



SAMHÄLLETS BEHOV AV POSTTJÄNSTER UNDER HÖJD BEREDSKAP

Postväsendet under krig Erfarenheter från Ukraina

Anna Lioufas

Det ukrainska postväsendet har under Rysslands fullskaliga invasion spelat en viktig roll för att upprätthålla grundläggande samhällsfunktioner och stärka civilbefolkningens motståndskraft. Genom att distribuera kontanter, läkemedel, ID-handlingar och humanitärt bistånd i frontnära och isolerade områden har posttjänsterna kompletterat och i vissa fall ersatt andra samhällsstrukturer.

DE UKRAINSKA POSTOPERATÖRERNA har snabbt anpassat sin verksamhet i de områden som utsatts för omfattande attacker mot infrastruktur, genom bland annat mobila kontor, omplanerade rutter och skyddsåtgärder för personalen. Postväsendet har även haft en viktig funktion för nationell identitet – exempelvis genom symboliskt laddade frimärken och insamlingar till försvarsmakten.

Ukrainas erfarenheter visar att posten kan fungera som ett nav för både logistik, medborgarkontakt och civil beredskap.

BAKGRUND OCH FRÅGESTÄLLNING

Detta memo utgör en delleverans inom ramen för ett projekt om postväsendet under krig som FOI genomför på uppdrag av Post och telestyrelsen (PTS). Frågeställningarna har tagits fram tillsammans med uppdragsgivaren.

- Hur har posttjänster fungerat i samband med kriget i Ukraina?
- Hur har posttjänster prioriterats och anpassats efter förändrade behov i Ukraina efter den 24:e februari 2022?

- Vilka lärdomar gällande exempelvis posttjänster i svåråtkomliga områden, alternativa tjänster och olika kommunikationskanaler kan det ukrainska exemplet ge?

Begränsningar

I dialog med uppdragsgivaren har vi valt att fokusera på Ukrposhta¹, då det är den statliga postaktören. Kompletteringar med information från de andra postaktörerna har gjorts vid behov.

Det är inte möjligt att få fram information om de ockuperade områdena, därför behandlar detta memo endast information om de områden i Ukraina som inte är under ockupation.

Underlag

Uppgiften att beskriva Ukrainas erfarenheter av postverksamhet under krig har inte kunnat lösas med befintlig forskningslitteratur i ämnet – det är inte ett välbeforskat område. Studien har därför öppnat för andra typer av underlag såsom intervjuer och nyhetsartiklar.

I samband med detta projekt genomfördes ett digitalt möte med nyckelaktörer inom det ukrainska postsystemet. Deltagarna inkluderade representanter från NCEC² (Ukrainas nationella tillsynsmyndighet för elektronisk kommunikation, radiospektrum samt tillhandahållande av posttjänster), det ukrainska utvecklingsdepartementet,³ den statliga postoperatören Ukrposhta samt den privata aktören Meest Post⁴. De presenterade underlag som tagits fram utifrån FOIs egna frågeställningar, och utrymme gavs sedan för medverkande från FOI att ställa mer detaljerade frågor. Inför

mötet distribuerades ett frågeunderlag till den ukrainska kontaktpersonen, som vidarebefordrade dessa frågor till postoperatörerna.

Den följande framställningen baseras på material från dessa presentationer och Ukrposhtas nyhetsbrev, i kombination med medierapportering samt offentligt tillgängliga rapporter från organisationer såsom Universal Postal Union (UPU) och Center for Strategic and International Studies (CSIS). Det bör observeras att majoriteten av informationen härstammar direkt från ukrainska källor, och att möjlighet till oberoende verifiering av samtliga uppgifter inte har funnits.

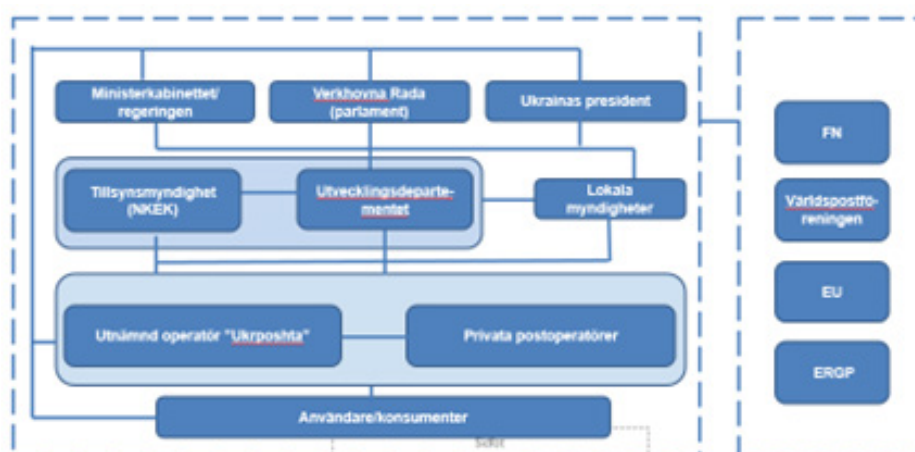
Ukraina som postaktör

Det ukrainska postsystemets struktur och aktörer NCEC beskrev i det digitala mötet postmarknaden i Ukraina som ”mycket koncentrerad, konkurrenskraftig och är till stor del självorganiserad och självreglerad, med minimal statlig reglering”.

Det ukrainska postsystemet består huvudsakligen av tre stora postoperatörer som tillsammans står för 97% av täckningen i Ukraina⁵.

Ukrposhta

Enligt Ukrposhtas officiella webbplats erbjuder de tjänster som spårning och paketleverans i hela landet, samt internationell e-handel och finansiella tjänster. Ukrposhta är den officiella nationella posttjänsten med fokus på universell täckning och traditionella postfunktioner, med särskilt fokus på att upprätthålla en tillförlitlig verksamhet på landsbygden.⁶



Figur 1. Bild från NCEC-presentation, översättning av FOI. Publicerad med tillåtelse av NCEC.

Nova Poshta

Nova Poshta är ett privat företag som satsar på snabba, pålitliga kurir- och logistiklösningar med avancerad teknik, med stark inriktning på stadspopulationer och företag.⁷

Meest

Meest är ett privat logistik- och postföretag som har specialiserat sig på internationella leveranser, särskilt mellan Ukraina och andra länder, inklusive stora ukrainska diasporor.⁸

Internationell ranking

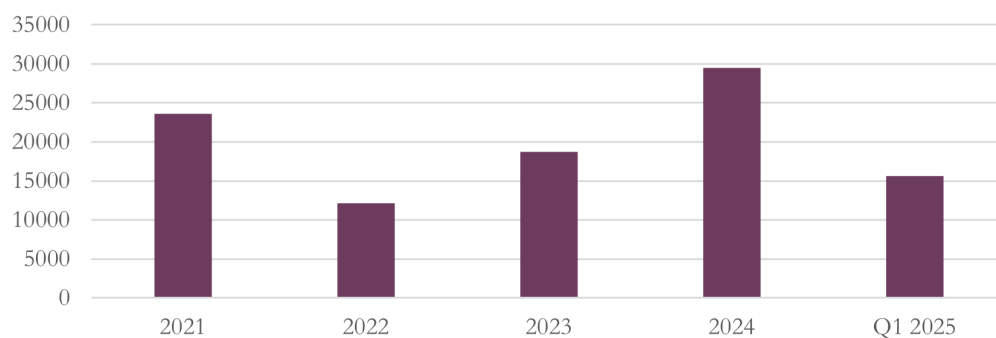
Den ukrainska postverksamhetens motståndskraft framgår av internationella rankingar som gjorts av den centrala institutionen för global postkoordinering och reglering Universal Postal Union (UPU). Där rankades Ukraina som nummer 8 av 192 posttjänster i världen 2024, med ett betyg på 72,7 av 100. Detta markerar en betydande

förbättring från föregående års betyg på 51,3. För att sätta detta i perspektiv: Portugal hade ett betyg på 70,1, Grekland 56,3 och Vietnam 75,6.⁹

UPU:s ranking¹⁰ baseras på fyra kärnindikatorer:

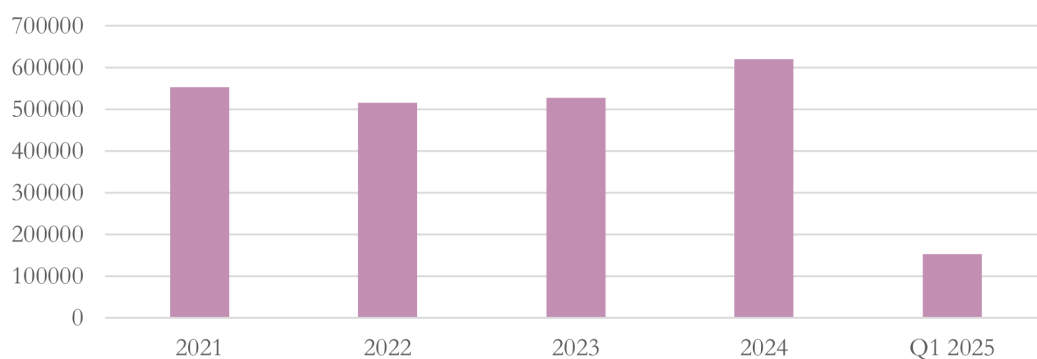
- **Tillförlitlighet (kvalitet och hastighet på leveranser):** Ukraina ökade sitt betyg från 82,6 till 91. Detta placerar den före länder som USA, Kanada och Spanien, och närmar sig Tyskland, Japan och Australien.
- **Leveransgeografi (volym av internationell post, import och export):** Betyget förbättrades trefaldigt, från 31,6 till 87,9.
- **Affärsmodellens lämplighet:** Ukraina gick från 9,9 till 21,9.
- **Affärsmodellens hållbarhet (förmåga att motstå ekonomiska och politiska chocker):** Betyget ökade från 78,1 till 85,4.

Utrikesleveranser



Figur 2. Antal hanterade postförsändelser i Ukraina (i tusental). Publicerad med tillåtelse av NCEC

Inrikesleveranser



Figur 3. Publicerad med tillåtelse av NCEC

Hur har posttjänster fungerat i samband med kriget i Ukraina?

De ryska militära angreppen mot Ukraina har i stora delar av landet medfört omfattande konsekvenser. En av de mest framträdande effekterna utgörs av en markant ökning av både intern och internationell migration, där miljontals individer tvingats lämna sina hem till följd av säkerhetsrisker, förstörd infrastruktur eller direkt ockupation.¹¹ Centrala delar av samhällsstrukturen, såsom postkontor, terminaler samt annan civil infrastruktur, har blivit föremål för attacker eller hamnat under ockupation, vilket har försvärat funktioner såsom varuförsörjning och kommunikation i många områden. Logistiska nätverk, inklusive vägar, järnvägar och broar, har skadats, vilket resulterat i betydande störningar i inrikes transporter.¹² Flygtransporter har i praktiken upphört, och även sjötransporter är kraftigt begränsade.¹³ Parallellt har attacker riktade mot kraftverk och elnät lett till allvarlig instabilitet i energiförsörjningen, särskilt i områden belägna nära frontlinjerna, vilket i sin tur påverkat tillgången till elektroniska kommunikationstjänster.¹⁴ Därtill har de omfattande mänskliga förlusterna i form av mobilisering, invalidisering, dödsfall och utvandring resulterat i en akut brist på kvalificerad arbetskraft inom flera sektorer, vilket ytterligare underminerar samhällsfunktionernas effektivitet och dess återhämtningsförmåga.

Enligt uppgifter som framkom vid en presentation av ukrainska NCEC blottade de ryska attackerna vissa sårbarheter i det ukrainska postsystemet.¹⁵ Bland annat det faktum att digitaliseringsgraden hos vissa operatörer (särskilt småföretag) varit alldeles för låg för att kunna upprätthålla verksamheten under sådana påfrestningar. Vissa operatörer har också haft begränsade ekonomiska resurser för modernisering och utveckling av postnätet. Vid samma presentation konstaterades det att kriget även lett till förändringar i konsumenternas behov (exempelvis en kraftig ökning av internationella försändelser), ökat skattetryck på medborgare, samt ökade risker för att förbjuda föremål skickas samt ökande cyberhot.

Hur har posttjänster prioriterats och anpassats efter förändrade behov i Ukraina efter den 24:e februari 2022?

Prioriterade leveranser

I mötet konstaterade de medverkande experterna från Ukraina att de ukrainska postoperatörerna upprätthållit hela sitt tjänstesortiment under det pågående krigets förhållanden, vilket innebär att inga tjänster har nedprioriterats eller avskaffats. De menade att operatörerna istället

utökat sin verksamhet utöver sina ordinarie tjänster, där de initierat nya tjänsteformer som en del av sociala och frivilliga stödinsatser, exempelvis apotekstjänster. Utifrån information från de olika operatörerna framträder en bild av att ukrainska posttjänster har genomgått en process av strömlinjeformning och effektivisering, ett arbete som inleddes redan innan den fullskaliga invasionen 2022. Det föreligger ingen formellt fastställd prioriteringsordning, men NCEC bedömer att de mest prioriterade leveranserna utgörs av humanitär logistik, humanitärt bistånd, utbetalningar av sociala stödinsatser samt tillhållande av statligt stöd till individer.¹⁶

Försvarsaktörer

Regelbundna leveranser av humanitärt bistånd till Ukrainas väpnade styrkor och andra militära aktörer genomförs via samtliga postoperatörer. Dessa ansvarar även i olika utsträckning för transport av krigsmateriel till frontlinjen, såsom reservdelar till drönare, vilka soldater beställer direkt från skyttegravarna för att sedan hämta ut dem.¹⁷ Postoperatörerna samarbetar med militära enheter för att hantera logistiska utmaningar och garantera att paket når soldaterna vid fronten.¹⁸

Näringslivet

Från och med krigets andra vecka inledde Ukrposhta flygleveranser till USA från Warszawa, vilket utgjort ett viktigt stöd för ukrainska små och medelstora företags exportverksamhet, som i stor utsträckning är beroende av posttjänster för försäljning via plattformar som eBay och Amazon.¹⁹ Enligt uppgifter i Ukrposhtas öppna nyhetsbrev (Ukrposhta, 5 december 2024) framgår att e-handeln i Ukraina, trots det pågående kriget, visat en fortsatt stark tillväxt, där en ökande andel av befolkningen förlitar sig på näthandel för såväl nödvändiga som icke-nödvändiga varor.

För att möta de logistiska utmaningarna har postoperatörerna, inklusive Ukrposhta, implementerat anpassade tjänster såsom postförskott och flexibla leveransalternativ, vilket har möjliggjort att e-handelspaketet når slutkunderna effektivt.²⁰ Ukrposhta rapporterar i ett nyhetsbrev att över 60 000 ukrainska hantverksproducenter och småföretag har exporterat varor till främst USA, som står för cirka 50 procent av exportvolymen, via deras tjänster. Den ukrainska närvaron på amerikanska marknadsplatser utgörs av över 42 600 försäljare på Etsy och 12 000 på eBay.²¹

I samma nyhetsbrev skriver Ukrposhta att de, för att ytterligare stärka denna utveckling, i samarbete med det numera nedlagda USAID etablerat en e-exportskola

som riktar sig till entreprenörer och veteraner, där de får utbildning i att använda digitala handelsplattformar såsom Amazon, eBay och Etsy. Dessa initiativ illustrerar postoperatörernas roll i att upprätthålla och främja Ukrainas e-handelsekonomi under svåra förhållanden.

Anpassningar av regleringar och lagstiftning

Det har gjorts flera ändringar i regelverk och lagstiftningen för att stärka posttjänsterna under kriget. En plan för genomförandet av NCEC:s strategiska prioriteringar skapades tidigt under kriget för att säkerställa en motståndskraftig postinfrastruktur: förändringar i den nationella operatören Ukrposhtas verksamhetsansvar under höjd beredskap fastställdes i ett regeringsbeslut redan den 17.03.2022.²² Enligt uppgifter som framkom vid en presentation av ukrainska NCEC har man även infört:

- Förenkling av förfarandena för statlig tillsyn, bl.a. genom att avskaffa schemalagda/planerade inspektioner samtidigt som man infört förändringar i mekanismen för övervakning av kvaliteten hos posttjänster.
- Införande av en tvistemålsmekanism utanför domstol för ärenden mellan användare och operatörer, samt mellan operatörerna.
- Förbättring av en mekanism för kommunikation och samordning mellan myndigheter och operatörer samt mellan tillsynsmyndigheten, operatörerna och användarna.
- Genomförande av den elektroniska regleringsplattformen, som omfattar ett delsystem för informations- och analysstöd för tillsynsmyndighetens verksamhet inom postområdet.

Praktiska anpassningar

Ukraina är ett av Europas geografiskt största länder, vilket medför stora regionala variationer i förhållanden, både geografiskt, ekonomiskt och socialt. Situationen vid frontlinjen, exempelvis i Donetsk, skiljer sig markant från den i västra delar av landet, såsom områdena kring Lviv vid den polska gränsen, där ekonomiska möjligheter och infrastruktur är mer utvecklade. Samtidigt påverkas skillnaderna även av urbana kontra rurala miljöer, där tillgången till resurser och ekonomisk aktivitet varierar kraftigt. Dessa geografiska och ekonomiska olikheter ställer höga krav på organisatoriska och operativa anpassningar inom exempelvis postväsendet, eftersom lösningar som fungerar effektivt i en region inte nödvändigtvis är tillämpliga eller hållbara i en annan.

Säkerhet

I samtal med postoperatörerna konstaterades det att den absolut viktigaste frågan för operatörerna har varit personalens och användarnas säkerhet och förmågan att säkerställa tillgänglighet för posttjänstens filialer.²³ Ukrposhtas generaldirektör Ihor Smelyanski noterar dock i en intervju med nyhetsmedier att 100% säkerhet inte är en möjlig ambition, utan att det snarare handlar om att hantera en acceptabel risknivå.²⁴ Hur denna risknivå ser ut i verkligheten kan man läsa sig till i Ukrposhtas nyhetsbrev, där det förekommer bilder och personliga berättelser om anställda som skadats eller omkommit i arbetet på grund av ryska attacker.

För att förbättra säkerheten har samtliga operatörer behövt anpassa sin logistik, genom exempelvis omstrukturering av rutter. Ukrposhtas generaldirektör konstaterar att ”det finns kollaboratörer bland befolkningen, de får pengar från Ryssland om de vidarebefordrar koordinaterna



Figur 4. Modula postkontor. Publicerad med tillåtelse av Ukrposhta..

för våra postbussar. Som en försiktighetsåtgärd ändrar vi därför ofta rutter, använder olika informationskällor och fattar nya beslut varje dag”.²⁵ Ukrposhta planerar idag sina rutter i tät samverkan med den ukrainska militären för att minimera risken för angrepp.

Ukrposhta har lyckats fortsätta att arbeta genom att snabbt flytta verksamhet till säkrare områden.²⁶ Även Meest berättar att de prioriterat säkerheten genom att stänga postkontor i krigszoner för att sedan återuppta verksamheten i säkrare regioner.²⁷ Ukrposhta berättar att de behövt implementera omfattande säkerhetsåtgärder för att skydda både anställda och kunder. Förare och brev-bärare i frontlinjeområden bär ofta skyddsväst och reser i bepansrade fordon. I ett pilotprojekt har Ukrposhta försett vissa fordon med drönarförsvarssystem, men detta är fortfarande i ett försöksstadium. Ukrposhta arbetar även med ett detekteringssystem för drönare.²⁸

Mobilitet & återuppbyggnad

För att säkerställa att även de mest avlägsna och krigsdrabbade områdena får tillgång till posttjänster har Ukrposhta introducerat mobila postkontor.²⁹ Dessa är bepansrade fordon som levererar brev, paket och humanitär hjälp direkt till invånare som annars skulle vara isolerade. Dessa mobila enheter har också använts för att betala ut pensioner och löner där banker inte längre fungerar.³⁰

Transport & logistik

Den fullskaliga invasionen har tvingat postleverantörer att anpassa sina transportvägar på grund av flera samverkande faktorer, såsom utgångsförbud som förhindrar nattliga transporter, flygangrepp, vägblockader vid gränsövergångar, brist på bränsle samt förstörd väg- och infrastruktur.³¹ För att hantera dessa utmaningar inledde



Figur 5. Leverans av mat och förnödenheter. Bild publicerad med tillåtelse av Ukrposhta.



Figur 6. Befolkningsevakuering. Bild publicerad med tillåtelse av Ukrposhta

Ukrposhta ett nära samarbete med Ukrzaliznytsia, den ukrainska statliga järnvägen, för att säkerställa postdistribution över hela landet. Tågrutten mellan Lviv och Kiev öppnades för postransport straxt efter krigets utbrott; en postrutt som inte varit i bruk på 21 år.³² Den dåvarande generaldirektören för Ukrzaliznytsia hade tidigare arbetat vid Ukrposhta, vilket underlättade kommunikationen och möjliggjorde lanseringen av den första rutten redan fem dagar efter invasionen.³³ Det ska dock även noteras att man samtidigt förlitade sig på europeiska samarbetspartners för stöd vid internationella postleveranser.³⁴

Trots att det finns exempel på järnvägslinjer som avbrutits till följd av säkerhetsrisker och skador på infrastrukturen, har järnvägstransporter fortsatt vara en central komponent i postdistributionen. Tågen fortsätter helt enkelt att gå. Ukrposhta har dock även utvecklat alternativa logistiska lösningar, inklusive vägtransporter och samordning med militära aktörer, för att nå avskurna områden.³⁵ Trots att Ukraina för närvarande saknar fungerande flygplatser, placerade sig landet på fjärde plats globalt bland posttjänster vad gäller expresstjänster under föregående år, och detta under pågående krig.³⁶

Samtidigt har investeringar fortsatt i en redan före kriget eftersatt infrastruktur, bland annat genom automatisering av sorteringscentraler och etablering av nya logistikhubbar för att förbättra effektiviteten. Innan krigets utbrott hade Ukrposhta cirka 11 000 kontor, men endast 20 procent av dessa var utrustade med datorer, varav mer än hälften var äldre än tio år. Dessutom var medelåldern på postfordonen cirka 17 år.³⁷

Uppgifter om hur ukrainska postleverantörer använder sig av drönare varierar. Enligt uppgifter i media har användningen av drönare för mindre paket, effektivisering av logistiknätverk och bättre samordning med internationella transportörer bidragit till att upprätthålla verksamheten trots de utmanande omständigheterna.³⁸ Däremot har Ukrposhtas representanter i samtal konstaterat att även om posten använt drönare i över tio år, är det idag försvaret som främst använder drönare, och att det kan bli problem i luftrummet om för många drönare rör sig i området samtidigt.³⁹

Internet- & eltillgång

Under kriget har internettillgången i Ukraina utgjort en avgörande och komplex utmaning för samtliga sektorer, inte minst postsektorn. Internationellt stöd, särskilt genom tillhandahållandet av Starlink-satellitterminaler, har spelat (och fortsätter att spela) en central roll för att säkerställa kontinuerlig kommunikation. Samtidigt har omfattande strömavbrott och skador på den traditionella nätverksinfrastrukturen lett till betydande avbrott i internettillgången, särskilt i hårt drabbade regioner. Starlink har därmed blivit en grundläggande komponent i Ukrainas kommunikationssystem under kriget, även om teknologins användning innebär både strategiska fördelar och säkerhetsmässiga risker. Diskussionerna om fortsatt användning kretsar kring frågor om teknologins sårbarhet, politisk kontroll och etiska implikationer. Flera bedömare, bland dessa Horton och Korolchuk (2023) konstaterar dock att trots debatten kring Elon Musk, så är Starlink-nätverket "helt avgörande" för Ukrainas försvar.⁴⁰

För att möjliggöra postpersonalens arbete har de alltså utrustats med Starlink-routrar och generatorer, vilket tillåter data att laddas ner vid dagens början för att sedan arbeta offline med kvällssynkronisering.⁴¹ Denna lösning har varit avgörande för att upprätthålla postutdelningen, då det möjliggör operativ kommunikation, logistikhantering och säker dataöverföring även i avlägsna eller krigsdrabbade områden.⁴²

Ukrposhta disponerar idag⁴³:

- 1552 Starlink-enheter för internetåtkomst
- 1716 generatorer för el- och värmeförsörjning
- 8295 3-i-1-enheter för fältarbete⁴⁴
- Över 200 knutpunkter med tillgång till värme, el och internet

Parallellt hanterar Ukrposhta, liksom övriga Ukraina, en betydande bränslebrist, vilket hanteras genom omfattande bränsleimport från andra länder.⁴⁵

Digitalisering & innovation

Eftersom många människor i Ukraina nu använder digitala tjänster mer än tidigare, har posttjänsterna också fått i uppdrag att tillhandahålla digital post och paketspårning, vilket gör att människor kan hålla kontakten och ta emot viktiga meddelanden på distans. För att minska beroendet av fysisk infrastruktur och förbättra service under kriget har Ukrposhta satsat stort på digitalisering. Tjänster som onlinebetalningar, digital postspårning och e-handel har utökats. Kriget har tvingat samtliga postoperatörer att förnya sig snabbt, vilket har lett till effektivitetsvinster inom områden som automatiserad postsortering. Ukrposhta har exempelvis infört automatisk brevsortering, och man hoppas kunna gå från 1500 paket om dagen till 4 000 paket om dagen innan årets slut. Meest noterar att man behövt införa flera digitaliseringsåtgärder med funktioner som online paketspårning, elektroniska aviseringar och beställningar via mobilapp.⁴⁶

Cybersäkerhet

Ukrposhta har behövt göra omfattande investeringar i IT-säkerhet för att hantera återkommande cyberattacker, särskilt efter lanseringen av ett frimärke som hyllade den ukrainska gränsvakten och provocerade Ryssland.⁴⁷ Ett tydligt exempel på hur en cyberattack kan se ut var attacken som skedde den 12 december 2023, då en av Ukrainas största mobiloperatörer, Kyivstar, utsattes för en omfattande cyberattack som berörde cirka 25 miljoner användare och ledde till ett två dygn långt avbrott i telefoni, textmeddelanden och mobilt internet. Händelsen påverkade Ukrposhtas verksamhet på flera centrala områden, däribland postdistribution och försäljningsaktiviteter. Därtill försvårades både informationsspridning till mottagare om ankomna försändelser och verifiering av kunders identitet via sms.⁴⁸ Ukrposhtas generaldirektör betonar att cybersäkerhet är en fråga om nationell säkerhet, där hoten är kontinuerliga och kräver betydande resurser för att skapa robusta och hållbara system. Han påpekar att cyberattacker mot kritisk infrastruktur kan få långtgående konsekvenser för samhället, vilket understryker vikten av investeringar i IT-säkerhet.⁴⁹ Bland de frågor som han lyfter som särskilt viktigt att hantera är datalagring och dataexport: "Vi arbetar för att skapa hållbara tjänster, och detta har blivit en fråga om nationell säkerhet: är det säkert för den nationella postoperatören att lagra data i molnet? Kan vi exportera dessa data? Om situationen med Ryssland försämras behöver de inte stridsvagnar, de kan bara stänga av finansiella system och se till så att vi inte kan betala ut pensioner. Det är ett mer effektivt verktyg för att påverka ett val".

Administration & databaser

Utmaningarna i krigsdrabbade områden innebär en kontinuerlig och komplex omvärdering av Ukrposhtas databas, då stora delar av bebyggelse har förstörts och miljontals ukrainare har förflyttats inom landet eller till utlandet.⁵⁰ För att kunna säkerställa effektiv kommunikation, särskilt med regeringens behov av att nå medborgarna, är det avgörande att databasen kontinuerligt uppdateras med aktuell information om var människor nu befinner sig och vilka byggnader som fortfarande är intakta. Ur ett analytiskt perspektiv är denna databasförvaltning central för att upprätthålla postens funktionalitet under krigets pågående förhållanden. Den speglar en bredare utmaning för alla samhällstjänster i konfliktzoner: att anpassa sig till en snabbt föränderlig demografi och infrastruktursituation. För att möta detta krävs inte bara teknisk kapacitet utan även nära samarbete med lokala myndigheter och andra aktörer för att säkerställa tillförlitliga och uppdaterade data.

Vem har varit pådrivande?

Postväsendet i Ukraina har genomgått omfattande förändringar sedan krigsutbrottet 2022, där flera åtgärder har implementerats för att anpassa verksamheten till den nya situationen. Det är dock oklart vilken aktör eller nivå som har varit drivande bakom dessa förändringar – om det är statliga myndigheter, ledningen för postväsendet eller lokala initiativ. Den osäkerhet som råder kan delvis



Figur 7. Exempel på humanitär hjälp. Bild publicerad med tillåtelse av Ukrposhta.

tillskrivas bristen på verifierbart källmaterial; tillgänglig information har i stor utsträckning kommit från ukrainska myndigheter eller media, där exempelvis Ukrposhtas generaldirektör har framträtt och presenterat en subjektiv bild av utvecklingen. Lagstiftningsändringar skedde snabbt efter krigets början, vilket tyder på att den politiska ledningen var medveten om och reagerade på de omedelbara behoven. Samtidigt kvarstår frågan om vissa förändringar, såsom införandet av apoteksleveranser och kontantutbetalningar, är resultatet av lokala initiativ eller ett styrt ledningsbeslut inom postoperatörerna.

Lärdomar gällande posttjänster i svåråtkomliga (krigs)områden och alternativa tjänster

Posten i Ukraina fyller en kritisk funktion som i mångt och mycket är mer än ”bara” en traditionell leverantör av posttjänster. Deras snabba anpassning till krigets omvälvande förhållanden, inklusive utvecklingen av humanitära tjänster, medicinleveranser och finansiell service, visar på en stark organisatorisk förmåga och socialt ansvarstagande. Utmaningarna är enorma, men verksamheten är avgörande för att upprätthålla samhällsfunktioner och stödja civila i svåråtkomliga områden. Detta illustreras i en tysk nyhetsartikel där en medarbetare från Ukrposhta konstaterar att: ”I krigsområdena är nästan alla banker, apotek och affärer stängda för närvarande. Människor får mat, mediciner, tidningar och elbanker genom oss. Och de hämtar ut sina pensioner och sociala förmåner - i kontanter, för inte ens betalterminalerna fungerar utan el.”⁵¹

Befolkningsevakuering

Genom ett samarbete mellan Ukrposhta och den ukrainska järnvägen har ett system etablerats för att underlätta tillgång till nödfinansiering för evakuerade personer.⁵² När flyktingar kliver ombord på tågen samlas deras kontaktuppgifter in i realtid av tågvärdar, vilket möjliggör för Ukrposhta att förbereda och tillhandahålla ekonomiskt stöd vid ankomst. Denna process etablerades snabbt, inom tre dagar efter krigsutbrottet.⁵³

Humanitära leveranser till medborgare

Ukrposhta har blivit en central aktör i transporten av humanitärt bistånd, både internationellt och inom landet. Under det senaste året transporterades över 300 ton humanitärt bistånd enbart från USA, med liknande flöden från andra internationella donatorer. Distributionen omfattar även landsbygd och ockuperade områden, där mobila postkontor delar ut pensioner och livsmedel.⁵⁴ Samtidigt har vissa humanitära insatser varit föremål för kritik, exempelvis gällande automatiska

välgörenhetsavgifter på postförsändelser utan kundernas medgivande, som väckt debatt om Ukrposhtas roll och dess relation till regeringen.⁵⁵

Läkemedelsförsörjning i frontnära områden

Som svar på bristen på apotek i över 20 000 ukrainska byar har Ukrposhta erhållit apotekslicens och etablerat ett läkemedelslager, vilket möjliggör distribution av läkemedel till även de mest avlägsna och frontnära områdena.⁵⁶ Genom initiativet Ukrposhta Pharmacy har man erbjudit kostnadsfri leverans av mediciner inom tre dagar mellan regioncentra, samt lagring upp till sju dagar i lokala postkontor. Projektet är integrerat med det statliga programmet "Affordable Medicines" och hanterade under 2024 över 51 000 beställningar, varav en betydande del från konfliktzoner. Kompletterande insatser inkluderar "Doctors at Ukrposhta Mobile Post Offices", där mobila enheter erbjuder grundläggande medicinska tjänster för att öka tillgången till vård och förebygga sjukdomar i isolerade områden.⁵⁷

Banktjänster och kontantförmedling

I en kontext där traditionella banktjänster ofta är otillgängliga har Ukrposhta tagit en nyckelroll i att förmedla kontanta finansiella transaktioner för privatpersoner och företag, vilket är av avgörande betydelse för den ekonomiska stabiliteten under kriget.⁵⁸ Ukrposhta hade redan före kriget ambitionen att bredda sina tjänster till att inkludera finansiella lösningar, vilket nu påskyndats av den bristande bankinfrastrukturen i landet. Med stöd från Internationella valutafonden har Ukrposhta erhållit en banklicens och påbörjat utvecklingen av banktjänster.⁵⁹ Företaget har också ansvarat för utbetalningar av löner, pensioner och sociala bidrag, särskilt i områden där banker är otillgängliga på grund av skadad infrastruktur eller brist på personal. Fysiska kontantutbetalningar har varit avgörande, inte minst för äldre som saknar digitala betalningsmöjligheter. Ukrposhtas generaldirektör framhåller vikten av detta sociala uppdrag och beskriver hur organisationen lyckats nå även nyligen befriade områden trots stora logistiska hinder.⁶⁰

Meddelandetjänster

I områden utan el eller mobilnät har Ukrposhta implementerat ett initiativ där invånare kan lämna in meddelanden via formulär, vilka sedan skrivs ut och levereras av postpersonal och volontärer under deras rundor. Avsändarna meddelas när deras budskap har nått mottagaren, vilket fyller en viktig social funktion i krigets isolerade regioner.⁶¹

Godsleveranser

Ukrposhta har egna lager och använder ett hub-till-hub-system för att distribuera mat och förnödenheter, vilket är avgörande för att upprätthålla leveranser i en svår och dynamisk krigsmiljö.⁶² Enligt uppgift från Ukrposhta har de etablerat egna logistikhubbar och lagercentraler i flera regioner för att effektivt hantera insamling, sortering och vidaredistribution av paket och förnödenheter.⁶³ Dessa hubbar fungerar som centrala noder där gods samlas innan det skickas vidare till regionala eller lokala postkontor och mobila enheter. Gods, inklusive mat och humanitärt bistånd, flyttas mellan större logistikhubbar med tåg, lastbil eller flyg innan det distribueras vidare till mindre centra och slutligen till mottagarna, ofta via mobila kontor eller volontärer. Denna modell möjliggör flexibel och skalbar distribution trots störningar i infrastrukturen.

Humanitärt bistånd, särskilt mat och mediciner, samlas ofta i större hubbar, exempelvis i Lviv eller andra relativt säkra regioner, innan det transporteras till frontnära och isolerade områden. Ukrposhta ansvarar för att säkra hela kedjan från mottagande av förnödenheter från internationella givare till slutlig leverans till behövande.

Post som moralhöjande faktor

Under kriget i Ukraina har posttjänsterna spelat en betydande roll som en moralhöjande faktor för både civilbefolkning och militär personal. Möjligheten att skicka och mottaga brev, paket och förnödenheter från anhöriga fungerar som en viktig länk till vardagen i en annars instabil och osäker situation.

Ukrposhta har utnyttjat frimärken som ett verktyg för att stärka den nationella moralen samtidigt som man samlat in medel till Ukrainas försvar. Krigsrelaterade frimärken har blivit symboler för motstånd och nationell stolthet, med motiv som hyllar den ukrainska kampen och militären. Dessa frimärken fungerar inte bara som moraliskt stöd utan också som uttryck för solidaritet med landets fortsatta kamp.⁶⁴ Ett av de mest ikoniska exemplen är frimärket med texten "Ryska krigsfartyg, dra åt helvete", som snabbt blev en symbol för ukrainskt motstånd. Intäkterna från dessa begränsade upplagor har kanaliseras till finansiering av bland annat minröjningsutrustning, humanitära insatser och återuppbyggnadsprojekt.⁶⁵ Framärken med motiv av den kända minsökarhunden Patron har inbringat cirka 500 000 dollar, varav 80 % avsattes för minröjningsutrustning och resterande för djurhem.⁶⁶

SLUTSATSER OCH LÄRDOMAR

Det ukrainska postväsendet har haft en central roll under pågående krig för både logistik, samhällsservice och psykologiskt stöd. De tre frågeställningar som ställdes initialt har kunnat besvaras, dock med förbehållet att uppgifterna främst kommer från ukrainska källor och inte alltid är oberoende verifierade.

Hur har posttjänster fungerat under kriget?

Ukrainska postoperatörer har lyckats upprätthålla hela sitt tjänsteutbud, trots omfattande skador på infrastruktur och hot mot personal. De har snabbt anpassat rutten, transportmedel och arbetsmetoder, bland annat genom mobila kontor, järnvägstransporter och digitalisering.



Figur 8. Frimärken från Ukraina.
Källa: Shutterstock.

Hur har posttjänster prioriterats och anpassats efter förändrade behov?

Humanitärt bistånd, läkemedelsdistribution och finansiella utbetalningar har stått i centrum. Posten har även tagit över funktioner som banker och apotek inte kunnat

leverera. Digitala lösningar och alternativa energikällor har varit avgörande för att upprätthålla verksamheten.

Vilka lärdomar kan dras för svåråtkomliga områden och alternativa tjänster?

Ukrposhta har visat hur posten kan bli en bred samhällsaktör som når befolkningen när andra system bryter samman. Mobila lösningar, redundans och samverkan med andra aktörer har varit nycklar till framgång.

Ukrainas erfarenheter visar att postväsendet kan spela en oväntat central roll i nationell motståndskraft vid krig och kris. Posttjänster har inte bara levererat brev och paket, utan fungerat som samhällsbärande funktioner för ekonomisk försörjning, kommunikation, humanitär hjälp och moral. Det är inte en realistisk ambition att direkt överföra Ukrainas erfarenheter till svenska förhållanden, men det är ändå tydligt att erfarenheterna ger flera relevanta implikationer för svensk beredskap.

Robusthet i glest befolkade eller isolerade områden. Ukrposhtas satsning på mobila kontor och kontantutbetalningar visar på värdet av analoga alternativ där digital infrastruktur saknas eller slås ut. I Sverige gäller detta t.ex. glesbygd eller områden utan reservkraft vid elbortfall. Planering bör inkludera mobila nödlösningar, även för läkemedel och myndighetskommunikation. Kontanthantering däremot ser annorlunda ut i Sverige än i Ukraina idag, och PostNords bankverksamhet lades ner redan 2014, så denna aspekt är möjligtvis inte lika relevant. Det ska dock sägas att svensk kontantanvändning i beredskapssyfte är en central del av landets totala försörjningsberedskap. Officiella rapporter och rekommendationer från MSB och Riksbanken, understryker vikten av att hushåll och samhällsviktiga funktioner har tillgång till kontanter för att kunna hantera kriser och störningar i betalningssystemet.⁶⁷ Det är därför av stor vikt att både individer och samhällsaktörer beaktar och följer dessa rekommendationer för att stärka Sveriges beredskap.

Digitalisering med redundans

Ukrainas snabba övergång till digital posthantering visar på innovationsförmåga, men medför också risker. Starlink-terminaler, generatorer och offline-arbetsflöden har gjort det möjligt att fortsätta verksamheten trots nät- och strömbrott. Det är viktigt att säkerställa att post- och logistiksystem kan fungera utan nätanslutning under längre perioder och att alternativa kommunikationskanaler finns för kritiska tjänster. En svensk motsvarighet bör alltså säkerställa offlinefunktionalitet, reservsystem och dataskydd – särskilt om posten hanterar känsliga uppgifter eller betalningar.

Posten som bred samhällsservice

Posten i Ukraina har tagit över delar av bank- och apoteksfunktioner samt bistått i humanitära transporter. I Sverige är det av vikt att vi identifierar vilka kompletterande samhällstjänster PostNord eller andra operatörer kan leverera vid kris, särskilt i områden där annan service försvinner först. I Sverige har vi glesbygdsområden där samhällsaktörer arbetar för att finna lösningar på leveransproblem vid ogynnsam väderlek eller andra försvårande omständigheter. Dessa erfarenheter kombinerade med lärdomar från Ukraina kan vara särskilt relevanta för Sverige.

Samarbete med militära och civila aktörer

Ukrainska aktörer har samverkat nära med militären för att skydda personal och rutter. För svensk del bör samplanering ske mellan PostNord, MSB, Försvarsmakten och regionala aktörer, särskilt kring logistik, personskydd och försörjning. Detta sker till viss del redan idag, via Beredskapssektor Transporter Privat – Offentlig Samverkan (BT POS) som är en samverkansstruktur som inrättades 2023 av Trafikverket för att stärka Sveriges förmåga att hantera samhällsstörningar och säkerställa samhällsviktiga transporter i alla samhällstillstånd, inklusive krig och höjd beredskap.

Post som psykologisk resurs

Postutdelning har visat sig ha stort symbolvärde för både civila och militärer i Ukraina. Det fysiska paketet, brevet eller pensionsutbetalningen bidrar till känslan av att staten fortfarande fungerar. Vikten av postens närvaro för att föra fram budskapet om en samlad nation lyfts i flera sammanhang. Svenska beredskapsplaner bör utforska detta mjuka värde, särskilt i kontexten av befolkningsskydd och uthållighet i kris.

SLUTLIG REFLEKTION

I medieintervjuer med postanställda och de människor som använder sig av posten, framkommer en bild av posten som en viktig faktor för att upprätthålla en känsla av samhälle. För soldater vid fronten utgör paketen inte bara praktiskt stöd utan också en känslomässig bekräftelse på att de inte är bortglömda. För civila, särskilt de i isolerade eller konfliktutsatta områden, bidrar postens kontinuerliga funktion till en känsla av samhörighet, trygghet, resiliens och nationell identitet. I områden som återkommit under ukrainsk kontroll efter att ha varit under rysk ockupation har det varit viktigt att få ut ukrainsk valuta till pensionärer och andra boende som en påminnelse om att de är en del av Ukraina. Postväsendets närvaro signalerar helt enkelt att staten och samhället fortsatt är verksamma, vilket stärker den kollektiva moralen och hoppet – en dimension som i långvariga konflikter kan vara minst lika viktig som materiella resurser. ■

Referenser

- Bandura, R., Timtchenko, I. & Robb, B. (2024). Ships, trains, and trucks: Unlocking Ukraine's vital trade potential. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Center for Transport Strategies. (2023, 29 december). Ukrposhta delivers international postal items by rail for first time in 20 years. https://en.cfts.org.ua/news/ukrposhta_delivers_international_postal_items_by_rail_for_first_time_in_20_years. Hämtad 12 augusti 2025. Deprez, F. (2022, 25 september).
- Postal workers are keeping Ukraine's front-line villages alive. Foreign Policy. <https://foreignpolicy.com/2022/09/25/ukraine-russia-war-postal-workers-ukrposhta-front-line-mykolaiv/>. Hämtad 3 juli 2025. Gutierrez, M. (2022, 8 december).
- Delivering under pressure: How Igor Smelyansky (MBA'05) has adapted Ukraine's national postal service to the chaos of war. <https://msb.georgetown.edu/news-story/alumni/delivering-under-pressure-how-igor-smelyansky-mba05-has-adopted-ukraines-national-postal-service-to-the-chaos-of-war/>. Hämtad 3 juli 2025. Horton, A. & Korolchuk, S. (2023, 18 september).
- Whatever the fuss over Elon Musk, Starlink is utterly essential in Ukraine. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/world/2023/09/08/elon-musk-starlink-ukraine-war/>. Hämtad 12 augusti 2025.
- Hrazdan, O. (2024, 16 augusti). Ukraine's national postal service is ready to open in Sudzha. Kyiv Post. <https://www.kyivpost.com/post/37510>. Hämtad 3 juli 2025.
- International Organization for Migration. (2025). Crisis in Ukraine. <https://www.iom.int/crisis-ukraine>. Hämtad 12 augusti 2025.
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2022). Postanova vid 17 beresnja 2022 r. №05 – Pro osoblyvosti roboty aktsionernoho tovarystva "Ukrposhta" v umovakh vojennoho stanu. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF>. Hämtad 12 augusti 2025.
- Klitina, A. (2022, 6 maj). Interview with Igor Smelyansky the head of Ukrposhta. Kyiv Post. <https://www.kyivpost.com/videos/8920>. Hämtad 3 juli 2025.
- Komersant Ukrainian. (2025, 10 januari). Scandal over charitable contributions: is Ukrposhta's initiative legitimate? Komersant. <https://komersant.ua/en/skandal-navkolo-blahodiynykh-vneskiv-chy-pravomirna-initsiatyva-ukrposhty>
- Odell, A., Lioufas, A., Olsén, M., Mossberg Sonnek, K., Welander, F. & Hörnedal, A. (2024, 14 augusti). Russian attacks on the Ukrainian power system (FOI-R--5596--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI).
- Post and Parcel. (2022, 19 maj). Ukrposhta: Showing true leadership. <https://postandparcel.info/148374/news/ukrposhta-showing-true-leadership/>. Hämtad 3 juli 2025.
- Rosycki, M. (2023, 11 juli). Ukraine – the "border land" of Europe and future CEP Mecca? Parcel & Postal Technology International. Hämtad 3 juli 2025.
- Shevchenko, V. (2024). Ukraine's war stamps put humour, patriotism and swearing in the post. BBC News. <https://www.bbc.com/news/articles/cly4w8z28xzo>. Hämtad 3 juli 2025.
- Thomas, K. (2025, 10 mars). Ukrainische Post: "Wir sind der erste Punkt der Zivilisation an der Front". Die Zeit. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2025-03/ukrainische-post-versorgung-lebensmittel-ukrposhta-ihor-smelyansky>. Hämtad 3 juli 2025.
- Ukrposhta. (2023, 16 februari). Ukrposhta has been supporting important governmental programs. Ukrposhta Status.
- Ukrposhta. (2024, 5 december). Supporting the exporters: ETSY CEO impressed by Ukrposhta's operations. Ukrposhta Status.
- Ukrposhta. (2024, 7 november). Ukrposhta pharmacy. Ukrposhta Status.
- UNDP. (2025, 25 februari). Tre år efter invasionen: Ukrainas återuppbyggnad kommer kosta 524 miljarder dollar. FN:s utvecklingsprogram. <https://www.undp.org/sv/sweden/press-releases/tre-ar-efter-invasionen-ukrainas-ateruppbyggnad-kommer-kosta-524-miljarder-dollar>. Hämtad 28 augusti 2025.
- Universal Postal Union. (2024). The state of the postal sector 2024. <https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2024>. Hämtad 12 augusti 2025.
- Weisenthal, J. & Alloway, T. (2024, 23 februari). How Ukraine delivers the mail during wartime. Odd Lots. <https://omny.fm/shows/odd-lots/how-ukraine-delivers-the-mail-during-wartime>. Hämtad 3 juli 2025.
- Wilder, S. (2022, 30 augusti). As war drags, Ukraine's postal service perseveres. Al Jazeera. <https://www.aljazeera.com/news/2022/8/30/as-war-drags-ukraines-postal-service-perseveres>. Hämtad 3 juli 2025.
- Wodinsky, S. (2022, 22 april). Ukraine's postal service gets DDoS'd after printing stamps of sunken Russian battleship. Gizmodo. <https://gizmodo.com/ukraines-post-office-cyberattack-guard-moskova-stamp-1848829405>.

Slutnoter

- 1 <https://www.ukrposhta.ua/en/>
- 2 <https://nkek.gov.ua/en/about-ncek>
- 3 <https://mindev.gov.ua/en>
- 4 <https://ua.meest.com/>
- 5 Ukrainska NCEC, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig, digitalt möte, 1 juli 2025, personlig kommunikation.
- 6 Ukrposhta, "Ukrposhta Ukraine's national post," hämtad 3 juli, 2025, <https://www.ukrposhta.ua/en/>
- 7 Nova Poshta, "Ukraine's national post and courier services", hämtad 3 juli, 2025, <https://novaposhta.ua/en/>
- 8 Meest, hämtad 3 juli, 2025, <https://ua.meest.com/>
- 9 Universal Postal Union, "The State of the Postal Sector 2024", hämtad 12 augusti 2025. <https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2024>.
- 10 Varje lands postnät tilldelas ett poängtal av 100 baserat på UPU:s stordata, inklusive miljarder postspåringsposter insamlade under 2023, officiell poststatistik från UPU som omfattar över 100 indikatorer, samt viktiga undersökningar som genomförts av UPU. Indexet fungerar som ett centralt mått på hur ländernas postnät bidrar till global handel och utveckling, och används som ett påverkansverktyg för att uppmuntra investeringar i utvecklingen av nätverket världen över. Universal Postal Union, "The State of the Postal Sector 2024".
- 11 International Organization for Migration, *Crisis in Ukraine*, 2025, <https://www.iom.int/crisis-ukraine>, hämtad 12 augusti 2025.
- 12 En ny rapport från Ukrainas regering, Världsbanken, EU-kommissionen och FN uppskattar att återuppbyggnaden kommer att kosta 524 miljarder dollar det kommande decenniet – betydligt mer än tidigare uppskattningar. Analysen baseras på en omfattande skadebedömning ledd av FN:s utvecklingsprogram (UNDP) i Ukraina. (UNDP, 2025).
- 13 Bandura, R. (2024). *Ships, Trains, and Trucks: Unlocking Ukraine's Vital Trade Potential*. Center for Strategic and International Studies (CSIS).
- 14 Odell mfl, *Russian attacks on the Ukrainian power system*, 2024.
- 15 Ukrainska NCEC, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig, digitalt möte, 1 juli 2025.
- 16 NCEC, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 17 Karel Thomas, "Ukrainische Post: 'Wir sind der erste Punkt der Zivilisation an der Front'," *Die Zeit*, March 10, 2025, <https://www.zeit.de/wirtschaft/2025-03/ukrainische-post-versorgung-lebensmittel-ukrposhta-igor-smelyansky>, hämtad 3 juli 2025.
- 18 Joe Weisenthal och Tracy Alloway, "How Ukraine Delivers the Mail During Wartime," *Odd Lots podcast*, Bloomberg, February 23, 2024, <https://omny.fm/shows/odd-lots/how-ukraine-delivers-the-mail-during-wartime>, hämtad 3 juli 2025.
- 19 Alina Klitina, "Interview with Igor Smelyansky the Head of Ukrposhta," *Kyiv Post*, May 6, 2022, <https://www.kyivpost.com/videos/8920>, hämtad 3 juli 2025.
- 20 Weisenthal och Alloway, "How Ukraine Delivers the Mail."
- 21 Ukrposhta, 5 december 2024.
- 22 Enligt ukrainska regeringens beslut (Kabinet Ministriv Ukrainy, 2022, nr 305) fastställdes särskilda regler för Ukrposhtas verksamhet under krigstillståndet avseende bland annat prioriterad leverans och transportmöjligheter.
- 23 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 24 Hrazdan, Olesya. "Ukraine's National Postal Service Is Ready to Open in Sudzha." *Kyiv Post*, August 16, 2024. <https://www.kyivpost.com/post/37510>. Hämtad 3 juli 2025.
- 25 Thomas, "Ukrainische Post."
- 26 Hrazdan, "Ready to Open in Sudzha." och Deprez, Florian. "Postal Workers Are Keeping Ukraine's Front-Line Villages Alive." *Foreign Policy*, September 25, 2022. <https://foreignpolicy.com/2022/09/25/ukraine-russia-war-postal-workers-ukrposhta-front-line-mykolaiv/>. Hämtad 3 juli 2025.
- 27 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 28 Thomas, "Ukrainische Post."
- 29 Maria Gutierrez, "Delivering Under Pressure: How Igor Smelyansky (MBA'05) Has Adapted Ukraine's National Postal Service to the Chaos of War," *Georgetown University*, December 8, 2022, <https://msb.georgetown.edu/news-story/alumni/delivering-under-pressure-how-igor-smelyansky-mba05-has-adopted-ukraines-national-postal-service-to-the-chaos-of-war/>, hämtad 3 juli 2025.
- 30 Hrazdan, "Ready to Open in Sudzha."
- 31 Thomas, "Ukrainische Post."
- 32 Center for Transport Strategies. "Ukrposhta Delivers International Postal Items by Rail for First Time in 20 Years." December 29, 2023. https://en.cfts.org.ua/news/ukrposhta_delivers_international_postal_items_by_rail_for_first_time_in_20_years. Hämtad 12 augusti 2025.
- 33 Post and Parcel. "Ukrposhta: Showing True Leadership." May 19, 2022. <https://postandparcel.info/148374/news/ukrposhta-showing-true-leadership/>. Hämtad 3 juli 2025.
- 34 Sean Wilder, "As War Drags, Ukraine's Postal Service Perseveres," *Al Jazeera*, August 30, 2022, <https://www.aljazeera.com/news/2022/8/30/as-war-drags-ukraines-postal-service-perseveres>, hämtad 3 juli 2025.
- 35 Weisenthal och Alloway, "How Ukraine Delivers the Mail."
- 36 Thomas, "Ukrainische Post."
- 37 Gutierrez, "Delivering Under Pressure."
- 38 Bland annat Weisenthal och Alloway, "How Ukraine Delivers the Mail."
- 39 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 40 Adam Horton och Serhiy Korolchuk, "Whatever the Fuss over Elon Musk, Starlink Is Utterly Essential in Ukraine," *The Washington Post*, September 18, 2023, <https://www.washingtonpost.com/world/2023/09/08/elon-musk-starlink-ukraine-war/>, hämtad 12 augusti 2025.
- 41 Thomas, "Ukrainische Post."
- 42 Weisenthal och Alloway, "How Ukraine Delivers the Mail."
- 43 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 44 Dessa enheter används av postanställda för att hämta och uppdatera leveransinformation direkt från fältet. Genom att ladda ner information om leveranser innan de lämnar postkontoret kan de effektivt planera sina rutter och säkerställa att alla paket levereras i tid. Vid återkomst till postkontoret uppdateras enheterna med information om leveransstatus.
- 45 Post and Parcel. "Ukrposhta: Showing True Leadership."

- 46 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 47 Post and Parcel. “*Ukrposhta: Showing True Leadership*” och Shoshana Wodinsky, “Ukraine’s Postal Service Gets DDoS’d After Printing Stamps of Sunken Russian Battleship,” *Gizmodo*, April 22, 2022, <https://gizmodo.com/ukraines-post-office-cyberattack-guard-moskova-stamp-1848829405>.
- 48 Ukrposhta nyhetsbrev, 2023.12.14.
- 49 Ihor Smelyansky, intervju av PwC, juni 2018, *PwC Ukraine*, <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2018/interview-ukrposhta-ceo-igor-smelyansky.html>.
- 50 Rosycki, Marek. “Ukraine – the ‘Border Land’ of Europe and Future CEP Mecca?” *Parcel & Postal Technology International*, July 11, 2023. Hämtad 3 juli 2025 och Wilder, “As War Drags, Ukraine’s Postal Service Perseveres”.
- 51 Thomas, “Ukrainische Post.”
- 52 Ukrposhta Nyhetsbrev 16 februari, 2023
- 53 Post and Parcel. “*Ukrposhta: Showing True Leadership*”
- 54 Alina Klitina, “Interview with Igor Smelyansky the Head of Ukrposhta,” *Kyiv Post*, May 6, 2022, <https://www.kyivpost.com/videos/8920>, hämtad 3 juli 2025.
- 55 Komsant Ukrainian. (2025, 10 januari). Scandal over charitable contributions: is Ukrposhta’s initiative legitimate? Komsant.
- 56 Thomas, “Ukrainische Post.”
- 57 Ukrposhtas nyhetsbrev 7 november 2024
- 58 Weisenthal och Alloway, “How Ukraine Delivers the Mail.”
- 59 Thomas, “Ukrainische Post.”
- 60 Klitina, “Interview with Igor Smelyansky the Head of Ukrposhta,” och Gutierrez, “Delivering Under Pressure.”
- 61 Thomas, “Ukrainische Post.”
- 62 Ett hub-till-hub-system inom logistik innebär att varor transporteras mellan centrala nav (hubs) där de sorteras och konsolideras innan de skickas vidare till nästa hub eller slutdestination. Systemet bygger på effektiv hantering och samordning i dessa nav för att optimera transportflöden, minska kostnader och förbättra leveranstider, särskilt vid hantering av stora volymer över långa avstånd.
- 63 Postoperatörerna, presentation vid forskningsmöte om postverksamhet under krig.
- 64 Weisenthal och Alloway, “How Ukraine Delivers the Mail.”
- 65 Wilder, “As War Drags, Ukraine’s Postal Service Perseveres,”
- 66 Vitaliy Shevchenko, “Ukraine’s Stamps Put Humour, Patriotism and Swearing in the Post,” *BBC News*, December 25, 2024, <https://www.bbc.co.uk/news/articles/cly4w8z28xzo>.
- 67 Se exempelvis SOU 2023:50 – En modell för svensk försörjningsberedskap eller information från Riksbanken *Riksbanken leder i framtida kris och vid höjd beredskap*