerce. Ekonomika ta Suspilstvo, 84. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-63 [in Ukrainian]

Mintrans.news. (2026). Logistics trends for 2025: What businesses in Ukraine should expect. https://mintrans.news/logistics/trendi-v-logisticzi-na-2025-rik-chogo-ochikuvati-biznesu-v-ukrayini [in Ukrainian]

OpenDataBot. (n.d.). Company data for Nova Poshta LLC (EDRPOU 31316718). https://opendatabot.ua/c/31316718 [in Ukrainian]

OpenDataBot. (n.d.). Company data for Ukrposhta JSC (EDRPOU 21560045). https://opendatabot.ua/c/21560045 [in Ukrainian]

OpenDataBot. (n.d.). Company data for Meest (EDRPOU 36152228). https://opendatabot.ua/c/36152228 [in Ukrainian]

Forbes.ua. (2025, January 28). Nova Poshta opened 10,000 new branches and parcel lockers in Ukraine in 2024. https://forbes.ua/news/nova-poshta-u-2024-rotsi-vidkrila-v-ukraini-10-000-novikh-viddilen-ta-poshtomativ-28012025-26690 [in Ukrainian]

Forbes.ua. (2025, September 30). Over 1 million parcels per day: Meest invests $30 million in building a logistics hub in western Ukraine. https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-posilok-na-dobu-meest-investue-30-mln-u-budivnitstvo-logistichnogo-khaba-na-zakhodi-ukraini-30092025-32997 [in Ukrainian]

Forbes.ua. (2024, June 4). Nova Poshta to build additional internal shelters at branches and terminals. https://forbes.ua/news/nova-poshta-pobudue-dodatkovi-vnutrishni-ukrittya-u-viddilennyakh-04062024-21558 [in Ukrainian]

Nova Poshta. (n.d.). "Nova Poshta today" network overview [Official website]. https://novaposhta.ua/more/novapost-today/ [in Ukrainian]

Nova Poshta. (2026, January). 522 million parcels, UAH 16.2 billion in taxes, and UAH 4 billion in investment: NOVA Group's 2025 results in Ukraine [Official website]. https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/index.html [in Ukrainian]

LIGA.net. (2026, January 22). Nova Poshta announced active expansion in 2026: Three new terminals and 300 branches. https://biz.liga.net/ua/all/news/nova-poshta-anonsuvala-aktyvne-rozshyrennia-u-2026-rotsi-try-novi-terminaly-ta-300-viddilen [in Ukrainian]

Nikolaichuk, O. & Pryimak, N. (2026). Integrated assessment of operations management and transport and warehousing logistics of postal and logistics operators in ensuring trade. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 3(37), 338-351. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-3/37-24

Ekonomichna Pravda. (2026). Russia attacked Nova Poshta's logistics centres in Kyiv and Zaporizhzhia again: A summary chronicle of the company's wartime losses. https://epravda.com.ua/biznes/rosiya-znovu-atakuvala-logistichni-centri-novoji-poshti-u-kiyevi-ta-zaporizhzhi-823277/ [in Ukrainian]

LB.ua. (2025, February 4). Ukrposhta announced it has become faster: 100% of parcels will be processed on automated lines. https://lb.ua/society/2025/02/04/658829_ukrposhta_zayavila_shcho_stala_shvidshoyu.html [in Ukrainian]

Ministry for Communities' and Territories' Development of Ukraine. (2026, May 18). Ukrposhta has successfully completed a three-year large-scale logistics automation programme. https://mindev.gov.ua/news/ukrposhta-uspishno-zavershyla-tryrichnu-prohramu-masshtabnoi-avtomatyzatsii-lohistyky [in Ukrainian]

Ukrposhta JSC. (n.d.). About Ukrposhta [Official page]. https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu [in Ukrainian]

RAU.ua. (2024, December). Parcels, fuel, shopping: How Meest Poshta develops its partner-branch format. https://rau.ua/news/meest-poshta-7/ [in Ukrainian]

INTEGRATED ASSESSMENT OF OPERATIONS MANAGEMENT AND TRANSPORT AND WAREHOUSING LOGISTICS OF POSTAL AND LOGISTICS OPERATORS IN ENSURING TRADE

Olha Nikolaichuk
Kryvyi Rih National University
Kryvyi Rih, Ukraine

Nataliia Pryimak
Kryvyi Rih National University
Kryvyi Rih, Ukraine

The article examines the relationship between operations management and transport and warehousing logistics in the activities of postal and logistics operators as important entities in ensuring trade resilience and continuity. The necessity for a comprehensive assessment of not only achieved operational results, but also the actually established logistics infrastructure and its development prospects is substantiated. The purpose of the study is to develop and test a methodology for the integrated assessment of operations management and transport and warehousing logistics of postal and logistics operators, and to identify on this basis the types of operational and logistics adaptation and their impact on ensuring trade continuity. The methodological approach involves calculating the Operational Performance Index and the Logistics Infrastructure Development Index, with subsequent positioning of enterprises in a strategic positioning matrix. The study was conducted on the materials of Nova Poshta LLC, Ukrposhta JSC, and Meest Express LLC for 2021–2025. The dynamics of operational performance were determined, the scale and technological level of their transport and warehousing infrastructure were evaluated, and the strategic positioning of the operators was carried out. Based on the results of the study, three types of operational and logistics adaptation were identified: network-scale leadership, technology-intensive performance, and infrastructure transition. It was established that current operational performance and infrastructure capacity are interrelated, but not identical characteristics. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed methodology for comparative assessment of postal and logistics operators, determining strategic priorities for the development of their transport and warehousing infrastructure, and substantiating managerial decisions aimed at enhancing trade resilience and continuity.

Keywords: operations management; transport and warehousing logistics; postal and logistics operators; trade; e-commerce; operational performance; logistics infrastructure; strategic positioning matrix; strategic adaptation.