МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Технологічні інновації та стратегія розвитку ПАТ «Укрпошта» в умовах цифровізації»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Площенко А.Г.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Площенко Анастасія Григорівна

1. Тема роботи «Технологічні інновації та стратегія розвитку ПАТ «Укрпошта» в умовах цифровізації»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
12 таблиць
4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ А. Г. Площенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 с., 4 рис., 12 табл., 33 джерела.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації. Актуальність теми зумовлена зростаючим впливом цифрових технологій на діяльність підприємств інфраструктурного типу, а також необхідністю адаптації національного оператора поштового зв'язку до сучасних економічних, технологічних і воєнних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей упровадження технологічних інновацій у діяльність АТ «Укрпошта» та обґрунтування напрямів удосконалення стратегії її розвитку в умовах цифровізації. Для досягнення поставленої мети в роботі розкрито теоретичні засади технологічних інновацій і стратегічного управління, проаналізовано вплив цифрових технологій на ефективність і конкурентоспроможність підприємств, а також здійснено комплексний аналіз діяльності АТ «Укрпошта».

У роботі проведено аналіз фінансово-економічних показників, інноваційної діяльності та кадрового потенціалу підприємства, а також оцінено вплив цифровізації на операційну стійкість компанії. Особливу увагу приділено аналізу впроваджених технологічних рішень, зокрема автоматизації процесів, розвитку електронних і фінансових сервісів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Для визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства застосовано SWOT- та PEST-аналіз.

За результатами дослідження визначено основні проблеми та можливості інноваційного розвитку АТ «Укрпошта», а також обґрунтовано напрями вдосконалення технологічних інновацій і стратегії розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій цифрової економіки. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності АТ «Укрпошта» для підвищення ефективності управління, якості послуг та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали, що ілюструють результати дослідження.

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ПОШТОВІ ПОСЛУГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВІ СЕРВІСИ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 53 p., 4 fig., 12 tables., 33 sources.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of technological innovations and the development strategy of JSC "Ukrposhta" in the conditions of digitalization. The relevance of the topic is due to the growing influence of digital technologies on the activities of infrastructure-type enterprises, as well as the need to adapt the national postal operator to modern economic, technological and military challenges.

The purpose of the qualification work is to study the features of the introduction of technological innovations into the activities of JSC "Ukrposhta" and to substantiate the directions for improving its development strategy in the conditions of digitalization. To achieve the set goal, the work reveals the theoretical principles of technological innovations and strategic management, analyzes the impact of digital technologies on the efficiency and competitiveness of enterprises, and also carries out a comprehensive analysis of the activities of JSC "Ukrposhta".

The paper analyzes the financial and economic indicators, innovative activity and human resource potential of the enterprise, and also assesses the impact of digitalization on the operational stability of the company. Particular attention is paid to the analysis of implemented technological solutions, in particular, process automation, development of electronic and financial services and digital channels of interaction with customers. SWOT and PEST analysis were used to determine the strategic prospects for the development of the enterprise.

According to the results of the study, the main problems and opportunities for innovative development of JSC "Ukrposhta" were identified, and directions for improving technological innovations and the enterprise's development strategy were substantiated, taking into account modern trends in the digital economy. The practical significance of the paper lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of JSC "Ukrposhta" to improve management efficiency, service quality and ensure long-term competitiveness.

The qualification paper consists of an introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of sources used and appendices. The paper contains tables, figures and analytical materials illustrating the results of the study.

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS, DIGITIZATION, DEVELOPMENT STRATEGY, POSTAL SERVICES, COMPETITIVENESS, FINANCIAL SERVICES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…….. 9
1.1 Сутність та класифікація технологічних інновацій у діяльності підприємств ……. 9
1.2 Стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації: поняття, види та інструменти …… 12
1.3 Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств …..……. 15
РОЗДІЛ 2 ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ…… 17
2.1 Загальна характеристика АТ «Укрпошта» та особливості її інноваційного розвитку …….. 17
2.2 Аналіз упроваджених технологічних інновацій АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації …… 26
2.3 SWOT- та PEST-аналіз стратегічного розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації …… 31
2.4 Напрями вдосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації ……. 38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 49

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки технологічні інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища. Цифровізація охоплює всі сфери господарської діяльності, трансформуючи бізнес-процеси, організаційні структури, канали взаємодії з клієнтами та підходи до стратегічного управління. Особливого значення ці процеси набувають для підприємств інфраструктурного типу, діяльність яких має не лише економічне, а й важливе соціальне значення.

В Україні національний оператор поштового зв'язку АТ «Укрпошта» відіграє стратегічну роль у забезпеченні поштових, логістичних і фінансових послуг для населення, бізнесу та держави. В умовах цифровізації та воєнного стану підприємство змушене оперативно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати технологічні інновації, оптимізувати внутрішні процеси та формувати ефективну стратегію розвитку, спрямовану на збереження стійкості та безперервності діяльності.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю наукового осмислення процесів упровадження технологічних інновацій у діяльність АТ «Укрпошта», а також оцінки їх впливу на формування стратегічних напрямів розвитку підприємства в умовах цифровізації. Дослідження даної проблематики є важливим для визначення перспектив подальшої модернізації підприємства, підвищення якості послуг та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань**:**

- розкрити сутність та класифікацію технологічних інновацій у діяльності підприємств;

- охарактеризувати поняття, види та інструменти стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації;

- проаналізувати вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств;

- надати загальну характеристику АТ «Укрпошта» та визначити особливості її інноваційного розвитку;

- здійснити аналіз упроваджених технологічних інновацій у діяльності АТ «Укрпошта»;

- провести SWOT- та PEST-аналіз стратегічного розвитку підприємства;

- обґрунтувати напрями вдосконалення технологічних інновацій і стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації.

Об’єктом дослідження є процеси інноваційного та стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є технологічні інновації та стратегія розвитку АТ «Укрпошта».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи** дослідження**:** аналіз і синтез, узагальнення, порівняльний аналіз, статистичні методи, SWOT- та PEST-аналіз, графічні та табличні методи подання результатів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у практичній діяльності АТ «Укрпошта» з метою підвищення ефективності впровадження технологічних інновацій та вдосконалення стратегії розвитку в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та класифікація технологічних інновацій у діяльності підприємств

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки технологічні інновації стають визначальним чинником розвитку підприємств, формування їх конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості на ринку [1]. Посилення глобалізаційних процесів, зростання конкуренції, швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і зміна споживчих очікувань зумовлюють необхідність постійного оновлення технологічної бази підприємств та впровадження інноваційних рішень у всі сфери їх діяльності [2-3]. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств сфери послуг, зокрема поштово-логістичних операторів, які функціонують в умовах цифровізації та високих вимог до швидкості, якості й надійності обслуговування.

У науковій літературі поняття «технологічні інновації» трактується як результат впровадження нових або істотно вдосконалених технологій, процесів, методів виробництва чи надання послуг, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та створення додаткової цінності для споживачів. Технологічні інновації охоплюють не лише матеріально-технічні зміни, а й цифрові рішення, програмне забезпечення, автоматизовані системи управління, платформи обробки даних та інші інструменти, які трансформують бізнес-процеси підприємства [4-5].

З економічної точки зору технологічні інновації виступають важливим фактором зростання продуктивності праці, зниження витрат, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення якості продукції або послуг [6]. Вони сприяють формуванню нових моделей бізнесу, скороченню операційних витрат,

підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. У стратегічному аспекті технологічні інновації забезпечують підприємствам можливість займати стійкі позиції на ринку, розширювати спектр послуг та підвищувати рівень задоволення потреб клієнтів.

У контексті цифровізації технологічні інновації дедалі частіше пов'язуються з упровадженням цифрових платформ, інформаційних систем, штучного інтелекту, великих масивів даних (Big Data), хмарних сервісів та автоматизованих логістичних рішень [7]. Такі інновації змінюють традиційні підходи до управління підприємством, комунікації зі споживачами та організації виробничих і сервісних процесів.

Для глибшого розуміння сутності технологічних інновацій доцільно розглянути їх класифікацію, яка дозволяє систематизувати інноваційні процеси за різними ознаками та оцінити їх вплив на діяльність підприємства. Найпоширенішими в економічній науці є класифікації технологічних інновацій за характером змін, сферою застосування, рівнем новизни та напрямом впливу на результати діяльності.

За характером змін технологічні інновації поділяються на радикальні та інкрементальні. Радикальні інновації передбачають принципово нові технологічні рішення, що суттєво змінюють існуючі процеси або формують нові ринки. Інкрементальні інновації пов'язані з поступовим удосконаленням наявних технологій, процесів і методів роботи, що дозволяє підвищувати ефективність без кардинальних змін [8].

За сферою застосування технологічні інновації можуть бути виробничими, управлінськими та сервісними. Виробничі інновації спрямовані на модернізацію технологічних процесів, обладнання та інфраструктури. Управлінські інновації пов'язані з упровадженням інформаційних систем управління, цифрових платформ, систем планування ресурсів підприємства. Сервісні інновації орієнтовані на покращення якості обслуговування клієнтів, автоматизацію сервісних процесів та розвиток електронних каналів взаємодії.

За рівнем новизни розрізняють інновації, нові для конкретного підприємства, для галузі або для ринку загалом. Інновації, нові для підприємства, дозволяють підвищити його внутрішню ефективність, тоді як інновації, нові для галузі чи ринку, забезпечують формування стратегічних конкурентних переваг [9].

З метою узагальнення основних підходів до класифікації технологічних інновацій у діяльності підприємств доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Класифікація технологічних інновацій у діяльності підприємств

Ознака класифікації	Вид технологічних інновацій	Характеристика
За характером змін	Радикальні	Передбачають принципово нові технології, що змінюють бізнес-модель підприємства
	Інкрементальні	Поступове вдосконалення наявних технологій і процесів
За сферою застосування	Виробничі	Модернізація обладнання, автоматизація виробничих процесів
	Управлінські	Впровадження цифрових систем управління та аналітики
	Сервісні	Цифрові канали обслуговування, автоматизація взаємодії з клієнтами
За рівнем новизни	Нові для підприємства	Підвищують внутрішню ефективність діяльності
	Нові для галузі	Формують галузеві конкурентні переваги
	Нові для ринку	Створюють нові ринкові можливості
За впливом на результати	Орієнтовані на ефективність	Зниження витрат, підвищення продуктивності
	Орієнтовані на розвиток	Розширення послуг, підвищення якості та інноваційності

Наведена класифікація свідчить про багатогранність технологічних інновацій та їх комплексний вплив на діяльність підприємств. Залежно від стратегічних цілей підприємства технологічні інновації можуть бути спрямовані як на підвищення операційної ефективності, так і на формування довгострокових конкурентних переваг в умовах цифровізації.

Технологічні інновації є ключовим елементом сучасного розвитку підприємств і виступають основою їх стратегічного зростання [10]. В умовах цифрової економіки вони трансформують традиційні бізнес-процеси, підвищують гнучкість управління та забезпечують підприємствам можливість

адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Саме тому дослідження сутності та класифікації технологічних інновацій є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації.

1.2 Стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації: поняття, види та інструменти

В умовах цифрової трансформації економіки стратегія розвитку підприємства набуває нового змісту та функціонального наповнення [11]. Швидке поширення цифрових технологій, зміна моделей споживчої поведінки, глобалізація ринків і зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації стратегій розвитку підприємств. Цифровізація стає не окремим напрямом діяльності, а інтегрованою складовою загальної стратегії розвитку, що охоплює всі бізнес-процеси підприємства.

У науковій літературі стратегія розвитку підприємства трактується як система довгострокових цілей, напрямів діяльності та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування, зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. В умовах цифровізації стратегія розвитку орієнтується не лише на економічні результати, а й на цифрову зрілість підприємства, рівень використання інформаційних технологій, інноваційність бізнес-моделі та здатність до швидкої адаптації.

Цифровізація суттєво змінює підходи до стратегічного управління, оскільки інформаційні технології стають ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей [12]. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, електронних сервісів, аналітичних інструментів та технологій обробки великих даних дозволяє підприємствам підвищувати

ефективність управлінських рішень, скорочувати витрати та покращувати якість взаємодії зі споживачами [13].

У сучасних умовах стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації має комплексний характер і поєднує технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові складові. Вона формується з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства, рівня його технологічної готовності, а також впливу зовнішніх факторів, зокрема конкурентного середовища, державного регулювання та темпів цифрового розвитку галузі [14-15].

Залежно від цілей, масштабів і рівня цифрової трансформації у наукових дослідженнях виділяють кілька основних видів стратегій розвитку підприємства в умовах цифровізації. По-перше, це стратегія цифрової оптимізації, яка передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів, автоматизації операцій та зниження витрат. По-друге, стратегія цифрової трансформації, що орієнтована на глибокі зміни бізнес-моделі підприємства, впровадження нових форматів обслуговування клієнтів і створення цифрових продуктів та сервісів. По-третє, стратегія цифрового зростання, яка спрямована на розширення ринків збуту, розвиток електронних каналів продажу та інтеграцію у глобальні цифрові екосистеми.

Реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації потребує застосування комплексу інструментів стратегічного управління. До них належать цифрові платформи управління ресурсами підприємства (ERP-системи), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітичні системи підтримки прийняття рішень, інструменти електронної комерції, хмарні сервіси та засоби кібербезпеки [16]. Важливу роль відіграють також інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- і PEST-аналіз, які дозволяють оцінити готовність підприємства до цифрових змін.

На рис. 1.1 подано логічну схему формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації, яка наочно відображає взаємозв’язок між процесами цифровізації, стратегічними орієнтирами розвитку та результатами діяльності підприємства [17].



Рисунок 1.1 – Формування стратегії розвитку підприємства в умовах

Рисунок 1.1 демонструє, що стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації формується на основі взаємодії зовнішніх факторів та внутрішнього потенціалу із застосуванням цифрових технологій як ключового інструменту реалізації стратегічних рішень. Саме цифрові технології забезпечують трансформацію традиційних бізнес-процесів і створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, стратегія розвитку підприємства в умовах цифровізації є комплексною системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на використання цифрових технологій з метою забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку [18]. Вона виступає основою для формування конкурентних переваг та визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів цифрової економіки, що є особливо важливим для підприємств сфери послуг, зокрема поштово-логістичних операторів.

1.3 Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств

Активне впровадження цифрових технологій у господарську діяльність підприємств суттєво змінює підходи до організації бізнес-процесів, управління ресурсами та формування конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на рівень їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування [19]. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації, аналітики великих даних та цифрових платформ змінює традиційні підходи до управління бізнес-процесами, формування стратегій розвитку та взаємодії з клієнтами [20]. Цифрова трансформація стає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й ключовим фактором довгострокового успіху підприємства на ринку [21].

Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам значно підвищити операційну ефективність за рахунок автоматизації рутинних процесів, скорочення витрат часу та ресурсів, зменшення кількості помилок, пов’язаних з людським фактором [22]. Автоматизовані системи управління, електронний документообіг, цифрові логістичні рішення сприяють зростанню продуктивності праці та покращенню внутрішньої організації діяльності підприємства.

Важливим аспектом впливу цифрових технологій є їх роль у формуванні конкурентних переваг [23]. Завдяки використанню CRM-систем, аналітичних платформ та технологій Big Data підприємства отримують можливість глибше аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, персоналізувати послуги та швидше реагувати на зміни ринкового середовища. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити лояльність споживачів і, як наслідок, покращити конкурентні позиції підприємства.

Цифрові технології також сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності підприємств до нестабільних умов зовнішнього середовища. Використання хмарних сервісів, цифрових платформ і онлайн-каналів збуту

дозволяє швидко масштабувати діяльність, виходити на нові ринки та забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть в умовах кризових явищ. У результаті підприємства стають менш залежними від традиційних обмежень та здатними оперативно впроваджувати інноваційні рішення [24].

Окрім цього, цифровізація позитивно впливає на стратегічне управління підприємством. Цифрові інструменти забезпечують керівництво актуальною, достовірною та комплексною інформацією для прийняття управлінських рішень, що підвищує їх обґрунтованість і знижує ризики [25]. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть формувати довгострокові стратегії розвитку, орієнтовані на інновації, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток[26].

Узагальнення впливу основних цифрових технологій на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств [27-28]

Цифрові технології	Основні напрями впливу	Результати для підприємства
Автоматизовані інформаційні системи	Оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат часу	Підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат
Big Data та аналітичні платформи	Аналіз ринку, прогнозування попиту	Покращення якості управлінських рішень, зростання конкурентних переваг
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення лояльності споживачів, зростання обсягів продажу
Хмарні технології	Гнучкість та масштабованість діяльності	Підвищення адаптивності підприємства до змін середовища
Цифрові платформи та онлайн-канали	Розширення ринків збуту	Посилення ринкових позицій та зростання доходів

Таким чином, цифрові технології є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності сучасних підприємств. Їх впровадження сприяє оптимізації внутрішніх процесів, покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню якості управління та формуванню стійких конкурентних переваг, що є особливо важливим в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2
ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика АТ «Укрпошта» та особливості її інноваційного розвитку

У сучасних умовах цифрової трансформації та воєнних викликів діяльність національного оператора поштового зв'язку набуває особливого стратегічного значення для забезпечення економічної та соціальної стабільності країни. АТ «Укрпошта» відіграє ключову роль у функціонуванні поштової, логістичної та фінансової інфраструктури України, забезпечуючи надання послуг населенню, бізнесу та державним інституціям на всій території країни[29].

Дослідження загальної характеристики підприємства та особливостей його інноваційного розвитку є необхідною передумовою для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій і формування стратегії розвитку в умовах цифровізації. Важливим елементом такого аналізу є оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, які відображають його економічну стійкість, адаптаційні можливості та результативність управлінських рішень.

Для комплексної оцінки діяльності АТ «Укрпошта» доцільно проаналізувати основні фінансові показники, які узагальнюють результати господарської діяльності підприємства та характеризують динаміку його розвитку в умовах цифровізації та зовнішніх кризових чинників. Фінансові результати відображають здатність компанії забезпечувати безперервність операційної діяльності, інвестувати в технологічні інновації та виконувати соціально важливі функції.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники АТ «Укрпошта» 2021-2025р[30]

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід	11145990000	10323419000	11581111000	12978008000	13118419000
Чистий прибуток	162039000	-1258089000	-796361000	-413204000	1997285000
Активи	10996285000	9418683000	11502953000	11538899000	26496304000
Зобов'язання	7194286 000	6869557000	9633204000	9952662000	21348400000

Аналіз основних фінансових показників діяльності Укрпошта за 2021–2025 роки свідчить про суттєвий вплив зовнішніх кризових факторів, а також про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування. Динаміка доходів компанії демонструє загальну тенденцію до зростання, за винятком 2022 року, коли обсяг доходу скоротився до 10,3 млрд грн порівняно з 11,1 млрд грн у 2021 році. Таке зниження пояснюється наслідками повномасштабних воєнних дій, порушенням логістичної інфраструктури, зменшенням платоспроможного попиту та тимчасовою втратою частини ринків збуту.

У 2023–2025 роках спостерігається стійке відновлення та подальше зростання доходів підприємства: до 11,6 млрд грн у 2023 році, майже 13,0 млрд грн у 2024 році та понад 13,1 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення операційної стійкості компанії, розширення спектра послуг, активний розвиток фінансових сервісів і впровадження цифрових технологій у процеси обслуговування клієнтів.

Водночас показники чистого прибутку залишаються від’ємними упродовж 2022–2024 років. Найбільші збитки зафіксовано у 2022 році (–1,26 млрд грн), що зумовлено різким зростанням витрат на забезпечення безперервної діяльності, логістичні перебудови, соціальні виплати та відновлення інфраструктури. У наступні роки простежується позитивна тенденція до скорочення збитків - до –796,4 млн грн у 2023 році та –413,2 млн грн у 2024 році. У 2025 році підприємство вже демонструє суттєве покращення фінансового результату, отримавши чистий прибуток у розмірі майже 2,0 млрд грн, що свідчить про ефективність антикризових заходів і відновлення прибутковості діяльності.

Аналіз активів і зобов’язань показує значне зростання майнового потенціалу підприємства у 2023–2025 роках. Обсяг активів у 2025 році різко зріс до понад 26,4 млрд грн, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності, оновлення матеріально-технічної бази та можливе залучення додаткових ресурсів. Разом із тим зростання зобов’язань до понад 21,3 млрд грн у 2025 році свідчить про суттєве підвищення боргового навантаження, пов’язане з фінансуванням масштабних операційних, інфраструктурних і цифрових проєктів.

Загалом фінансові показники Укрпошта свідчать про складний, але керований процес трансформації підприємства в умовах цифровізації та воєнного стану. Попри значні виклики попередніх років, компанія демонструє зростання доходів, досягнення прибутковості у 2025 році, стабілізацію фінансових результатів і підвищення соціальних стандартів, що створює підґрунтя для подальшого інноваційного розвитку та реалізації стратегічних цілей.

Обсяг поштових та фінансових операцій є ключовим показником ефективності діяльності Укрпошта, оскільки безпосередньо відображає рівень залучення підприємства до надання послуг населенню та бізнесу, а також масштаби його операційної діяльності.

Аналіз даних за 2021–2025 роки дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх факторів, зокрема економічних змін, процесів цифровізації, а також воєнних і соціально-економічних умов, на динаміку основних категорій поштових і фінансових послуг.

У таблиці 2.2 наведено обсяги трьох основних напрямів діяльності: письмової кореспонденції, пересилання посилок та прийому платежів і переказів за зазначений період. Ці показники відображають не лише масштаби діяльності підприємства, а й зміни в поведінці споживачів та тенденції розвитку ринку поштових і фінансових послуг в Україні.

Таблиця 2.2 – Обсяги поштових та фінансових операцій АТ «Укрпошта» у 2021–2025 роках

Показник	2021 р., млн од.	2022 р., млн од.	2023 р., млн од.	2024 р., млн од.	2025 р., млн од.
Письмова кореспонденція	229,8	104,3	85,0	91,4	82,2
Посилки	67,6	41,5	50,4	48,8	43,4
Платежі / перекази	13,4	49,3	59,6	91,7	87,2

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що діяльність АТ «Укрпошта» у 2021–2025 роках зазнала суттєвих змін під впливом економічних, соціальних та воєнних факторів. Повномасштабна війна в Україні значно вплинула на функціонування поштово-логістичної системи держави, що відобразилося як на обсягах традиційних поштових послуг, так і на фінансових операціях підприємства. Попри складні умови, АТ «Укрпошта» продовжувало забезпечувати населення важливими комунікаційними та фінансовими сервісами, підтримуючи безперервність роботи навіть у прифронтових та деокупованих регіонах.

Найбільші зміни простежуються у сфері письмової кореспонденції. У 2021 році обсяг письмової кореспонденції становив 229,8 млн одиниць, що свідчило про ще достатньо високий рівень використання традиційних поштових відправлень серед населення, державних установ та підприємств. Проте вже у 2022 році показник різко скоротився до 104,3 млн одиниць. Таке суттєве падіння пояснюється насамперед початком повномасштабної війни, тимчасовою окупацією окремих територій, руйнуванням інфраструктури, скороченням ділової активності та вимушеним переміщенням населення. Значна частина відділень не могла працювати у звичайному режимі через небезпеку для працівників і клієнтів, а багато громадян перейшли на електронні способи комунікації.

Подальше скорочення письмової кореспонденції у 2023 році до 85,0 млн одиниць свідчить про закріплення тенденції цифровізації суспільства та зменшення попиту на паперові листи й друковану документацію. Водночас у

2024 році спостерігається незначне зростання до 91,4 млн одиниць, що може бути пов’язано з частковим відновленням економічної активності, адаптацією підприємств до умов воєнного часу та відновленням роботи окремих регіональних відділень. Однак уже у 2025 році обсяг знову скоротився до 82,2 млн одиниць, що підтверджує довгострокову тенденцію поступового витіснення традиційної письмової кореспонденції електронними засобами зв’язку.

Важливим напрямом діяльності АТ «Укрпошта» залишається пересилання посилок. У 2021 році обсяг посилок становив 67,6 млн одиниць, що було зумовлено активним розвитком електронної комерції та збільшенням кількості онлайн-покупок. Проте у 2022 році цей показник скоротився до 41,5 млн одиниць через складну логістичну ситуацію, небезпеку транспортування товарів у зонах бойових дій, перебої з паливом та тимчасове припинення доставки в окремі регіони країни. Крім того, частина населення була змушена скоротити споживчі витрати через погіршення фінансового становища в умовах війни.

Поступове відновлення ринку логістичних послуг відобразилося у зростанні обсягів посилок у 2023 році до 50,4 млн одиниць. Це пояснюється активізацією інтернет-торгівлі, пристосуванням бізнесу до нових умов функціонування та підвищенням ролі поштових операторів у забезпеченні населення необхідними товарами. Значну роль відіграло також збільшення кількості гуманітарних відправлень і допомоги для військових та цивільного населення. У 2024 році показник дещо знизився до 48,8 млн одиниць, а у 2025 році - до 43,4 млн одиниць. Такі зміни можуть бути наслідком посилення конкуренції на ринку логістичних послуг, зростання витрат на транспортування та нестабільної економічної ситуації в країні.

Особливу увагу привертає динаміка платежів і переказів, яка суттєво відрізняється від інших показників. У 2021 році обсяг фінансових операцій становив лише 13,4 млн одиниць, однак уже у 2022 році він зріс до 49,3 млн одиниць. Подібне стрімке збільшення пояснюється тим, що в умовах війни АТ «Укрпошта» стало одним із ключових каналів отримання соціальних виплат, пенсій, грошової допомоги та переказів для населення, особливо у сільській

місцевості та регіонах з обмеженим доступом до банківських установ. Для багатьох громадян саме поштові відділення залишилися єдиною доступною фінансовою інфраструктурою.

Подальше зростання платежів і переказів у 2023 році до 59,6 млн одиниць свідчить про підвищення ролі фінансових послуг у структурі діяльності підприємства. В умовах війни населення активно користувалося послугами переказу коштів, отримання гуманітарної допомоги та сплати комунальних платежів через мережу поштових відділень. У 2024 році показник досяг максимального значення - 91,7 млн одиниць, що демонструє значне посилення фінансової функції АТ «Укрпошта» в економіці країни. Підприємство фактично стало важливим елементом підтримки соціальної стабільності в умовах воєнного часу.

Незважаючи на незначне скорочення обсягів платежів і переказів у 2025 році до 87,2 млн одиниць, цей напрям залишається одним із найдинамічніших у діяльності підприємства. Отримані дані підтверджують, що в сучасних умовах АТ «Укрпошта» поступово трансформується з традиційного поштового оператора у багатофункціональну логістично-фінансову структуру, яка виконує не лише комунікаційні, а й важливі соціально-економічні функції.

Таким чином, результати аналізу таблиці 2.2 свідчать про значний вплив воєнних дій на діяльність АТ «Укрпошта». Скорочення обсягів письмової кореспонденції та часткове зменшення посилкових відправлень супроводжувалися стрімким розвитком фінансових послуг підприємства. Незважаючи на складні умови функціонування, постійні загрози безпеці, руйнування інфраструктури та економічну нестабільність, АТ «Укрпошта» зберегло здатність забезпечувати населення необхідними послугами та продовжує відігравати важливу роль у підтримці економічної й соціальної системи України в умовах війни.

У сучасних умовах воєнного стану та трансформації логістичної інфраструктури особливого значення набуває аналіз динаміки основних показників діяльності національного оператора поштового зв’язку. Укрпошта

виконує не лише функції з надання поштових послуг, але й забезпечує фінансові операції, соціальні виплати, доставку пенсій та гуманітарної допомоги, зокрема на прифронтових і деокупованих територіях. У зв'язку з цим доцільним є дослідження змін в обсягах поштових та фінансових операцій компанії за останні роки, що дозволяє оцінити адаптацію підприємства до кризових умов та ефективність управлінських рішень. Динаміку зазначених показників у 2023–2025 роках відображено на рисунку 2.1.

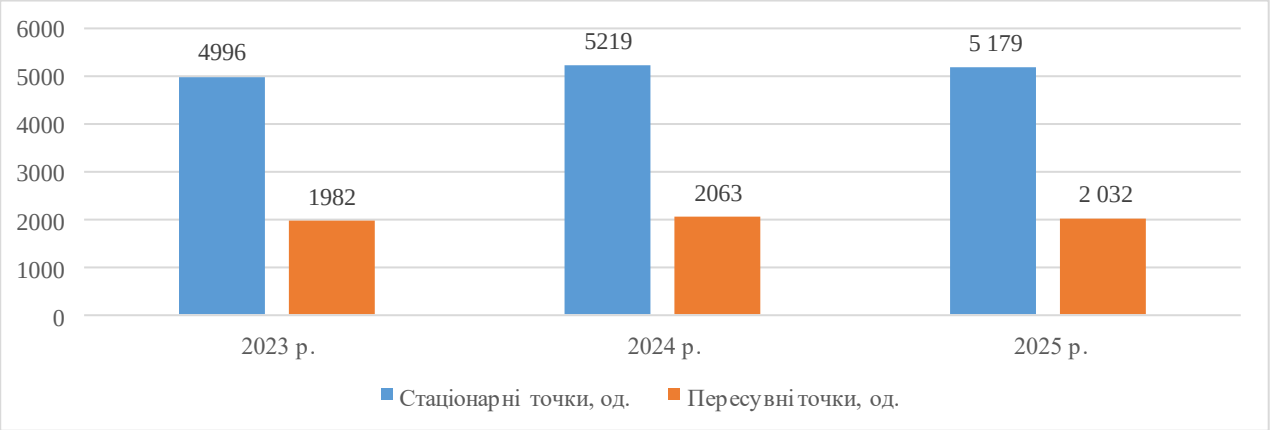


Рисунок 2.1 - Динаміка кількості стаціонарних і пересувних відділень АТ «Укрпошта»

Як свідчать дані, представлені на рисунку 2.1, упродовж 2023–2025 років мережа АТ «Укрпошта» характеризувалася поступовим збільшенням кількості як стаціонарних, так і пересувних відділень. Така динаміка свідчить про адаптацію підприємства до складних умов воєнного часу, а також про прагнення забезпечити стабільне надання поштових і фінансових послуг населенню на всій території України.

У 2023 році кількість стаціонарних відділень становила 4996 одиниць, тоді як пересувних – 1982 одиниці. Це свідчить про те, що основою мережі АТ «Укрпошта» залишалися традиційні стаціонарні відділення, однак мобільний формат обслуговування вже займав важливе місце у діяльності підприємства. Саме пересувні відділення дозволяли забезпечувати обслуговування населення

у віддалених населених пунктах, а також у регіонах, де через наслідки бойових дій функціонування стаціонарних точок було ускладненим.

У 2024 році спостерігається зростання кількості обох типів відділень. Кількість стаціонарних відділень збільшилася до 5219 одиниць, а пересувних – до 2063 одиниць. Така тенденція свідчить про поступове відновлення поштової інфраструктури, покращення організації логістичних процесів та зміцнення операційної стійкості підприємства. Крім того, розвиток пересувних відділень став одним із ключових напрямів діяльності АТ «Укрпошта», оскільки мобільний формат дозволяє швидше реагувати на зміни безпекової ситуації та забезпечувати безперервність надання послуг.

У 2025 році кількість стаціонарних відділень дещо скоротилася і становила 5179 одиниць, тоді як кількість пересувних відділень також незначно зменшилася до 2032 одиниць. Подібні зміни можуть бути пов’язані з оптимізацією мережі, переглядом ефективності окремих точок обслуговування та необхідністю адаптації діяльності підприємства до економічних і воєнних викликів. Водночас навіть за умов незначного скорочення мережі АТ «Укрпошта» продовжує забезпечувати доступність поштових і фінансових послуг для населення, зберігаючи важливу соціальну роль у період воєнного часу.

Загалом динаміка, наведена на рисунку 2.1, демонструє, що АТ «Укрпошта» активно поєднує використання стаціонарних і пересувних відділень для підтримання ефективної роботи поштової системи країни. Підприємство продовжує адаптувати свою діяльність до сучасних умов, забезпечуючи гнучкість, мобільність та стабільність надання послуг навіть в умовах тривалих кризових викликів.

Важливим елементом аналізу діяльності АТ «Укрпошта» є оцінка кадрового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує безперервність надання поштових і фінансових послуг на всій території країни. Умови воєнного часу, оптимізація мережі відділень та цифровізація процесів суттєво

вплинули на чисельність працівників і структуру зайнятості. У таблиці 2.3 наведено основні кадрові показники АТ «Укрпошта» у 2021–2025 роках.

Таблиця 2.3 – Кадрові показники АТ «Укрпошта» у 2021–2025 роках

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61779	52963	40024	31459	27835
Оператори поштового зв’язку, осіб	10657	9133	7406	6 477	4063
Листоноші, осіб	25283	20531	12505	6658	5511
Середня заробітна плата, грн	8272	8 530	11696	16144,7	16745

Дані таблиці 2.3 показують, що середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 61 779 осіб у 2021 році до 27 835 осіб у 2025 році. Основними причинами такого скорочення стали наслідки повномасштабної війни, закриття або тимчасове припинення роботи частини відділень, міграція населення та необхідність оптимізації витрат підприємства. Крім того, АТ «Укрпошта» активно впроваджує цифрові технології та автоматизацію процесів, що дозволяє зменшувати потребу у великій кількості працівників.

Скорочення також спостерігається серед операторів поштового зв’язку та листонош. Кількість операторів зменшилася з 10 657 осіб у 2021 році до 4 063 осіб у 2025 році, а чисельність листонош - з 25 283 до 5 511 осіб відповідно. Це пояснюється зниженням обсягів традиційної письмової кореспонденції, розвитком електронних сервісів та переходом частини клієнтів на дистанційне обслуговування.

Водночас середня заробітна плата працівників АТ «Укрпошта» поступово зростала. Якщо у 2021 році вона становила 8 272 грн, то у 2025 році досягла 16 745 грн. Підвищення оплати праці пов’язане з інфляційними процесами, дефіцитом кадрів та прагненням підприємства зберегти кваліфікованих працівників в умовах воєнного часу.

Отже, кадрові показники АТ «Укрпошта» відображають процес адаптації підприємства до сучасних умов функціонування. Незважаючи на значне скорочення персоналу, компанія продовжує виконувати важливу соціальну та

економічну функцію, забезпечуючи населення України поштовими та фінансовими послугами навіть в умовах війни.

2.2 Аналіз упроваджених технологічних інновацій АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки технологічні інновації виступають ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг. Для національного оператора поштового зв'язку Укрпошта цифровізація стала не лише інструментом модернізації внутрішніх процесів, але й стратегічним напрямом розвитку, спрямованим на збереження конкурентоспроможності, розширення спектра послуг та підвищення якості обслуговування населення і бізнесу.

Упровадження сучасних цифрових технологій охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства - від традиційних поштових операцій до фінансових сервісів, логістики для електронної комерції та електронного документообігу. Особливого значення ці процеси набули в умовах воєнного стану, коли виникла необхідність забезпечення безперервності надання послуг, оперативності обробки інформації та доступності сервісів навіть у віддалених і прифронтових регіонах.

На рисунку 2.2 систематизовано основні види послуг АТ «Укрпошта», цифрові інструменти, що застосовуються в процесі їх надання, а також ключові результати й ефекти від упровадження інноваційних рішень.

Як свідчать дані, наведені на рисунку, цифровізація охоплює всі базові напрями діяльності АТ «Укрпошта». У сфері поштових відправлень упровадження онлайн-оплати та систем відстеження забезпечило зручність для клієнтів, скорочення часу обслуговування та зменшення черг у відділеннях. Це сприяє підвищенню лояльності споживачів і збереженню попиту на традиційні поштові послуги в умовах зростання електронних комунікацій.



Рисунок 2.2 – Основні види послуг АТ «Укрпошта» та використання цифрових технологій

Фінансові послуги підприємства зазнали суттєвої трансформації завдяки використанню мобільного застосунку та платіжних терміналів. Ці технологічні рішення забезпечили швидкість і доступність фінансових операцій, що є особливо важливим для населення в умовах обмеженого доступу до банківських установ.

Важливим напрямом цифрових інновацій стала логістика для бізнесу, зокрема обслуговування електронної комерції. Застосування CRM-систем, інструментів Big Data та API-інтеграції дозволило автоматизувати процеси доставки, підвищити точність логістичних операцій і забезпечити інтеграцію з платформами клієнтів. Це створює додаткові конкурентні переваги підприємства на ринку логістичних послуг.

Упровадження електронного документообігу в роботі з накладними та актами сприяло зменшенню паперового документообігу, прискоренню обробки інформації та оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Окрему роль відіграють цифрові сервіси відстеження відправлень (Track & Trace), які

забезпечують прозорість логістичних операцій та підвищують рівень довіри клієнтів до підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що впроваджені технологічні інновації мають комплексний характер і є важливим елементом стратегії цифрового розвитку АТ «Укрпошта». Цифровізація не лише підвищує ефективність операційної діяльності, але й створює передумови для подальшого розширення послуг, зміцнення ринкових позицій підприємства та адаптації до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Поглиблений аналіз упроваджених технологічних інновацій доцільно здійснювати не лише за функціональними напрямами послуг, але й з позиції стратегічного розвитку підприємства. У межах реалізації стратегії цифровізації Укрпошта послідовно впроваджує комплекс інноваційних рішень, спрямованих на автоматизацію операційних процесів, модернізацію логістичної інфраструктури та розширення цифрових сервісів для клієнтів.

Такі інновації мають системний характер і охоплюють як внутрішні виробничо-логістичні процеси, так і клієнтоорієнтовані цифрові канали взаємодії. Узагальнення ключових технологічних рішень, що реалізуються або заплановані в межах стратегії цифрового розвитку підприємства, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Технологічні інновації АТ «Укрпошта» у межах стратегії цифрового розвитку

Інновація	Рік / Статус	Опис
1	2	3
Повна автоматизація сортування посилок	2025 (завершено)	Укрпошта повністю завершила автоматизацію сортувальних потужностей - 100 % посилок обробляються на роботизованих лініях, що прискорює обробку й підвищує точність.
Впровадження нової версії мобільного застосунку	2025 (розгортання)	Запуск оновленого мобільного додатку з розширеним функціоналом: автоматичне відстеження, історія відправлень, повідомлення про статус та інші сервіси.
Запуск мережі посилкосховищ (locker'ів)	2025 (реалізація)	Укрпошта розпочала встановлення власних parcel lockers, де клієнти можуть самостійно забирати відправлення за PIN-кодом.
Оновлення логістичної мережі сортування	2024–2025	Оновлення та оптимізація маршрутизації між центрами, що прискорює доставку й покращує ефективність логістики.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Заплановане розширення автоматизації (листів, періодики)	2025 (план)	Компанія планує повністю автоматизувати сортування не лише посилок, а й листів та газет у 2025 році.

Як свідчать дані таблиці 2.4, технологічні інновації АТ «Укрпошта» у 2024–2025 роках характеризуються чіткою орієнтацією на повну автоматизацію ключових логістичних процесів та розвиток цифрових сервісів для клієнтів. Завершення автоматизації сортування посилок у 2025 році, коли 100 % відправлень обробляються на роботизованих лініях, стало одним із найважливіших етапів цифрової трансформації підприємства, що суттєво підвищило швидкість та точність обробки поштових потоків.

Впровадження нової версії мобільного застосунку та розгортання мережі посилкосховищ (locker’ів) свідчать про посилення клієнтоорієнтованої складової цифрової стратегії. Ці рішення спрямовані на підвищення зручності користування послугами, розширення можливостей самообслуговування та зменшення навантаження на стаціонарні відділення.

Оновлення логістичної мережі сортування у 2024–2025 роках забезпечило оптимізацію маршрутизації між логістичними центрами, що позитивно вплинуло на строки доставки та загальну ефективність логістики. Заплановане розширення автоматизації сортування листів і періодичних видань у 2025 році свідчить про прагнення підприємства поширити цифрові рішення на всі сегменти поштової діяльності, включаючи традиційні напрями.

Таким чином, наведені в таблиці інновації логічно доповнюють результати аналізу основних видів послуг, представлені на рисунку 2.2, та підтверджують, що цифровізація АТ «Укрпошта» має комплексний і стратегічно виважений характер. Реалізація зазначених технологічних рішень створює передумови для підвищення операційної стійкості підприємства, покращення якості обслуговування та зміцнення його позицій на ринку поштових і логістичних послуг в умовах цифрової економіки.

У межах стратегії цифровізації АТ «Укрпошта» значну увагу приділено розвитку партнерських зв'язків та інтеграції з зовнішніми платформами і бізнес-сервісами. Завдяки таким інтеграціям підприємство отримує можливість не лише автоматизувати внутрішні процеси, а й забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами, що особливо важливо у сфері електронної комерції та міжнародної логістики. Впровадження API, CRM- та ERP-систем, а також інтеграція з платформами для онлайн-продажів дозволяє Укрпошті швидко обробляти відправлення, підвищувати точність доставки та розширювати спектр цифрових сервісів для користувачів.

В таблиці 2.5 наведено перелік основних партнерів та інтеграцій, які реалізовані або активно впроваджуються АТ «Укрпошта».

Таблиця 2.5 - Партнери та інтеграції АТ «Укрпошта» з зовнішніми платформами

№	Партнер / Платформа	Тип інтеграції	Опис інтеграції
1	2	3	4
1	AfterShip	Трекінг / e-commerce API	Інтеграція для покращеного відстеження відправлень Укрпошти на глобальних маркетплейсах через AfterShip Tracking
2	KeyCRM	CRM + логістична інтеграція	Інтеграція через API, яка дозволяє автоматизувати створення ТТН, керувати відправленнями і отримати вигідні тарифи
3	OneBox	CRM / ERP інтеграція	Інтеграція CRM-системи OneBox з Укрпоштою для автоматизованого створення ТТН і відстеження
4	api.net.ua	Інструмент синхронізації	Плагін/сервіс синхронізації замовлень і створення ТТН по API Укрпошти для інтернет-магазинів
5	InSales	E-commerce платформа	Інтеграція логістики Укрпошти у платформу для створення онлайн-магазинів
6	SalesDrive	Інтеграція з системою управління продажами	API-зв'язок для створення, друку та відстеження ТТН через SalesDrive
7	CRM Продажі / VoIPTime / MORKVA / EM-store	Різні бізнес-системи	Інтеграція API Укрпошти з CRM та бізнес-сервісами для автоматизації доставки
8	API Укрпошти (загальна інтеграція)	Прямий API	Загальнодоступний API для бізнесу та e-commerce для створення відправлень, розрахунку вартості, формування ТТН

Аналіз таблиці 2.5 демонструє, що впроваджені інтеграції мають комплексний характер і охоплюють різні напрями діяльності підприємства: від автоматизації логістичних операцій та створення ТТН до взаємодії з CRM-системами і платформами електронної комерції. Завдяки цьому Укрпошта забезпечує високу оперативність обробки відправлень, прозорість логістичних процесів і зручність для клієнтів та партнерів.

Отже, партнерські інтеграції з зовнішніми платформами виступають важливим елементом цифрової стратегії підприємства та сприяють підвищенню його конкурентоспроможності на ринку поштових і логістичних послуг. Вони створюють передумови для подальшого розвитку електронних сервісів, розширення можливостей для бізнес-клієнтів та адаптації підприємства до сучасних вимог цифрової економіки.

2.3 SWOT- та PEST-аналіз стратегічного розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації

В умовах цифрової трансформації економіки та зростаючої ролі інформаційних технологій стратегічний розвиток підприємств поштово-логістичної сфери значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати власний внутрішній потенціал [31]. Для АТ «Укрпошта», як національного оператора поштового зв’язку, питання цифровізації набуває особливого значення, оскільки підприємство одночасно виконує економічні, соціальні та інфраструктурні функції, забезпечуючи доступ населення і бізнесу до поштових та суміжних сервісів.

У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, але й ключовим чинником формування конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках. Саме тому для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку АТ «Укрпошта» доцільним є застосування комплексних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та

PEST-аналізу. Зазначені методи дозволяють системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища.

З метою виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають стратегічні перспективи розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації, було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.6. Даний аналіз дозволяє комплексно оцінити позиції підприємства на ринку та визначити напрями використання цифрових інструментів для посилення конкурентоспроможності.

Аналізуючи сильні сторони АТ «Укрпошта», слід відзначити насамперед загальнонаціональну мережу відділень, яка охоплює всі регіони України, включаючи віддалені та сільські території. Це створює унікальну конкурентну перевагу, оскільки більшість приватних логістичних компаній зосереджені переважно у великих містах. Статус національного оператора поштового зв’язку забезпечує високий рівень довіри з боку населення та бізнесу, що є важливою передумовою для впровадження нових цифрових сервісів.

Суттєвою перевагою підприємства є державна підтримка, яка дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні та цифрові проєкти навіть в умовах воєнного стану. Впровадження цифрових сервісів, зокрема мобільного застосунку, систем онлайн-відстеження відправлень та електронних послуг, свідчить про поступову трансформацію бізнес-процесів у напрямі цифрової моделі діяльності. Важливу роль відіграє інтеграція з державними цифровими платформами, зокрема з екосистемою «Дія», що розширює функціональні можливості «Укрпошти» як провайдера публічних та адміністративних сервісів.

Разом з тим SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які стримують стратегічний розвиток підприємства. Серед них ключовими є застаріла матеріально-технічна база окремих відділень та нерівномірний рівень цифровізації між міськими й сільськими підрозділами. Бюрократичність управлінських процесів і низька гнучкість у прийнятті стратегічних рішень

знижують швидкість реагування підприємства на ринкові зміни. Обмежені фінансові ресурси, кадровий дефіцит IT-фахівців та недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу ускладнюють реалізацію цифрових ініціатив у повному обсязі.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз стратегічного розвитку АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Загальнонаціональна мережа відділень, що охоплює всі регіони України, включаючи сільську місцевість. Статус національного оператора поштового зв'язку, що забезпечує високий рівень довіри споживачів. Державна підтримка як стратегічно важливого підприємства інфраструктури. Впровадження цифрових сервісів (мобільний застосунок, онлайн-відстеження, електронні сервіси). Інтеграція з державними цифровими платформами (зокрема, «Дія»). Велика клієнтська база фізичних і юридичних осіб. Досвід роботи в кризових та воєнних умовах. Розвиток логістичної інфраструктури та автоматизація сортувальних центрів. Наявність міжнародних поштових угод та членство у Всесвітньому поштовому союзі. Потенціал для масштабування цифрових послуг на міжнародних ринках.	Застаріла матеріально-технічна база в частині відділень. Нерівномірний рівень цифровізації між міськими та сільськими підрозділами. Бюрократичність управлінських процесів. Низька гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Обмежені фінансові ресурси для швидкої цифрової трансформації. Кадровий дефіцит IT-фахівців. Недостатній рівень цифрових компетенцій частини персоналу. Повільне впровадження інновацій порівняно з приватними конкурентами. Репутаційні ризики, пов'язані з якістю обслуговування. Високі операційні витрати через масштабність мережі.
Можливості	**Загрози**
Зростання обсягів електронної комерції. Розширення міжнародних поштово-логістичних маршрутів. Залучення міжнародних інвестицій та грантових програм цифровізації. Розвиток фінансових та цифрових сервісів на базі поштової інфраструктури. Автоматизація та роботизація логістичних процесів. Використання big data для оптимізації доставки. Партнерство з маркетплейсами та IT-компаніями. Розвиток омніканальних сервісів обслуговування клієнтів. Підвищення попиту на цифрові державні послуги. Вихід на нові зарубіжні ринки після стабілізації воєнної ситуації.	Посилення конкуренції з боку приватних логістичних компаній. Нестабільна макроекономічна ситуація в країні. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури. Кіберзагрози та ризики витоку даних. Інфляційне зростання витрат. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Зміни в регуляторному середовищі. Низька цифрова грамотність частини населення. Коливання валютних курсів у міжнародних операціях. Залежність від державного фінансування.

Оцінка можливостей зовнішнього середовища свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку АТ «Укрпошта». Зростання обсягів електронної комерції, розвиток міжнародних поштово-логістичних маршрутів та можливість залучення міжнародних інвестицій і грантових програм створюють сприятливі умови для цифрової модернізації підприємства. Водночас серед основних загроз слід виокремити посилення конкуренції з боку приватних логістичних компаній, воєнні ризики, кіберзагрози, інфляційне зростання витрат та залежність від державного фінансування.

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що стратегічний розвиток АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації має базуватися на максимальному використанні сильних сторін і можливостей за одночасної мінімізації впливу слабких сторін і загроз. Для поглиблення аналізу зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє детальніше дослідити макрочинники, що формують умови функціонування підприємства.

З метою оцінки впливу факторів макросередовища на стратегічний розвиток АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації було проведено PEST-аналіз, результати якого узагальнено в таблиці 2.7.

Політичні фактори відіграють визначальну роль у діяльності АТ «Укрпошта», оскільки підприємство функціонує в межах державного регулювання. Державна політика цифровізації економіки, розвиток електронного урядування та законодавчі зміни у сфері цифрових послуг створюють нормативну базу для впровадження інноваційних рішень. Водночас воєнний стан та загальна політична нестабільність підвищують рівень ризиків, пов’язаних із збереженням інфраструктури та забезпеченням безперервності надання послуг.

Економічні фактори безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства та можливості інвестування у цифрові проєкти. Інфляція, зростання тарифів і вартості енергоресурсів збільшують операційні

витрати, тоді як розвиток електронної комерції та зовнішньої торгівлі створює передумови для розширення обсягів послуг. Коливання валютних курсів та податкове навантаження також формують додаткові виклики для стратегічного планування.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз стратегічного розвитку АТ «Укрпошта»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Державна політика цифровізації економіки. Регулювання поштової та логістичної діяльності. Воєнний стан в Україні. Інтеграція України до європейського простору. Міжнародна підтримка від партнерів і донорів. Державні програми розвитку інфраструктури. Політична стабільність у довгостроковій перспективі. Законодавчі зміни у сфері цифрових послуг. Антикорупційні реформи. Політика кібербезпеки держави.
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	Загальний рівень економічного розвитку країни. Інфляція та зростання тарифів. Купівельна спроможність населення. Рівень розвитку електронної комерції. Вартість енергоресурсів. Доступність інвестиційних ресурсів. Коливання валютних курсів. Податкове навантаження. Динаміка зовнішньої торгівлі. Рівень конкуренції на ринку логістики.
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	Зміна споживчих уподобань у бік онлайн-сервісів. Демографічна структура населення. Рівень цифрової грамотності населення. Міграційні процеси. Підвищені очікування щодо швидкості доставки. Соціальна роль «Укрпошти» в громадах. Попит на безконтактні послуги. Рівень довіри до державних сервісів. Кадрова мотивація та соціальні гарантії. Вплив війни на соціальну поведінку споживачів.
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	Розвиток цифрових платформ та мобільних застосунків. Впровадження автоматизованих сортувальних систем. Розвиток хмарних технологій. Кібербезпека та захист даних. Інтеграція з міжнародними IT-системами. Використання штучного інтелекту в логістиці. Розвиток електронних платіжних систем. Інтернет речей (IoT) у відстеженні відправлень. Технології big data та аналітики. Швидкість технологічних змін на ринку.

Соціальні фактори визначають рівень попиту на послуги АТ «Укрпошта» та характер взаємодії з клієнтами. Зміна споживчих уподобань у бік онлайн-сервісів, підвищені очікування щодо швидкості та якості доставки, а також зростання попиту на безконтактні послуги зумовлюють необхідність подальшої цифровізації процесів обслуговування. Водночас демографічні та міграційні процеси, а також різний рівень цифрової грамотності населення впливають на темпи впровадження інновацій.

Технологічні фактори є ключовими для реалізації стратегії цифрового розвитку АТ «Укрпошта». Розвиток цифрових платформ, автоматизованих сортувальних систем, хмарних технологій, використання штучного інтелекту та big data відкривають нові можливості для підвищення ефективності логістичних процесів. Разом із цим швидкі темпи технологічних змін та зростання кіберзагроз потребують постійного оновлення IT-інфраструктури та посилення системи захисту даних.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна зробити висновок, що макросередовище функціонування АТ «Укрпошта» є динамічним і багатофакторним. В умовах цифровізації саме здатність підприємства своєчасно реагувати на політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни визначатиме ефективність реалізації його стратегічних цілей та конкурентні позиції на ринку.

З метою узагальнення результатів SWOT- та PEST-аналізів і формування практичних орієнтирів стратегічного розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації доцільно сформувати матрицю стратегічних рішень. Дана матриця дозволяє поєднати внутрішній потенціал підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, а також визначити напрями стратегічних дій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8 – Матриця стратегічних напрямів розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації

Тип стратегій	Зміст стратегічних рішень
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	1. Використання загальнонаціональної мережі відділень для масштабування цифрових сервісів електронної комерції. 2. Розширення міжнародної діяльності на основі членства у Всесвітньому поштовому союзі та цифрових логістичних платформ. 3. Інтеграція цифрових сервісів «Укрпошти» з маркетплейсами та міжнародними e-commerce платформами. 4. Використання державної підтримки для впровадження автоматизованих сортувальних центрів. 5. Розвиток фінансових і адміністративних цифрових сервісів на базі існуючої клієнтської бази.
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	1. Залучення міжнародних грантів і донорської допомоги для модернізації матеріально-технічної бази. 2. Підвищення цифрових компетенцій персоналу через освітні програми та партнерство з ІТ-компаніями. 3. Впровадження хмарних технологій для зменшення операційних витрат. 4. Усунення нерівномірності цифровізації шляхом розвитку мобільних та пересувних відділень. 5. Автоматизація управлінських процесів для зниження бюрократичного навантаження.
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	1. Посилення конкурентних позицій за рахунок унікальної соціальної ролі в громадах. 2. Використання цифрових інструментів для підвищення кібербезпеки та захисту даних клієнтів. 3. Оптимізація логістичних маршрутів для зменшення впливу інфляційного зростання витрат. 4. Диверсифікація послуг для зниження залежності від державного фінансування. 5. Використання цифрових каналів комунікації для збереження довіри клієнтів в умовах воєнних ризиків.
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)	1. Скорочення витрат шляхом оптимізації мережі відділень на основі цифрової аналітики. 2. Поступове оновлення застарілої інфраструктури з урахуванням фінансових обмежень. 3. Зниження кадрових ризиків через автоматизацію рутинних операцій. 4. Стандартизація якості обслуговування для зменшення репутаційних ризиків. 5. Запровадження поетапної цифрової трансформації з урахуванням воєнної нестабільності.

Запропонована матриця стратегічних напрямів розвитку свідчить, що цифровізація виступає ключовим інструментом реалізації як наступальних, так і захисних стратегій АТ «Укрпошта». Використання сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища створює передумови для розширення ринкової присутності підприємства, тоді як орієнтація на мінімізацію слабких сторін і загроз забезпечує підвищення стійкості в умовах нестабільного макросередовища.

2.4 Напрями удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта»

Визначені у попередньому підпункті стратегічні можливості та загрози обумовлюють необхідність переходу від аналітичної оцінки до формування практичних напрямів удосконалення діяльності АТ «Укрпошта».

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг стратегічний розвиток АТ «Укрпошта» безпосередньо залежить від рівня впровадження технологічних інновацій і здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Результати проведеного SWOT- та PEST-аналізів свідчать, що, попри наявність значного внутрішнього потенціалу та державної підтримки, підприємство стикається з низкою структурних, технологічних і організаційних обмежень, які потребують системного вирішення.

Удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» доцільно здійснювати за кількома взаємопов’язаними напрямами, що охоплюють цифрову трансформацію бізнес-процесів, модернізацію логістичної інфраструктури, розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, кадрову політику та інституційне забезпечення стратегічного управління.



Рисунок 2.3 - Технологічні інновації та стратегії розвитку АТ «Укрпошта»

На рисунку 2.3 зображено ключові напрями технологічних інновацій та стратегічного розвитку АТ «Укрпошта», які взаємопов'язані та спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Удосконалення цифрової інфраструктури та автоматизації бізнес-процесів.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку АТ «Укрпошта» є подальша цифровізація внутрішніх операційних процесів. Автоматизація сортування, обробки та маршрутизації поштових відправлень дозволить суттєво скоротити часові витрати, знизити операційні витрати та мінімізувати людський фактор. Особливу увагу доцільно приділити впровадженню сучасних IT-платформ управління логістичними потоками, використанню хмарних технологій та єдиних цифрових баз даних.

Крім того, важливим напрямом є інтеграція інформаційних систем різних підрозділів підприємства, що забезпечить прозорість управлінських рішень, підвищить ефективність контролю та сприятиме формуванню єдиного цифрового простору «Укрпошти».

2. Розвиток інноваційних клієнтоорієнтованих цифрових сервісів.

З урахуванням зростання попиту на онлайн-послуги та безконтактні форми обслуговування стратегічним пріоритетом АТ «Укрпошта» має стати розвиток клієнтоорієнтованих цифрових сервісів. Йдеться про вдосконалення мобільного застосунку, розширення функцій електронного кабінету клієнта, запровадження персоналізованих сервісів відстеження та інформування.

Окремим напрямом є розвиток фінансових і адміністративних послуг на базі поштової інфраструктури, зокрема електронних платежів, ідентифікаційних сервісів та інтеграції з державними цифровими платформами. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів, збільшити доходи підприємства та зміцнити його соціальну роль.

3. Модернізація логістичної мережі та впровадження інноваційних технологій доставки.

Значний потенціал удосконалення стратегії розвитку АТ «Укрпошта» пов’язаний із модернізацією логістичної інфраструктури. Впровадження автоматизованих сортувальних центрів, оптимізація маршрутів доставки з використанням технологій big data та штучного інтелекту дозволять підвищити швидкість і надійність надання послуг.

Доцільним є також розвиток альтернативних форматів обслуговування, зокрема мобільних та пересувних відділень, що особливо актуально для сільських територій та регіонів, які зазнали негативного впливу воєнних дій. Такий підхід сприятиме зменшенню територіальної нерівності у доступі до поштових і цифрових сервісів.

4. Удосконалення кадрової політики та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Реалізація інноваційної стратегії розвитку неможлива без формування кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової економіки. У цьому контексті АТ «Укрпошта» доцільно зосередити увагу на підвищенні цифрових компетенцій персоналу, запровадженні програм навчання

та перекваліфікації, а також залученні фахівців у сфері ІТ та цифрової логістики.

Важливим аспектом є створення системи мотивації, орієнтованої на інноваційну активність працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню кадрових ризиків, виявлених у процесі SWOT-аналізу.

5. Посилення стратегічного управління та інституційного забезпечення цифрового розвитку.

Удосконалення стратегії розвитку АТ «Укрпошта» потребує формування ефективної системи стратегічного управління, орієнтованої на довгострокові цілі цифрової трансформації. Доцільним є впровадження системи стратегічного контролінгу, яка забезпечить моніторинг реалізації інноваційних проєктів, оцінку їх ефективності та своєчасне коригування стратегічних рішень.

Крім того, важливим напрямом є розширення співпраці з міжнародними організаціями, донорами та приватними ІТ-компаніями з метою залучення інвестицій і передових технологій. Це сприятиме зниженню залежності підприємства від державного фінансування та підвищенню його фінансової стійкості [32].

З метою практичної реалізації визначених напрямів удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» доцільно систематизувати основні заходи та очікувані результати їх впровадження. Узагальнення таких напрямів у вигляді таблиці 2.9 дозволяє наочно відобразити взаємозв’язок між стратегічними рішеннями та їх економічним і організаційним ефектом.

Наведені напрями удосконалення підтверджують, що цифровізація виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку АТ «Укрпошта». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Таблиця 2.9 – Напрями удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації

Напрям удосконалення	Зміст інноваційних заходів	Очікувані результати
Цифровізація внутрішніх процесів	Впровадження єдиних цифрових платформ управління логістичними процесами, автоматизація обліку та контролю відправлень, використання хмарних технологій	Скорочення часу обробки відправлень, зниження операційних витрат, підвищення прозорості управління
Модернізація логістичної інфраструктури	Розширення мережі автоматизованих сортувальних центрів, оптимізація маршрутів доставки з використанням аналітики даних	Підвищення швидкості та надійності доставки, зменшення логістичних витрат
Розвиток цифрових клієнтських сервісів	Удосконалення мобільного застосунку, розширення електронного кабінету клієнта, впровадження персоналізованих сервісів	Зростання рівня задоволеності клієнтів, підвищення лояльності та конкурентоспроможності
Інтеграція з державними та міжнародними платформами	Поглиблення інтеграції з «Дією», міжнародними поштовими та e-commerce платформами	Розширення спектра послуг, зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання персоналу цифровим компетенціям, залучення IT-фахівців, мотивація інноваційної активності	Підвищення продуктивності праці, зменшення кадрових ризиків
Зміцнення кібербезпеки	Впровадження сучасних систем захисту інформації та управління ризиками	Захист персональних даних клієнтів, зниження кіберризиків
Стратегічне управління інноваціями	Запровадження системи стратегічного контролінгу та оцінки ефективності цифрових проєктів	Підвищення результативності стратегічних рішень, довгострокова стійкість розвитку

Для оцінки практичної результативності запропонованих напрямів удосконалення доцільно узагальнити ключові пропозиції, очікувані ефекти від їх реалізації, відповідні показники оцінювання та орієнтовні терміни впровадження.

Таблиця 2.10 – Очікуваний ефект від реалізації пропозицій щодо удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта»

№	Пропозиція	Очікуваний ефект	Вимірюваний показник	Термін реалізації
1	Впровадження єдиної цифрової платформи управління логістичними процесами	Підвищення оперативності та прозорості управління логістикою	Скорочення середнього часу обробки відправлень, %	Короткостроковий (1 рік)
2	Автоматизація сортування та маршрутизації поштових відправлень	Зниження операційних витрат та мінімізація людського фактора	Зменшення витрат на обробку 1 відправлення, %	Середньостроковий (1–2 роки)
3	Розвиток мобільного застосунку та електронного кабінету клієнта	Підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів (CSI), %	Короткостроковий (1 рік)
4	Інтеграція цифрових сервісів ПАТ «Укрпошта» з платформою «Дія» та міжнародними e-commerce системами	Розширення спектра послуг і залучення нових клієнтів	Зростання кількості цифрових послуг, од.	Середньостроковий (1–2 роки)
5	Модернізація логістичної інфраструктури та розвиток автоматизованих сортувальних центрів	Підвищення швидкості та надійності доставки	Середній термін доставки відправлень, днів	Середньостроковий (2 роки)
6	Розвиток альтернативних форматів обслуговування (мобільні та пересувні відділення)	Підвищення доступності послуг у віддалених регіонах	Частка охоплених населених пунктів, %	Середньостроковий (1–2 роки)
7	Підвищення цифрових компетенцій персоналу та залучення ІТ-фахівців	Зростання продуктивності праці та зниження кадрових ризиків	Продуктивність праці, відправлень/працівник	Короткостроковий (1 рік)
8	Впровадження сучасних систем кібербезпеки та захисту даних	Зниження ризиків витоку інформації та підвищення довіри клієнтів	Кількість кіберінцидентів, од.	Постійно (довгостроково)

Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрпошта» підвищити операційну ефективність, покращити якість обслуговування клієнтів та

зміцнити конкурентні позиції. Комплексне удосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку, з урахуванням результатів SWOT- та PEST-аналізів, створює передумови для довгострокового розвитку підприємства як сучасного, інноваційного та соціально орієнтованого оператора поштово-логістичних послуг [33].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні та практичні аспекти технологічних інновацій і стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації на прикладі АТ «Укрпошта». Метою дослідження було комплексне обґрунтування ролі цифрових технологій у формуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства та визначення перспектив удосконалення його інноваційної діяльності.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади технологічних інновацій, розкрито їх економічну сутність, класифікацію та роль у сучасній діяльності підприємств. Обґрунтовано, що технологічні інновації є ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності та стійкості підприємств у цифровій економіці. Також у розділі проаналізовано поняття та види стратегій розвитку підприємства в умовах цифровізації, визначено основні інструменти цифрової трансформації та доведено їх значний вплив на результати господарської діяльності. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у формуванні довгострокових конкурентних переваг та підвищенні адаптивності підприємств до кризових і нестабільних умов зовнішнього середовища.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації та воєнного стану. Проведене дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про сучасний стан підприємства, результати його цифрової трансформації, а також стратегічні перспективи подальшого розвитку.

Аналіз загальної характеристики та фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта» за 2021–2025 роки свідчить, що підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, пов’язаних із повномасштабними воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів і загальною економічною нестабільністю. Незважаючи на наявність збитків у 2022–2024 роках, компанія

демонструє поступове зростання доходів, скорочення обсягу фінансових втрат, стабілізацію активів та відновлення інвестиційної активності. Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до кризових умов і зберігати операційну стійкість.

Дослідження динаміки поштових і фінансових операцій показало, що у структурі діяльності Укрпошти відбуваються суттєві трансформації. Скорочення обсягів традиційної письмової кореспонденції компенсується розвитком посилкової логістики та, особливо, фінансових і платіжних сервісів. Значне зростання обсягів платежів і переказів у 2024 році свідчить про ефективність цифровізації фінансових послуг та зростання соціальної ролі підприємства в системі державних виплат і обслуговування населення.

Аналіз кадрових показників засвідчив, що цифровізація та оптимізація бізнес-процесів супроводжуються суттєвим скороченням чисельності персоналу, насамперед операторів і листонош. Водночас зростання середньої заробітної плати свідчить про зміну кадрової політики, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, концентрацію на ключових компетенціях та часткову компенсацію зростаючого навантаження на працівників. Це підтверджує перехід підприємства до більш ефективної моделі управління трудовими ресурсами.

У межах аналізу упроваджених технологічних інновацій встановлено, що цифровізація АТ «Укрпошта» має системний і стратегічний характер. Повна автоматизація сортування посилок, розвиток мобільного застосунку, впровадження посилкосховищ, оновлення логістичної мережі та інтеграція з численними CRM-, ERP- і e-commerce платформами суттєво підвищили ефективність операційної діяльності, якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства. Особливу роль відіграє розвиток партнерських інтеграцій, які забезпечують зручність для бізнес-клієнтів і сприяють зростанню обсягів електронної комерції.

Результати SWOT- та PEST-аналізів підтвердили, що АТ «Укрпошта» має значний внутрішній потенціал для розвитку, зумовлений загальнонаціональною

мережею відділень, статусом національного оператора, державною підтримкою та досвідом роботи в кризових умовах. Водночас підприємство стикається з низкою системних проблем, серед яких застаріла матеріально-технічна база окремих підрозділів, нерівномірний рівень цифровізації, обмежені фінансові ресурси та кадровий дефіцит IT-фахівців. Зовнішнє середовище формує як значні можливості (зростання e-commerce, міжнародна підтримка, розвиток цифрових технологій), так і серйозні загрози (воєнні ризики, конкуренція, кіберзагрози, інфляція).

На основі узагальнення результатів аналізу доцільно запропонувати такі основні напрями вдосконалення технологічних інновацій та стратегії розвитку АТ «Укрпошта» в умовах цифровізації**:**

1. Поглиблення цифровізації логістичних процесів шляхом розширення автоматизації сортування не лише посилок, а й письмової кореспонденції та періодичних видань, а також подальшої оптимізації маршрутів доставки з використанням big data та аналітичних інструментів.

2. Розвиток клієнтоорієнтованих цифрових сервісів, зокрема вдосконалення мобільного застосунку, розширення мережі посилкосховищ та впровадження омніканальних моделей обслуговування клієнтів.

3. Посилення фінансових і адміністративних сервісів на базі поштової інфраструктури, зокрема шляхом інтеграції з державними цифровими платформами та розширення спектра соціально значущих послуг.

4. Залучення міжнародних інвестицій і грантових програм для модернізації матеріально-технічної бази, розвитку IT-інфраструктури та підвищення рівня кібербезпеки.

5. Розвиток кадрового потенціалу, що передбачає підвищення цифрових компетенцій персоналу, навчання IT-фахівців і формування мотиваційних програм для утримання кваліфікованих кадрів.

6. Зниження залежності від державного фінансування шляхом диверсифікації джерел доходів, активнішого виходу на міжнародні ринки та розширення співпраці з бізнес-клієнтами.

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності АТ «Укрпошта», зміцненню її конкурентних позицій на ринку поштових і логістичних послуг та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифровізації та тривалих зовнішніх викликів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. H. Magd, H. Jonathan Digitalization -An Emerging Business Trend for Sustainable Transformation of SMEs Sectors: A Proposed Model for Survival and Sustainability in Uncertainties. *Global Business and Management Research: An International Journal.* 2022. No2. 51 –65 c

2. Тимошенко Н. Ю., Шабанова М. А. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2021. Випуск 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-30. (дата звернення 22.02.2026).

3. Хлебинська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. ІІ Міжнародна науково-практична конференція *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* Матеріали конференції. Київ, 2021. 175 с.

4. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. *Economic Scope.* 2024. № 190, с. 141-147. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127 (дата звернення 22.02.2026).

5. Kuzior, A., Arefieva, O., Kovalchuk, A., Brożek, P., & Tytykalo, V. (2022). Strategic guidelines for the intellectualization of human capital in the context of innovative transformation. Sustainability (Switzerland), 14(19), 11937. DOI: https://doi.org/10.3390/su141911937 (дата звернення: 22.02.2026).

6. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том 21 № 3(52). С. 64–67.

7. Далик В. П., Ярмус С. С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *Інтернаука.* 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9508. (дата звернення: 22.02.2026).

8. Ємельянов О. Оцінювання вибору підприємствами стратегій їх інноваційного розвитку: матеріали IV Міжнародної наукової конференції

«Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід» (м. Луцьк 07 червня 2024 р), м. Луцьк. С. 23–25.

9. Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г., Шапуров О. О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Філософія економіки та управління.* 2022. No12 (89). 142 –152 с.

10. Ярмус С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 256–263.

11. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of oecd and EU countries. *Економіка розвитку систем,* 5(1), 18-25. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585 (дата звернення 22.02.2026).

12. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of Economic Regulation*. 2023. No. 1. P. 34-40. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226 (дата звернення: 22.02.2026).

13. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 5(58), 470–483. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179 (дата звернення: 22.02.2026).

14. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33 (дата звернення: 22.02.2026).

15. КУЩ, А., ПИРОГОВ, Д., & ПИРОГОВ, Є. (2025). СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ:

ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*, 338(1), 259-264. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-38 (дата звернення: 22.02.2026).

16. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки,* (2 (104), 54-60. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813 (дата звернення: 22.02.2026).

17. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526 (дата звернення: 22.02.2026).

18. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. *Управління змінами та інновації,* (9), 36-43. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156 (дата звернення: 22.02.2026).

19. Бояринова К. О., Саченко О. А. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2023. № 26. С. 59–64.

20. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal.* 2023. No. 1. P. 76-85. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320 (дата звернення: 22.02.2026).

21. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2024. №1(111). С. 12-18. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966

22. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут.* 2023.№ 26. С. 148–153.

23. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2024. № 1(103). С. 17-23. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995 (дата звернення: 22.02.2026).

24. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. *Mechanism of an Economic Regulation,* 2(104), 46- 53. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769 (дата звернення: 22.02.2026).

25. Tarasenko S., Karintseva O., Slabko T. Analysis of AI policy in Ukraine: normative impact on the restructuring of the economy. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво.* 2024. Вип. 2 (132). С. 37-44. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96436 (дата звернення: 22.02.2026).

26. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: *Сумський державний університет,* 2024. С. 24-34. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244 (дата звернення: 22.02.2026).

27. Ридкіна А. В., Карандюк О. Г. Тренди цифровізації. Abstracts II International scientific-practical conference «Economic and business administration development: scientific currencies and solutions». 2021. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53847/1/90-91.pdf (дата звернення: 22.02.2026).

28. Смерічевський С., Побережна З., Гура С. Розвиток теоретико-методичних основ формування інноваційного потенціалу авіапідприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php /journal/article/view/3390 (дата звернення: 22.02.2026).

29. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu (дата звернення: 22.02.2026).

30. Фінансові показники АТ «Укрпошта». URL: https://opendatabot.ua/c/21560045 (дата звернення: 22.02.2026).

31. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Каліберда, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство, (50).* URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71 (дата звернення 21.11.2025)

32. Гвоздь М. Я., Олинець А.-М. Я., Остащук Р. М. Синергія стратегічного управління та інновацій для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 5* (14)(2024). с.110-115. URL: https://doi.org/10.32782/dees.14-17 (дата звернення19.11.2025)

33. Перевозова, І. В. ., Земляков , І. С., П’яста, А. Р., Драганчук , Н.Я. (2024). Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії,* (32). URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234 (дата звернення 21.11.2025)