

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Гречина Олег Володимирович

1. Тема роботи «Інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації»

керівник роботи: Магомедова Т.М., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, Phd

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 587-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 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 ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
10 таблиць
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

О. В. Гречина
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ЄС – Європейський Союз

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ВВП – валовий внутрішній продукт

ІТ – інформаційні технології

ESS – Європейська статистична системи

ERP-система – це комплекс програм для управління підприємством

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 60 с., 15 рис., 10 табл., 55 джерел.

Об'єкт дослідження: АТ «Укрпошта».

Предмет дослідження: інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Цифрова трансформація дозволяє сучасному бізнесу зберігати конкурентні переваги, реагувати на зміни ринку та задовольняти потреби сучасних споживачів. Вона змінює спосіб роботи компаній і відкриває нові можливості для інновацій, зростання та успіху на сучасному цифровому ринку.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- розглянути теоретичні основи інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації;
- визначити сутність та зміст цифрової трансформації;
- отримати уявлення про інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності його складові та рівні;
- дослідити сучасний стан інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»;
- цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів;
- дати характеристику АТ «Укрпошта» та інформаційно-аналітичного забезпечення її зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»;
- запропонувати напрямки вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати управління ризиками інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»;
- запропонувати стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОЦИФРУВАННЯ

ABSTRACT

Master's Qualifying: 60 pages, 15 figures, 10 tables, 55 sources.

Object of research: JSC "Ukrposhta".

The subject of research: information and analytical support of foreign economic activity in the conditions of digital transformation.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for information and analytical support of foreign economic activity in the conditions of digital transformation.

Digital transformation allows modern businesses to maintain competitive advantages, respond to market changes, and meet the needs of modern consumers. It is changing the way companies operate and opening up new opportunities for innovation, growth and success in today's digital marketplace.

Tasks that must be solved to achieve the goal of the work:

- consider the theoretical foundations of information and analytical support of foreign economic activity in the conditions of digital transformation;
- determine the essence and content of digital transformation;
- to get an idea of the information and analytical support of foreign economic activity, its components and levels;
- to investigate the current state of information and analytical support of foreign economic activity of JSC "Ukrposhta";
- digitization of the economy of Ukraine in the context of European integration processes;
- give a description of JSC "Ukrposhta" and the information and analytical support of its foreign economic activity;
- to analyze the effectiveness of information and analytical provision of foreign economic activity of JSC "Ukrposhta";
- to propose ways of improving the information and analytical provision of foreign economic activity of JSC "Ukrposhta";
- analyze risk management of information and analytical support of foreign economic activity of JSC "Ukrposhta";
- to propose strategic directions for improving the information and analytical support of the foreign economic activity of JSC "Ukrposhta" in the conditions of digital transformation.

INFORMATION AND ANALYTICAL PROVISION, DIGITALIZATION,
DIGITAL TRANSFORMATION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, BUSINESS
DIGITIZATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	10
1.1 Цифрова трансформація: сутність та зміст.....	10
1.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності його складові та рівні.....	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА».....	21
2.1 Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів	21
2.2 Характеристика АТ «Укрпошта» та інформаційно-аналітичного забезпечення її зовнішньоекономічної діяльності	25
2.3 Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта».....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»	41
3.1 Управління ризиками інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта».....	41
3.2 Стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	54

ВСТУП

Сьогодні все більшого значення набуває цифровізація економіки, яка характеризується розвитком електронного інформаційного середовища та новітніх технологій. Зараз Україна – єдина європейська країна, яка не має достатньо власних цифрових ресурсів для повного переходу на платформу цифрової економіки.

Однією з визначальних причин гальмування цього процесу є повномасштабна війна, яка завдає постійні витрати на національну економіку та процес її трансформації в новий цифровий простір. Такі тенденції актуалізують завдання висвітлення сучасних аспектів становлення української цифрової економіки, основних тенденції і перспектив розвитку на шляху євроінтеграції.

Проблемні аспекти цифровізації національної економіки є предметом дослідження багатьох науковців. Тому вчені Гавриленко та І. Тарасенко, Т. Бурч, З. Варналій, З. Дідич, В. Геєць, О. Завгородня, К. Краус, Н. Краус, Ю. Коваленко, П. Леоненко, О. Манжура, В. Осецький, Т. Рубан, Л. Федулова, О. Штепа зазначають, що однією з ключових особливостей цифрової економіки є те, що вона безпосередньо пов'язана з традиційною економікою та забезпечує доступ до необхідних товарів і послуг у разі потреби.

Перевагами такого типу економіки є швидше отримання потрібного товару чи послуги, зниження витрат кінцевого споживача за рахунок скорочення кількості посередників, спрощений пошук постачальників і споживачів.

Важливою характеристикою процесу цифрової трансформації української економіки є неоднаковий рівень використання інформаційних технологій у різних секторах економіки. Високий рівень використання інформаційних технологій серед вітчизняних компаній, що надають фінансові та освітні послуги, послуги зв'язку та логістики. У цих галузях української економіки рівень використання досягнень інформаційних технологій такий же, як і в іноземних конкурентів. Водночас інтенсивність автоматизації, роботизації та

використання цифрових технологій в окремих галузях економіки є дуже низькою.

Найближчим часом рівень автоматизації, роботизації та використання інформаційних технологій у всіх галузях економіки залишиться незмінним, що суттєво вплине на ефективність вітчизняних компаній за рахунок показників продуктивності праці, виробництва та реалізації продукції. Тому найважливішим стратегічним завданням вітчизняних компаній є впровадження інноваційних інформаційних технологій, що забезпечують конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проте слід зазначити, що питання цифровізації української економіки з урахуванням євроінтеграційних процесів є недостатньо вивченими та потребують більш ґрунтовних досліджень, особливо з практичної точки зору.

Цінності, до яких прагне цифрова інфраструктура це: самоконтроль і точність прийняття рішень; надійність; ефективність і економія витрат; безпека та стійкість; взаємодія з користувачем і розширення можливостей; оптимізація прийняття рішень для забезпечення сталого використання ресурсів; мінімізація надлишкових компонентів у системі, що може зменшити витрати на електроенергію та заощадити ресурси; час реагування (раннє виявлення критичних подій, профілактичне обслуговування та швидке вирішення їх подолання); мінімізація викидів парникових газів та споживання енергії; підвищення рівня якості та розширення спектру інфраструктурних послуг для покращення умов проживання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи України, монографічні дослідження, наукові статті, матеріали наукових та науково-практичних конференцій, навчальна література, звіти АТ «Укрпошта».

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, семи загальних розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок. Кваліфікаційна робота магістра містить 15 рисунків і 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Цифрова трансформація: сутність та зміст

У швидко мінливому нестабільному середовищі інформація та знання стають основними факторами. Соціальні мережі, платіжні системи, системи навігації, пошукові системи, смартфони, різноманітні електронні пристрої та навіть автомобілі дозволяють створити величезну базу даних про споживача, його смаки та поведінку. Сучасна обробка таких даних дозволяє не тільки задовольняти потреби таких споживачів і надавати їм актуальний асортимент товарів і послуг, а й управляти ними[1].

Володіння такою інформацією дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, які можуть бути унікальними та цікавими конкретному споживачу. Водночас сучасний споживач – це мобільна, активна людина, яка потребує швидкого реагування на свої побажання та своєчасного задоволення своїх потреб у найзручніший спосіб. Сучасні підприємства повинні мати здатність швидко реагувати, досліджувати, відстежувати та запобігати цим вимогам.

Основним засобом отримання, обробки, збору та використання інформації та знань є цифрові технології. Певним чином цифровізація допомагає оптимізувати або змінити бізнес-процеси компаній, створити конкурентні переваги та створити здатність швидко реагувати на потреби споживачів. У науковій літературі все частіше говорять про цифрову трансформацію компаній і бізнес-моделей. Однак використання цифрових технологій не завжди означає цифрову трансформацію[2].

Цифрова трансформація все більше стає предметом наукових досліджень, але її термінологічний апарат та процес реалізації ще не сформовані. Ці питання актуальні і потребують подальшого дослідження та поглиблення.

Цифрова трансформація не може бути пов'язана з впровадженням цифрових технологій. Цифровізація та діджиталізація – лише передумови цифрової трансформації. Розглянемо ці терміни (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація понять «цифровізація», «оцифрування», «цифрова трансформація»

Поняття	Визначення
- цифровізація	Процес переходу з аналогової на цифрову форму
- оцифрування	Насичення фізичного світу електронними цифровими пристроями, інструментами, системами та встановлення електронного комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.
- цифрова трансформація	Цей ширший термін означає стратегічну трансформацію бізнесу, орієнтовану на споживача, яка вимагає серйозних організаційних змін і впровадження цифрових технологій.

Тому «оцифрування» — це найпростіший спосіб оптимізації роботи, оскільки можливості використання документів в аналоговій формі обмежені — лише одна людина може їх обробляти, аналізувати та систематизувати (обробка звітності). Цифрова форма всіх даних дозволяє автоматизувати ці процеси. Це робить роботу з інформацією швидше, точніше та дозволяє уникнути суб'єктивності.

Що стосується термінів «цифровізація» та «цифрова трансформація», то в науковій літературі межі між ними часто розмиті. Цифровізація – етап на шляху цифрової трансформації. Перший термін можна розуміти як комплексну заміну «ручних» бізнес-процесів, оптимізацію всіх сфер діяльності за допомогою інформаційних технологій, їх комплексне впровадження у виробничі, комунікаційні, управлінські процеси, аналіз та процеси прийняття рішень.

Тоді як цифрова трансформація означає зміну форми діяльності, реструктуризацію організаційної структури, використання нових бізнес-моделей, нових джерел і форм доходу, залучення ширшого кола споживачів,

підняття обслуговування клієнтів на новий рівень. рівень і змішування сфер дії в нових форматах, також у цифровій платформі. Тому впровадження інформаційних технологій не є цифровою трансформацією і не є її основою – це засіб її досягнення. Загалом процес цифрової трансформації можна охарактеризувати як перехід від оптимізації до революції (рис. 1.1). [3].

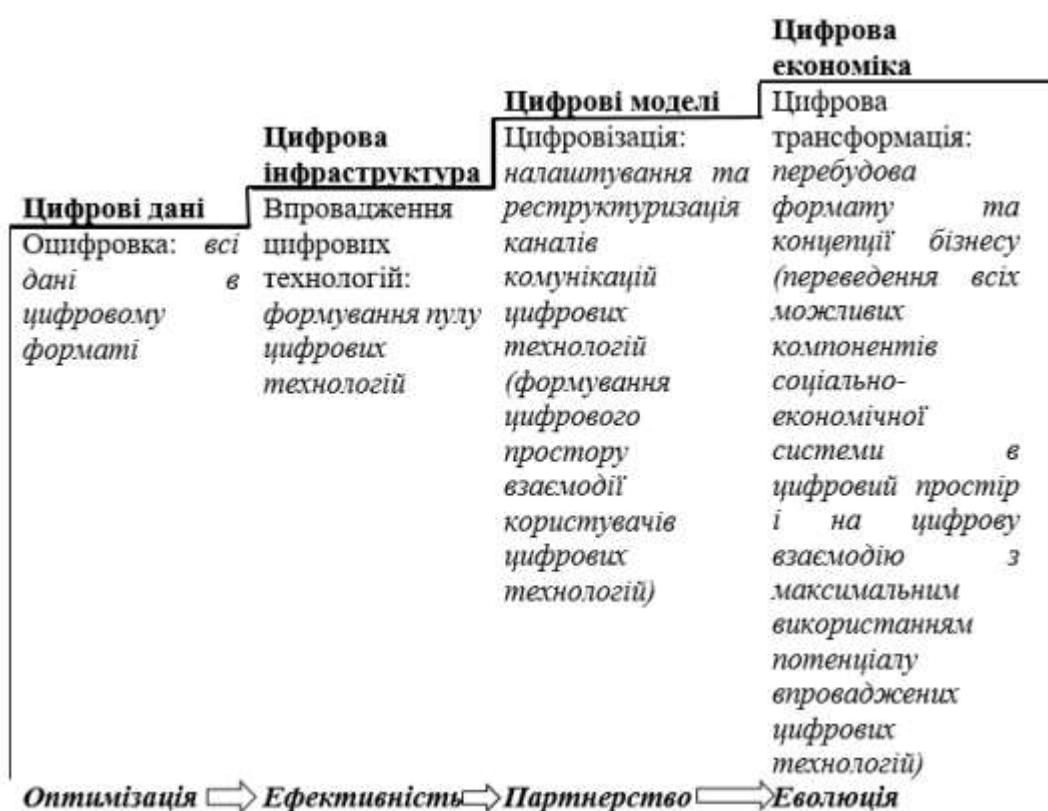


Рис.1.1 – Зміст процесу цифрової трансформації

Темпи інноваційного розвитку дуже високі, тому технології, які кілька років тому могли стати проривом для компанії, вже не можуть гарантувати успіх у висококонкурентному інноваційному середовищі.

Однак не варто забувати, що ні цифрова трансформація, ні цифровізація не можуть бути самоціллю. Вони повинні приносити позитивні зміни та створювати переваги, але їх реалізації має передувати аналіз діяльності компанії та її бізнес-процесів, а також виявлення недоліків, які необхідно виправити, загроз, яких слід уникнути, або можливостей, які потрібно виправити. підлягати експлуатації[4].

Сфери цифрової трансформації :[5]:

- функції: маркетинг, операції, кадри, адміністрація, обслуговування клієнтів;

- бізнес-процеси: одна або кілька пов'язаних операцій, заходів і наборів для досягнення конкретної бізнес-цілі;

- бізнес-моделі: як працює компанія, від її ринкового підходу та ціннісної пропозиції до того, як вона заробляє гроші, трансформуючи свій основний бізнес, використовуючи нові джерела доходу та підходи, а іноді навіть повністю відмовляючись від традиційного основного бізнесу;

- бізнес-екосистеми: мережі партнерів і зацікавлених сторін і контекстуальні фактори, які впливають на бізнес, такі як регуляторні або економічні пріоритети та розвиток;

бізнес-активи: основна увага приділяється як традиційним активам, так і менш матеріальним активам, таким як інформація та клієнти.

- організаційна культура: повинна існувати чітка, орієнтована на користувача усвідомлювана мета, яка досягається шляхом набуття основних компетенцій у всіх сферах, таких як: цифрова зрілість, лідерство, бази знань для працівників тощо;

- партнерства або екосистеми: зростання кооперативних, спільних, співтворчих і абсолютно нових підходів до бізнес-екосистеми;

- середовище: клієнти, співробітники, партнери: орієнтація на клієнта, досвід користувача, розширення можливостей працівників, нові моделі робочих місць, зміна динаміки торгових партнерів тощо[5].

Цифрова трансформація, як процес переходу від оптимізації до цифрової економіки, часто починається як відповідь на зміну потреб споживачів – з метою оптимізації взаємодії з ними, швидшого та повнішого задоволення потреб, формування бази даних споживачів та їх обробки. Часто такі зміни йдуть глибше і включають процес трансформації бізнес-процесів, організаційних структур тощо[6].

Цифрова трансформація має відбуватися на основі чіткого керівництва, контролю та порівняння орієнтирів і необхідних показників. У завдання керівника входить створення відповідної корпоративної культури та робота зі співробітниками. Значні зміни часто викликають опір у працівників, а впровадження технологій, які можуть замінити ручну роботу, реконструювати, ущільнити бізнес-процеси, обмежити функції та об'єднати окремі бізнес-процеси в єдине ціле, призводить, перш за все, до реструктуризації бізнес-моделі. Мотивація важлива для переконання персоналу у позитивній ролі трансформації та її необхідності для покращення показників продуктивності та ефективності[7].

Таблиця 1.2 - Сьогодні говорять про технології Індустрії 4.0, до яких належать представлені в таблиці 2.2

Поняття	Визначення
Інтернет речей (англ. Internet of things, IoT).	За допомогою цієї технології Інтернет використовується для обміну інформацією не лише між людьми, а й між різними «речами», тобто машинами, пристроями, датчиками тощо [14].
Великі дані (англ. Big data).	Величезні обсяги інформації, накопичені «оцифруванням» фізичного світу, можуть бути ефективно оброблені лише комп'ютерами (у майбутньому, можливо, квантовими комп'ютерами) з використанням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту [14].
Кіберфізичні системи (англ. Cyber physical systems).	Це назва, дана суміші технології та фізичних процесів, наприклад розумне виробництво. Основна ідея кіберфізичних систем - максимальна автоматизація, часткове або повне виключення людей з виробничих і бізнес-процесів[15].
Цифровий двійник (англ. Digital twin)	Програмний аналог фізичного пристрою, який моделює внутрішні процеси, технічні властивості та поведінку реального об'єкта під впливом збурень та умов навколишнього середовища[16].
Доповнена реальність (англ. Augmented reality, AR)	Технології, які розширюють реальний світ, додаючи довільні сенсорні дані. Незважаючи на назву, ці технології можуть як переносити віртуальні дані в реальний світ, так і видаляти з нього об'єкти. Можливості AR обмежені лише можливостями пристроїв і програм.. AR додає елементи цифрового світу до реального світу. AR блокує реальний світ і занурює користувача в цифровий всесвіт [17].
Блокчейн (англ. Blockchain)	Децентралізована розподілена книга, яка записує походження цифрового активу. Це робить історію кожного цифрового активу незмінною та прозорою за допомогою децентралізації та криптографічного хешування [18].

Питання навчання працівників стоїть на першому плані, оскільки нові технології вимагають зовсім іншого рівня знань, умінь і навичок їх використання. Водночас важливо виводити з експлуатації старі технології, оскільки це вимагає зусиль для їх утримання в роботі та істотно подвоює витрати – фінансові, трудові та інтелектуальні[8].

Цей список набагато довший; крім того, технології постійно вдосконалюються (перехід від роботів до коботів, від транспорту до автопілотованого транспорту та дронів), з'являються нові технології та використовуються незвичні для компаній (колективний інтелект). Зміна бізнес-моделі може базуватися на більш простих технологіях, які сьогодні вважаються класичними – хмарні дані, мобільний інтернет. Сьогодні більшість компаній пройшли через етапи цифровізації та впровадження цифрових технологій. Лідери – це ті, хто вступив у етап цифрової трансформації, що свідчить про важливість цього процесу[9].

1.2 Інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності його складові та рівні

У сучасних умовах розвитку та інформатизації суспільства здатність керівників різних рівнів управління своєчасно виявляти потенційно негативні події, процеси чи явища, застосування яких може мати деструктивний вплив на економічну безпеку компанії в цілому та економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності яка залежить від якісного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Належне інформаційне забезпечення дає змогу сформулювати стратегічний прогноз розвитку потенційно цікавих ринків і розробити низку альтернативних рішень як у сфері економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, так і з точки зору загального стратегічного розвитку. Інформаційне забезпечення виконання контрактів включає детальну інформацію про

особливості взаємодії з інституційними структурами, які можуть впливати на процеси виконання зовнішньоекономічних контрактів[10].

Детальна інформація про експорт та імпорт дозволяє сформулювати стратегічний прогноз розвитку ринку з точки зору кожної компанії окремо. У зв'язку з цим вирішальними будуть управлінські рішення, оскільки від обґрунтованого вибору цікавого для підприємства ринку та формування альтернативних варіантів діяльності на зовнішніх ринках залежить стабільність зовнішньоекономічної діяльності та її розвиток у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Загалом акцент на таких складових дозволить удосконалити механізм прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити необхідні адаптивні реакції на виклики бізнес-середовища[11].

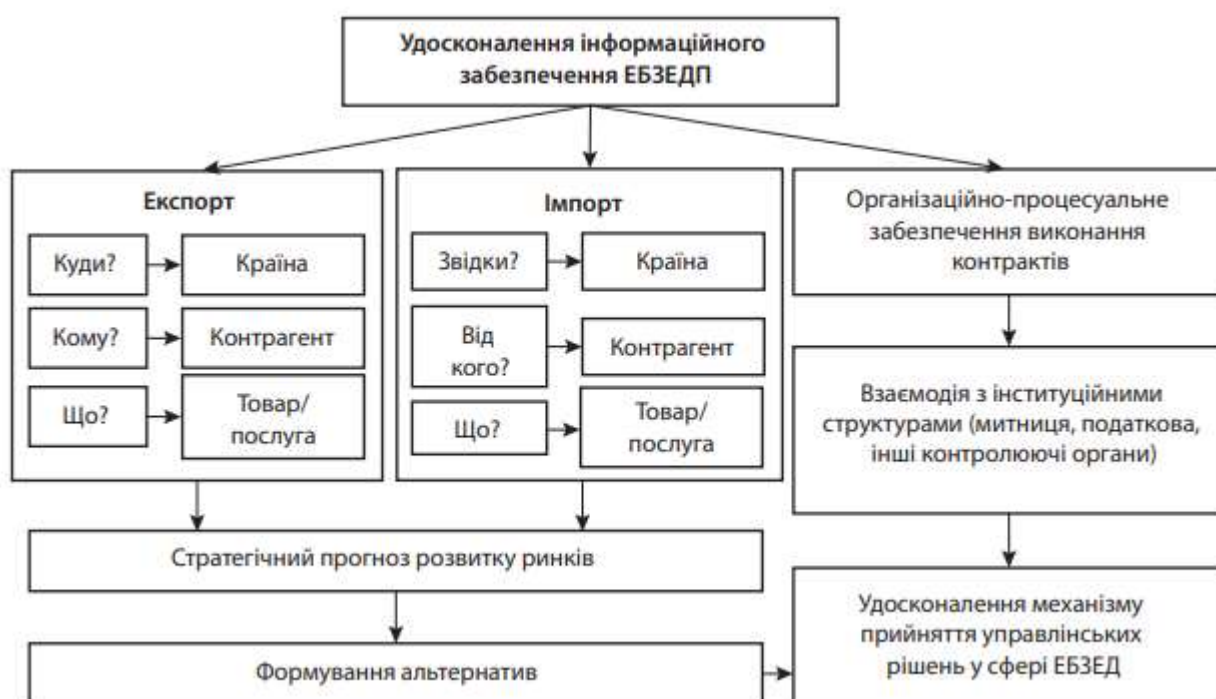


Рис. 1.2 - Процес удосконалення інформаційного забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Безсумнівно, простий збір і обробка інформації не підвищить ефективність управління; необхідною умовою є вдосконалення аналітичної

складової, у тому числі аналітичного забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис.1.3).

З метою удосконалення аналітичного забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності запропоновано використовувати засоби фундаментального та технічного аналізу, а також аналітичні засоби безпекоорієнтованого управління ЗЕД. Такий підхід дає можливість всебічного аналізу отриманої та згрупованої інформації та дозволяє використовувати традиційні та специфічні інструменти аналізу економічної інформації для розробки необхідної програми дій[12].

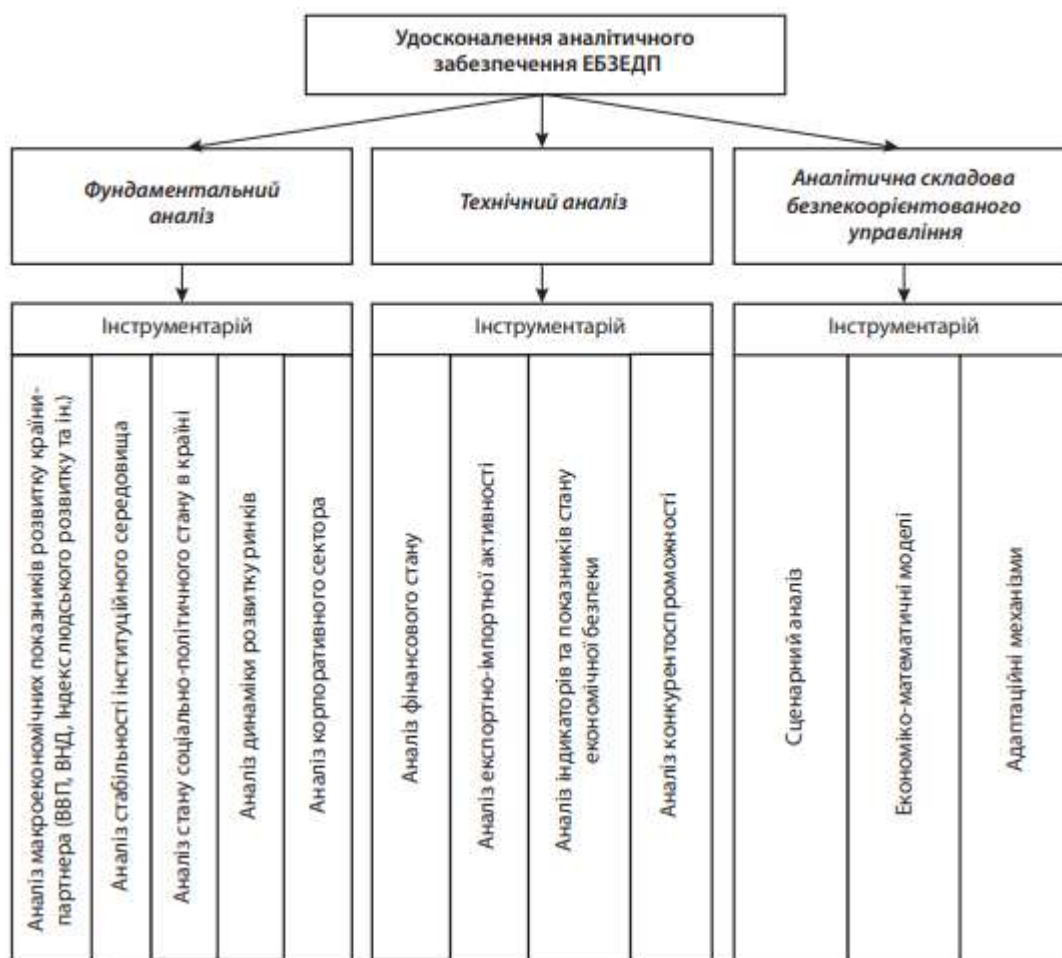


Рис. 1.3 - Процес удосконалення аналітичного забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Фундаментальний аналіз значною мірою дає змогу скласти загальне уявлення про розвиток ринку та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Основними інструментами фундаментального аналізу у сфері забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності є:

- макроекономічні показники розвитку країни-партнера;
- стабільність інституційного середовища;
- соціально-політична ситуація в країні;
- динаміка розвитку ринку;
- корпоративний сектор.

В основі технічного аналізу лежать конкретні тенденції та показники, які розраховуються виходячи з реальної ситуації у сфері зовнішньоекономічної діяльності кожного суб'єкта господарювання. Основними інструментами технічного аналізу у сфері забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності є дослідження:

- фінансовий стан (розрахунок основних показників);
- експортно-імпортна діяльність (співвідношення експорту та імпорту);
- індикатори та показники стану економічної безпеки;
- конкурентоспроможність. Важливість такого аналізу полягає у формуванні середньострокових прогнозів і тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності, які є корисними для управління з точки зору економічної безпеки, оскільки дають змогу розробити превентивні заходи та мінімізувати загрози і ризики[13].

Найважливішими інструментами безпекоорієнтованого управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності є:

- аналіз сценаріїв;
- економіко-математичні моделі;
- механізми регулювання. Вони дають змогу апробувати розроблені рекомендації та реалізувати на практиці нові підходи до забезпечення економічної безпеки в різних сферах діяльності компанії. На основі проведеної

аналітичної роботи сформовано ефективну складову економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.4) [14].

Логіка її побудови досить проста і включає:

- імпульс (конкретний факт, явище або процес у зовнішньому або внутрішньому середовищі);
- реакція (специфічний процес, що виникає у відповідь на імпульс);
- дія (конкретна серія дій з використанням необхідних засобів у результаті прийняття управлінського рішення);
- Результат (досягнення або недосягнення кінцевої мети відповідного управлінського рішення).

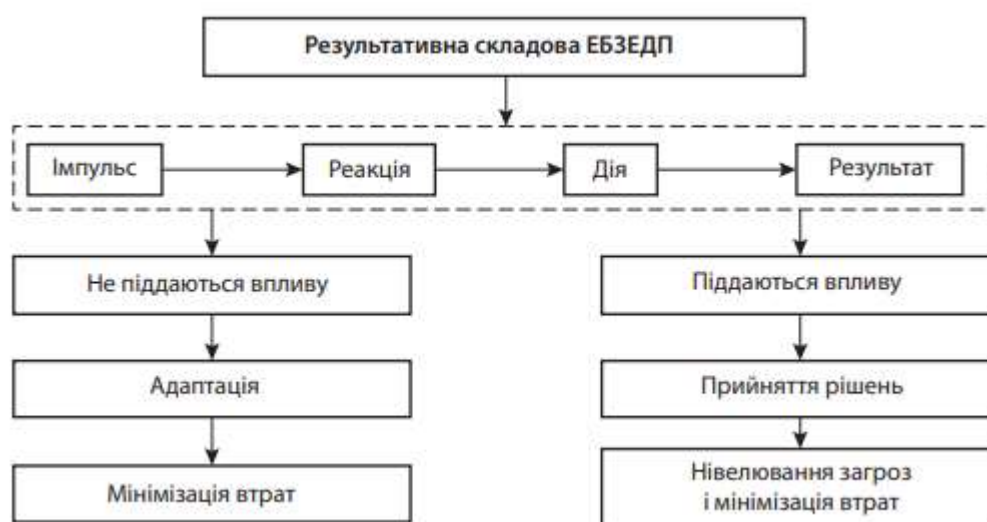


Рис. 1.4 - Формування результативної складової економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основною характеристикою ефективної складової економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності є те, що не всі події, явища чи процеси піддаються управлінському впливу менеджменту компанії. У загальних рисах їх можна розділити на дві частини – ті, на які не впливають і вимагають від управлінців адаптації та адаптації механізмів, і ті, на які впливають і вимагають обґрунтованих управлінських рішень[15].

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності змушені пристосовуватися до нормативно визначених «правил гри» як на внутрішньому, так і на зовнішньому

ринку. Нівелювати всі ризики та загрози, які виникають в інституційному середовищі, практично неможливо. Тому прийнятним варіантом управлінського впливу є мінімізація втрат шляхом активної адаптації до поточних умов господарювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності[16].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів

Поява цифрової економіки, безсумнівно, приносить багато переваг і, перш за все, численні мультиплікаційні ефекти, коли всі виробничі ланцюжки об'єднані в єдину систему. У період переходу економіки до цифровізації традиційні принципи ведення бізнесу та стандарти інформаційних технологій, маркетингових комплексів, систем обліку та управління зазнають значних змін. Важливо також відзначити, що цифровізація дає багато переваг для економічного розвитку країни [17].

Новітні технології, інтелектуальні програми та інші інновації в цифровій економіці можуть значно підвищити якість обслуговування та усунути проблеми в різних сферах бізнесу. Цифрова трансформація економіки передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності. Ця інтеграція приносить фундаментальні зміни.

Цифровізація економіки дозволяє рис. 2.1.[18].

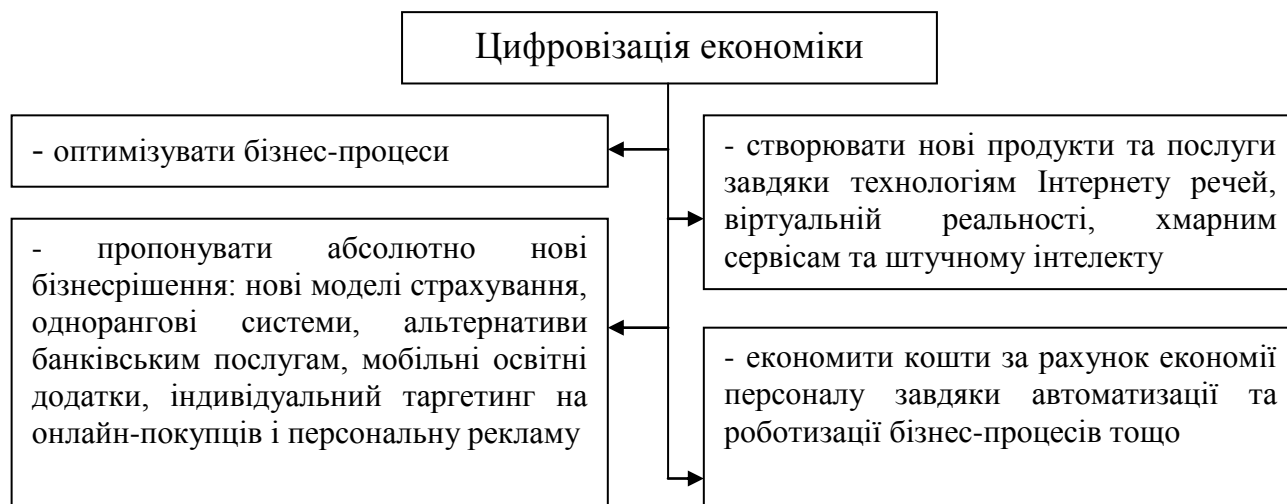


Рис. 2.1 - Цифровізація економіки

Зазначимо, що основною метою цифровізації є цифрова трансформація існуючих і створення нових секторів економіки, а також трансформація сфер життя в нових, більш ефективних і сучасних напрямках. Цифрова економіка базується на інформаційних, комунікаційних і цифрових технологіях, і її швидкий розвиток і поширення вже впливають на сучасну традиційну економіку, перетворюючи її з економіки, яка споживає ресурси, на економіку, яка створює ресурси. Цифрове суспільство, особливо цифрова економіка, є сучасним трендом, який суттєво змінює структуру професійного менеджменту в суспільстві та вимагає термінової підготовки до цих змін [19].

Процес цифровізації української економіки стрімко розвивався до війни, і Міністерство цифрової трансформації та українська ІТ-спільнота активізували свої зусилля з початку війни. У 2021 році український ІТ-експорт зріс на 36% порівняно з відповідним періодом минулого року та склав \$6,8 млрд. США або 10% від загального експорту. У першому кварталі 2022 року експортна виручка від ІТ-експортного сегменту становила 2 мільярди доларів. США. Війна спустошила цей сектор, але зростання міжнародного інтересу може відкрити значні можливості для майбутнього розвитку [20].

Важливим інструментом цифровізації української економіки в контексті євроінтеграційних процесів є участь у програмі «Цифрова Європа». Програма «Цифрова Європа», запущена в 2021 році (після тривалого періоду COVID-19), спрямована на прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації Європи. Програма спрямована на розвиток передових цифрових навичок, впровадження цифрових навичок у підприємницьку діяльність, розвиток цифрової інфраструктури та надання цифрових послуг громадянам і органам влади в Європейському Союзі (ЄС) та інших країнах-учасницях програми. Програма «Цифрова Європа» сприяє досягненню двох стратегічних цілей ЄС: зеленої трансформації та цифрової трансформації, а також спрямована на зміцнення стійкості та стратегічної автономії. Програма «Цифрова Європа» є одним із найсильніших джерел фінансування, до якого Україна вже має доступ [21].

Зазначимо, що у вересні 2022 року між Україною та ЄС було підписано угоду про участь України в програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027). Ця програма сприяє цифровізації європейських країн у різних напрямках. Щоб взяти участь у програмі, країна має зробити пожертву. Однак ЄС відмовився від виплат Україні за 2022 рік і надав 95% знижку на податкові внески на період 2023-2027 років.

Проектне фінансування за програмою «Цифрова Європа» працює в п'яти основних напрямках представлених на рис.2.2.

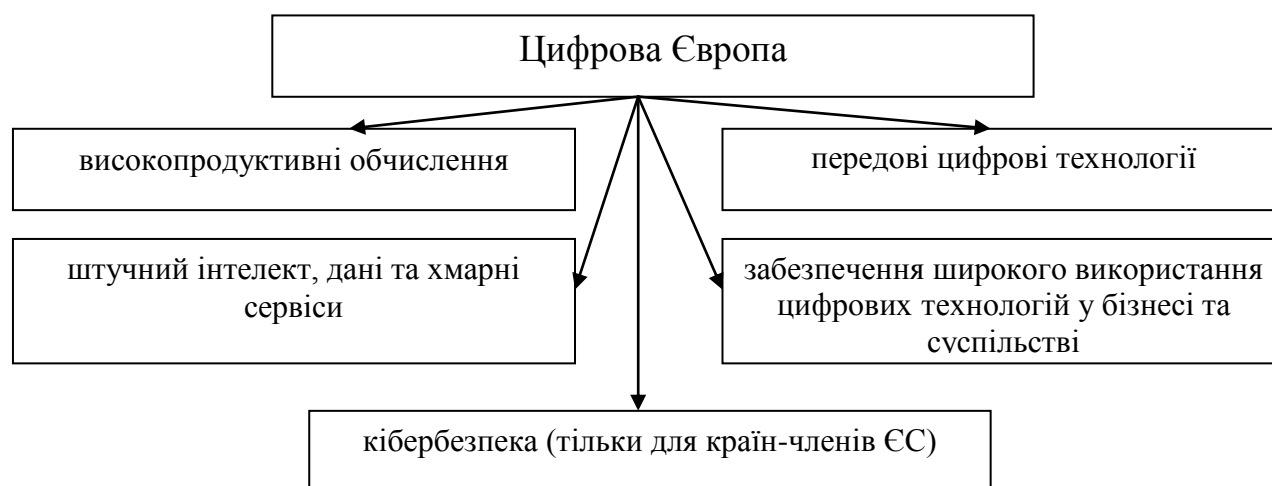


Рис.2.2 – Напрямки за програмою «Цифрова Європа»

Дослідження показують, що частка цифрової економіки у ВВП України поступово зростатиме. Наприклад, у 2019 році частка цифрової економіки у ВВП України становила лише 4,3%, а наступного року зросла до 5,3% (рис. 2.3). Проте у 2022 році процес цифровізації економіки сповільнився через повномасштабну війну, що негативно вплинуло на участь цифрової економіки у ВВП. Очікується, що у 2024 році це значення зросте до 7,7% [22].

Варто зазначити, що в рамках довгострокової цифровізації економіки (2026-2032) Україна може зосередитися на розбудові надійної інфраструктури даних для вимірювання цифрової економіки для підтримки стратегій, заснованих на фактах. Враховуючи те, що Україна може розглянути можливість інтеграції до Європейської статистичної системи (ESS), яка має на меті

забезпечити орієнтир для підтримки політики, заснованої на фактичних даних[7].

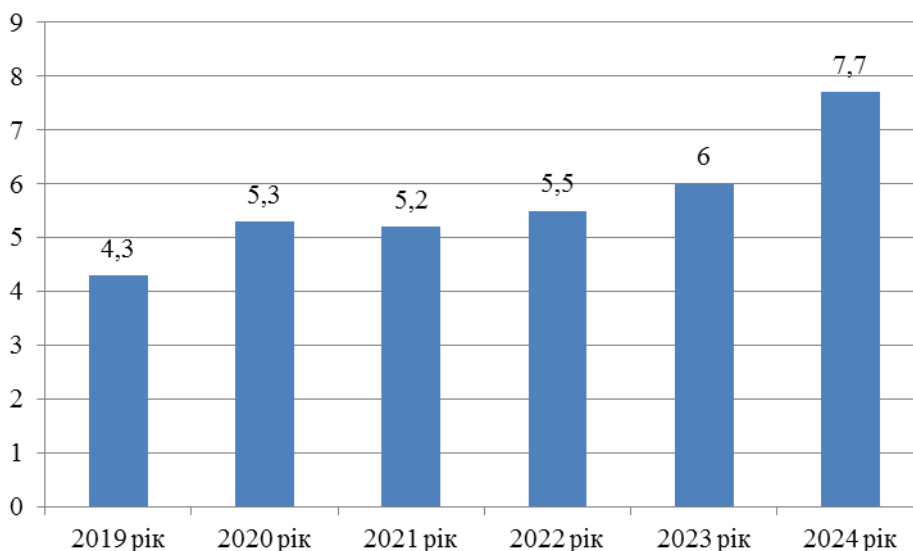


Рис. 2.3 – Частка цифрової економіки у ВВП України

У рамках забезпечення безперервного процесу цифровізації економіки планується реалізація наступних заходів, наведених в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 -Заходи безперервного процесу цифровізації економіки[9]

Заходи	Пояснення
Перший	- зменшення регуляторного та адміністративного тягаря для бізнесу та запровадження нових інструментів для підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження переліку інструментів регулювання доступу до ринку з урахуванням ризиків, а також інтеграції та оцифрування інструментів;
Другий	- розширити доступ до ринків для продукції з високою доданою вартістю, зокрема для забезпечення повного доступу до ринків G7 та ЄС, забезпечивши перехід до інноваційної економіки з використанням цифрових технологій, зокрема через: <ul style="list-style-type: none"> - розробку пріоритетів інноваційної діяльності для забезпечення переходу до інноваційної економіки; - створення умов для експорту продукції та розвитку інноваційних економічних технологій; - розробку систему сприяння інноваційному розвитку економіки через інноваційні пріоритети, податкові пільги для підприємців-початківців та цільове (пріоритетне) кредитування сфер інноваційного розвитку; - удосконалення системи захисту інтелектуальної власності.

Формування цифрової економіки в Україні передбачає становлення принципово нового інноваційного соціально-економічного рівня розвитку, де відбувається перехід від первинної обробки та споживання матеріальних

елементів (речовини та енергії) до виробництва та споживання інформації. На цьому етапі можемо очікувати не лише реструктуризацію виробничої сторони, а й соціальних інститутів, особливо економічних і бізнес-моделей[23].

Отже, результати дослідження дозволяють визначити поступовий перехід національної економіки в цифровий простір з урахуванням аспектів євроінтеграції. Незважаючи на воєнний стан, цифрова трансформація та розвиток цифрової економіки в Україні триває та оновлюється. Зараз АТ «Укрпошта» працює над інституційною підтримкою цього розвитку та створенням умов для інновацій в управлінні. Особливу роль у цьому процесі відіграє участь України в програмі «Цифрова Європа», метою якої є прискорення економічного відновлення та цифрової трансформації кожної з країн-учасниць. Дослідження показало, що в рамках цифровізації економіки компанії мають інвестувати значні кошти в розробку та створення цифрових платформ. У цифровій економіці актуальними сферами управління бізнесом є співпраця та конвергенція, кібербезпека, цифрова грамотність і розвиток цифрових навичок[24].

2.2 Характеристика АТ «Укрпошта» та інформаційно-аналітичного забезпечення її зовнішньоекономічної діяльності

Акціонерне товариство «Укрпошта» (скорочене найменування - АТ «Укрпошта») є правонаступником майна, прав та обов'язків Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», є державною власністю та діє як самостійний суб'єкт господарювання[25].

АТ «Укрпошта» також є членом інших міжнародних поштових організацій (Регіональна співдружність у галузі зв'язку (РСЗ) з 1991 року, Рада операторів поштового зв'язку (РСЗ) з 2001 року, Асоціація європейських державних поштових операторів «Рост Європа» з 1994 року тощо).

Місія АТ «Укрпошта» – надавати споживачам якісні послуги у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг. Основні

цінності: відповідальне ставлення до кожного клієнта; забезпечення високої якості послуг; гарантія надійності та оперативності.

Таблиця 2.2 - Загальна інформація про АТ «Укрпошта»

Повне найменування юридичної особи	Акціонерне Товариство «Укрпошта»
Назва іноземною мовою	STOCK COMPANY «UKRPOSHTA»
Код ЄДРПОУ	21560045
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 01001, місто Київ, вул. Хрещатик, буд. 22
Розмір статутного капіталу	6518597 тис. грн
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення

Основними видами діяльності АТ «Укрпошта» є надання послуг поштового зв'язку та інших супутніх послуг населенню, державним організаціям і комерційним підприємствам, в тому числі [26]:

- відправка кореспонденції, листівок та посилок по всій Україні та за кордон;
- виплати та доставка соціальних виплат населенню;
- фінансові послуги (платежі за комунальні послуги; поштові перекази по Україні та міжнародні перекази);
- розповсюдження періодичних друкованих видань;
- інші послуги.

АТ «Укрпошта» є членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір». АТ «Укрпошта» активно співпрацює із системою ProZorro у сфері публічних закупівель і була відзначена премією «Zakupki. Кращі». АТ «Укрпошта» першою серед державних підприємств почала здавати в оренду нерухомість через ProZorro Продажі. Партнерами АТ «Укрпошта» є Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та поштові оператори Європи, Азії та США[27].

Органами АТ «Укрпошта» є: загальні збори, наглядова рада, генеральний директор. До складу АТ «Укрпошта» входять Генеральна дирекція, 24 регіональні дирекції, Головний навчальний центр «Зелена Буча», Дирекція

оброблення та перевезення пошти та Автотранспошти, а також корпоративне видання «Поштовий вісник». Організаційна структура АТ «Укрпошта» представлена на рисунку 2.4.



Рис.2.4 – Організаційна структура АТ «Укрпошта» [28]

АТ «Укрпошта» сьогодні – це:

- близько 9000 об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштових відділень, пересувних відділень поштових відділень зв'язку та пунктів присутності по всій Україні;

- середньооблікова чисельність постійних працівників АТ «Укрпошта» за 2022 рік становить 52963 особи, в тому числі оператори поштового зв'язку – 9133 особи, листонош – 20531 особа;

- у 2022 році АТ «Укрпошта» доставила внутрішніх та міжнародних відправлень у кількості 104,3 млн одиниць письмової кореспонденції, 41,5 млн посилок, виплатила 9,3 млн переказів та 40,0 млн пенсій і грошових допомог;

- безпосередня доставка пошти здійснюється до 15,2 млн. абонентських поштових скриньок;

- у 2022 рік розповсюджено за передплатою та вроздріб 2,5 тис. найменувань періодичних видань України та близько 0,5 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що складає 119,6 млн. одиниць;

- за 2022 рік виготовлено та введено в обіг 5 сюжетів стандартних марок загальною кількістю 58,5 млн. примірників, 18 сюжетів художніх поштових марок, 3 поштових блоки та 3 марковий аркуш загальною кількістю 24,41 млн. примірників, 47 сюжетів конвертів загальною кількістю 10,364 млн. примірників, 19 сюжетів карток для картмаксимумів загальною кількістю 7,05 млн. примірників. Також 17 видів сувенірних папок для презентації поштових марок, 10 видів рамок з марками, філателістичний набір «Абонемент на одержання ЗПО та філпродукції» з контрольною карткою, 4 види буклетів «Поштові марки України» для подальшої комплектації їх марками, та Каталог знаків поштової оплати та філателістичної продукції України 2021[29].

– загальний пробіг автотранспорту становить 100,7 млн. км.

Враховуючи військову агресію проти України практично з початку 2022 року, основним завданням АТ «Укрпошта» на календарний рік було підтримання продажу поштових товарів (тари для поштових відправлень) на максимально можливому рівні. За підсумками проведеної роботи у 2022 році завдання по виручці від реалізації товарів для поштового зв'язку виконано на 95,5%, що в грошовому виразі склало 70,3 млн грн. (план 73,6 млн грн). При цьому темп росту порівняно з минулим роком склав близько 10%. Цей показник виконання плану став можливим, в тому числі, завдяки розширенню асортименту поштової тари, тобто введенню двох нових типів коробок патріотичної тематики «Доброго вечора, ми з України», що в свою чергу збільшило загальну виручку від реалізації упаковки на 1,6 млн грн. [30]

Заборгованість за залучені кошти на початок звітнього періоду по АТ «Укрпошта» становила 1275,9 млн. грн., з них: фінансовий лізинг 239,5 млн. грн.; облігації 73,4 млн грн; кредит 666,7 млн грн.[31].

У 2022 році АТ «Укрпошта» вчасно виконала фінансові зобов'язання (зокрема погашення облігацій у травні на суму 74,3 млн грн, лізингу на суму

187,1 млн грн та кредитів на суму 96,2 млн грн) та не планує реструктуризацію кредитного боргу в 2023 році. АТ «Укрпошта» також продовжує фінансувати стратегічні інвестиційні проекти ЄБРР і в 2022 році, після російського вторгнення, отримала два транші від ЄБРР у розмірі 192,6 млн грн.[32].

Узагальнена інформація щодо залучення та повернення коштів АТ «Укрпошта» відображена в таблиці 2.3 (у тис.грн.).

Таблиця 2.3 - Фінансові зобов'язання АТ «Укрпошта» за 2022 р.

Зобов'язання	Заборгованість на початок звітного періоду	Отримано залучених коштів за звітний період	Виплачено за залученими коштами за звітний період	Інші зміни (+ /-)	Заборгованість на кінець звітного періоду
Довгострокові зобов'язання, усього	931 393	498766	118456	-182377	1129327
У тому числі:					
- оренда нерухомості	193202	219578	118416	-	181403
- фінансування придбання автотранспорту	124157	86577	-	-	83693
- інші	1155	-	40	-	1 116
-облігації	3379	-	-	-	0
-кредити банків	609499	192611	-	61 005	863115
Короткострокові зобов'язання, усього	344 511	0	357 658	448111	434 964
У тому числі:					
- оренда нерухомості	101969	-	-	47590	149559
- фінансування придбання автотранспорту	115319	-	187112	185606	113812
- фінансування під комплекти комп'ютерної техніки	-	-	-	-	-
- облігації	70011	-	74301	7671	3381
- кредити банків	57212	-	96244	207243	168211
Усього	1275904	498766	476113	265733	1564291

На кінець звітного періоду заборгованість становила 1564,3 млн. грн., з них: фінансовий лізинг 197,5 млн. грн.; облігації 3,4 млн грн; кредити банків 1 031,3 млн. грн.

2022 рік АТ «Укрпошта» завершила з чистим доходом від реалізації товарів і послуг у розмірі 10,3 млрд грн, що на 7,7% менше фактичних даних за 2021 рік. Дані підтверджено міжнародним аудитором, завдяки повній автоматизації внутрішньої роботи АТ «Укрпошта» вперше в історії компанії визнала 100-відсоткову достовірність результатів[33].

Незважаючи на важкий рік повномасштабної війни та негативні економічні процеси, спричинені збройною агресією Російської Федерації, АТ «Укрпошта» вдалося зберегти основні напрямки діяльності, зберегти багатотисячний колектив та забезпечити доступність усіх послуг на всій території України, також на прифронтових та деокупованих територіях. Крім того, постійно підтримує державу в реалізації проектів доставки гуманітарної допомоги та релокації бізнесу.

Це означає, що обсяг вітчизняних та експортних упаковок у 2022 році залишився на рівні минулого року. Дохід від торгівлі зрос на 41,9% порівняно з 2021 роком. З об'єктивних причин обсяг письмової кореспонденції у 2022 році зменшився на 53,4% порівняно з попереднім роком із поступовим відновленням до кінця 2022 року. Таким чином доходи в цьому напрямку знизилися на 18,3% порівняно з 2021 роком. Через закриття багатьох друкованих видань і міграцію населення доходи від розповсюдження періодики впали на 22,4%.

Водночас, на тлі відносно сталих витрат на оплату праці на початку повномасштабної війни та значного зростання транспортних витрат через перебудову логістичних процесів і зростання цін на паливо, АТ «Укрпошта» зафіксувала найбільший відтік коштів на операційному рівні за лютий-квітень 2022 р. Однак, незважаючи на руйнування інфраструктури та різке зменшення обсягів замовлень відправлень на початку війни, АТ «Укрпошта» продемонструвала зростання операційних і фінансових показників у другому та четвертому кварталах 2022 року[34].

Однак через те, що АТ «Укрпошта» за підсумками 2022 року не змогла повноцінно надавати свої послуги в повному обсязі, компанії досі не вдалося компенсувати збитки та повернутися до позитивного показника EBITDA. Так,

2022 рік АТ «Укрпошта» завершила з фактичним збитком 1 258,1 млн грн, з яких 216,9 млн грн становлять збитки за рахунок втрачених активів в тимчасово окупованих Херсонській, Донецькій та Луганській областях, а 402,1 млн грн - через втрати від курсової різниці внаслідок коливань курсу валют[34].

Незважаючи на важкий рік для всіх суб'єктів господарювання, АТ «Укрпошта» змогла продовжити надавати поштові, фінансові та логістичні послуги в усіх населених пунктах підконтрольної Україні території, зберігаючи доступні тарифи. АТ «Укрпошта» доставляє посилки та пенсії у прифронтові міста та села Донецької, Харківської, Херсонської та Запорізької областей. Водночас АТ «Укрпошта» реалізовувала державні проекти з релокації підприємств та доставки гуманітарної допомоги, що створювало додаткове навантаження на нашу логістичну мережу, але, безумовно, це було потрібне та правильне рішення.

Незважаючи на величезні втрати, завдані війною, АТ «Укрпошта» вдалося зберегти колектив у 2022 році, виконати всі фінансові зобов'язання та навіть продовжити інвестувати у вже розпочаті проекти. І все це без дотацій з державного бюджету, тому що він має бути спрямован в першу чергу на підтримку Збройних Сил України. У 2022 році АТ «Укрпошта» зафіксувала збитки, але, враховуючи вжиті заходи, очікується в 2023 року стати прибутковою, продовжуючи підтримувати державу[35].

Завдяки прибуткам за попередні роки та заходам зі збереження ліквідності АТ «Укрпошта» зберегла сильну позицію ліквідності протягом 2022 року, що дозволило їй підтримувати операційну діяльність без дефіциту грошових коштів, вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та продовжувати програму капітальних інвестицій. Зокрема, у 2022 році АТ «Укрпошта» розширила автоматизацію та закупила та встановила у своїх відділеннях 780 POS-терміналів. За рахунок збільшення їх загальної кількості до понад 8,5 тис. одиниць доходи від надання послуг еквайрингу зросли на 194,3% порівняно з 2021 роком.

Загалом АТ «Укрпошта» у 2022 році сплатила 2,9 млрд грн. податки, збори та обов'язкові платежі.

АТ «Укрпошта» також продовжила інвестувати в комп'ютеризацію сільських відділень, відкривши 120 нових та відремонтувавши 326 відділень поштового зв'язку, а також ввівши 780 нових пересувних.

Нагадаємо, у березні 2021 року Укрпошта та IT-Enterprise уклали договір про впровадження ERP-системи на 95,8 млн грн. У 2022 році завдяки впровадженню програмного забезпечення IT Enterprise оптимізовано процес розгляду та погодження всіх проектів нормативних, організаційно-розпорядчих документів. Також у 2022 році, завдяки впровадженню нової фронтальної та ERP-системи, АТ «Укрпошта» автоматизувала всі функції торгових точок для забезпечення їх обліку, контролю, швидкого адаптації персоналу та якості обслуговування клієнтів, запровадила єдину систему обліку[36].

2.3 Ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»

Загалом АТ «Укрпошта» — це не просто компанія з багаторічним досвідом і не звичайна служба з доставки товарів і послуг, а державне акціонерне товариство, яке обробляє тисячі квитанцій, листів, чеків (грошові фінансові документи), комунальні платежі, посилок, преси та ін. АТ «Укрпошта» – це низка багатьох операцій, які так чи інакше взаємодіють з кожним громадянином – користувачем послуг [37].

Діяльність Укрпошти настільки різноманітна, що ні в чому не поступається новим поштовим чи кур'єрським службам, а головне – підкріплена законодавством.

Державне регулювання гарантує надійність отримання та якість різних послуг, умовно серед різновидів послуг виділяють чотири: поштові послуги, сервіси, фінанси послуги, інші послуги представлені в таблиці 2.1. [38].

Таблиця 2.4 – Послуги АТ «Укрпошта» [38]

Назва	Функції
Поштові послуги	<ul style="list-style-type: none"> - Укрпошта Експрес; - Укрпошта Стандарт; - Укрпошта Документи; - доставка по світу; - доставка в Україну; - митно-брокерські послуги; - великогабаритні або великовагові відправлення; - лист.поштова картка; - кур'єрська доставка; - упакування; - доставка товарів для малечі.
Сервіси	<ul style="list-style-type: none"> - калькулятор; - оформлення відправлення; - знайти індекс; - знайти адресу; - знайти відділення; - трекінг; - пере адресація відправлення.
Фінансові послуги	<ul style="list-style-type: none"> - переказ «З картки додому - переказ «З картки до відділення» - переказ «З картки на картку» - міжнародними поштовими переказами - внутрішні поштовими переказами - міжнародні платіжні системи (перекази Western Union, MoneyGram); - внутрішньодержавні платіжні системи; - платежі; - пенсії.
Інші послуги	<ul style="list-style-type: none"> - онлайн- сервіси; - періодичні видання; - для видавців; - зворотній зв'язок за предоплатою; - сектограма; - продукти «Власної марки»

Усі перераховані чотири види послуг тісно пов'язані між собою і являють собою комплекс інформаційно-комунікаційних видів роботи з населенням.

АТ «Укрпошта» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність за всіма напрямками, що відносяться до предмета його діяльності. АТ «Укрпошта» користується всіма правами суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Більший попит на фінансові послуги. Вони найбільш розвинені в інформаційно-комунікаційних технологіях, тому, незважаючи на безпечність паперових носіїв сьогодні, завтра їх кількість може зменшитися. Фінансові послуги складають значну частину діяльності АТ «Укрпошти», від операцій з комунальними платежами до переказів «З картки додому», «З картки на картку», «Міжнародні поштові перекази» тощо.

З карти додому. Ця послуга доставки переказів гарантує безпечний переказ коштів з картки та їх доставку одержувачу. Фінансовий сервіс базується на використанні ІТ-сервісів: ID-карт, додатків для смартфонів та онлайн-сервісів для залучення Інтернету. Також допустиме інформування про реалізацію послуги за допомогою SMS у Viber, ціна якої розраховується від загальної суми оплати послуги у вигляді комісії. Для цього використовують онлайн-сервіс [40].

Таблиця 2.5 –Онлайн – сервіси АТ «Укрпошта»

Назва	Функції
1	2
Мобільний застосунок	У застосунку доступні такі функції: <ul style="list-style-type: none"> - оформлення та оплата карткою відправлень; - розрахунок вартості відправлень; - відстеження відправлень; - пошук відділень; - пошук поштових індексів; - переказ між картками; - переказ «З картки у відділення»; - переказ «З картки додому».
API для e-commerce	Для зручності клієнтів сегменту e-commerce ми реалізували повноцінну інтеграцію через API для оформлення відправлень по Україні чи за кордон. Функціональність API дає змогу швидко інтегрувати логістичні процеси у будь-який бізнес, автоматизувати процеси оформлення та контролю за відправленнями, розрахувати вартість відправлення, автозаповнювати та формувати усю необхідну супровідну документацію. Види API, які ми пропонуємо: <ul style="list-style-type: none"> - для відправлень по Україні; - для міжнародних відправлень; - для листів по Україні; - адресний класифікатор.

Продовження таблиці .2.5

1	2
Чат-бот Укрпошти	За допомогою чат-бота Укрпошти можна: <ul style="list-style-type: none"> - відстежувати відправлення, присвоювати їм назви; - користуватися зручним переліком відправлень, якщо їх декілька; - отримувати повідомлення про зміну статусу відправлень; - розраховувати вартість відправлень; - знайти найближчі поштові відділення; - знайти поштовий індекс; - дізнатися тарифи на поштові послуги.
Особистий кабінет	В особистому кабінеті можна: <ul style="list-style-type: none"> - оформлювати та відстежувати відправлення по Україні («Укрпошта Стандарт», «Укрпошта Експрес») й за кордон; - оплачувати банківською картою послуги «Укрпошта Стандарт», «Укрпошта Експрес», «Міжнародні посилки», «Дрібні пакети», «Дрібні пакети PRIME» та «EMS» при оформленні відправлень; - формувати супровідні документи (підготовка та друк) з унікальним штрихкодним ідентифікатором (ШКІ); - формувати реєстри згрупованих відправлень (списки форми 103А) Переваги використання особистого кабінету: <ul style="list-style-type: none"> - зручне оформлення відправлень; - швидке обслуговування у поштовому відділенні.

Сервіс пропонує такі переваги: цілодобове обслуговування; доставка в будь-яку точку України; оплата готівкою або картою на вибір; доступність тарифів для всіх; невелика комісія; швидкі темпи доставки (від 15 хвилин до двох днів).

З картки на картку. Ця послуга призначена для переказу грошей у національній валюті в межах України з максимальною комісією 5 гривень, незалежно від суми відправлення. Максимальний відправник може перерахувати на одну картку не більше 15 тис. гривень. Послуга виконується досить швидко - протягом 30 хвилин. Також для реалізації використовується онлайн-сервіс.

Послуга пропонує такі переваги: можливість переказу грошей на картку будь-якого банку України; доступ 24/7; здійснювати перекази без відвідування відділення; наявність електронної квитанції на перекази в паперовому та електронному вигляді.

Міжнародні поштові перекази. Зручний, мобільний і надійний спосіб отримати кошти з-за кордону або відправити їх в країни світу.

АТ «Укрпошта» є членом Всесвітнього поштового союзу та співпрацює зі 192 національними операторами поштового зв'язку. Це шанс для користувачів доставити в 660000 магазинів у більш ніж 230 країнах і територіях по всьому світу.



Рис. 2.5 – Зовнішньоекономічна діяльність АТ «Укрпошта»

Сьогодні АТ «Укрпошта» співпрацює переважно з пострадянськими (Вірменія, Азербайджан, Литва та Латвія), європейськими (Греція, Ізраїль, Іспанія, Польща, Угорщина) та азіатськими (Казахстан, Туреччина, Узбекистан) країнами.

Відповідно, міжнародні перекази, як і всі представлені варіанти та види поштових послуг, мають свої переваги які представлені рис.2.6.



Рис. 2.6 – Переваги міжнародних поштових переказів АТ «Укрпошта»

Спеціальна пропозиція АТ «Укрпошта» у 2023 року - знижки до 75% на доставку відправлень у Польщу, Латвію, Литву, Естонію та Німеччину, а також знизили тарифи на поштові відправлення в Канаду до 20%.

Таблиця 2.6 - Пересилання поштових відправлень АТ «Укрпошта» до іноземних держав [41]

Маса відправлення	ГРАНИЧНІ ТАРИФИ БЕЗ ПДВ (ГРН)	
	пріоритетні	непріоритетні
ВІДПРАВЛЕННЯ ДЛЯ СЛІПИХ		
до 100 г включно	0,18	-
ПОНАД 100 ДО 250 Г	0,44	-
ПОНАД 250 ДО 500 Г	0,88	-
ПОНАД 500 ДО 1000 Г	1,76	-
ПОНАД 1000 ДО 2000 Г	3,52	-
ЗА НАСТУПНІ ПОВНІ Й НЕПОВНІ 1000 Г	1,76	-
ПОШТОВА КАРТКА (ЛИСТІВКА)		
до 20 г включно	1,00	1,00
Лист		
до 50 г включно	2,50	1,50
понад 50 до 250 г	4,50	3,00
понад 250 до 1000 г	15,50	11,00
понад 1000 до 2000 г	19,00	17,00

Частина тарифу на послуги міжнародної доставки, яка діє при доставці по території України, становить (без ПДВ):

- для міжнародних посилок без декларування масою до 10 кг - 40,00 грн.;
- за міжнародну просту письмову кореспонденцію (оплачується натисканням маркувального пристрою) - 20,00 грн.;
- за міжнародну рекомендовану письмову кореспонденцію (оплачується натисканням маркувального пристрою) – 45,00 грн.

Частина тарифу на послуги з пересилання міжнародних відправлень, застосовується до пересилання за межі території України, розраховується як різниця між діючим тарифом на пересилання міжнародних відправлень (без ПДВ) та частиною, що встановлена цим пунктом для застосування до пересилання по території України (без ПДВ) [41].

Міжнародні відправлення від АТ «Укрпошта» забезпечують можливість доставки в будь-яку точку світу.

АТ «Укрпошта» забезпечує відправникам низькі тарифи й оптимальні терміни пересилання.

АТ «Укрпошта» припинила прийом міжнародних поштових відправлень (МПВ) на адресу Російської Федерації та Республіки Білорусь.

Переваги міжнародної доставки АТ «Укрпошта» представлені на рис.2.7.



Рис. 2.7 - Переваги міжнародної доставки АТ «Укрпошта»

Заповнювати митні декларації можна на сайті АТ «Укрпошта» онлайн: через особистий кабінет, мобільний додаток або спеціальну АРІ-систему для корпоративних клієнтів дає можливість заощаджувати, welcome-знижку 3% від тарифу на посилки та відправлення EMS.

При реєстрації на пошті плата за внесення даних митної декларації до електронної системи становить 1 долар США за відправлення.

Інформаційні послуги при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності можна знайти на офіційному сайті АТ «Укрпошта», які представлені на рис.2.8.

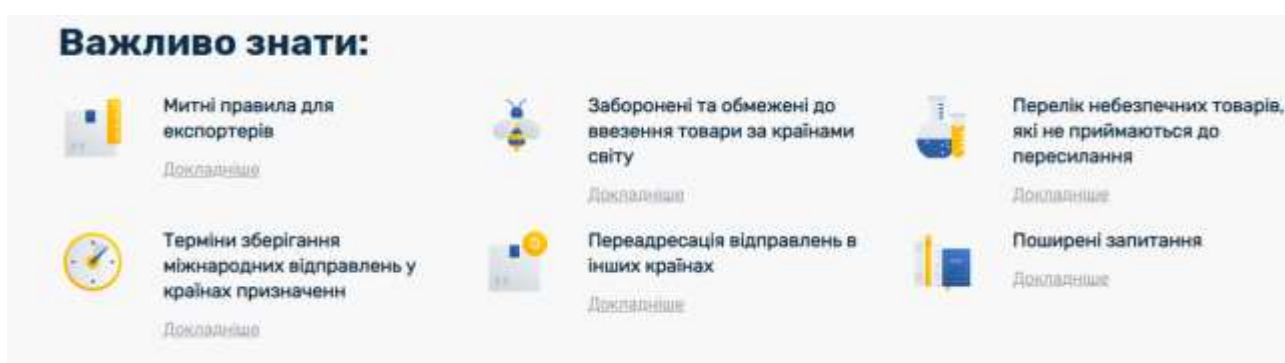


Рис.2.8 – Інформаційні послуги при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» надає можливість відстежувати на території України відправлення зареєстрованих міжнародних поштових відправлень, що надходять з будь-якої країни або відправляються на території України. Для відстеження міжнародного відправлення можна скористатись послугою трекінг.

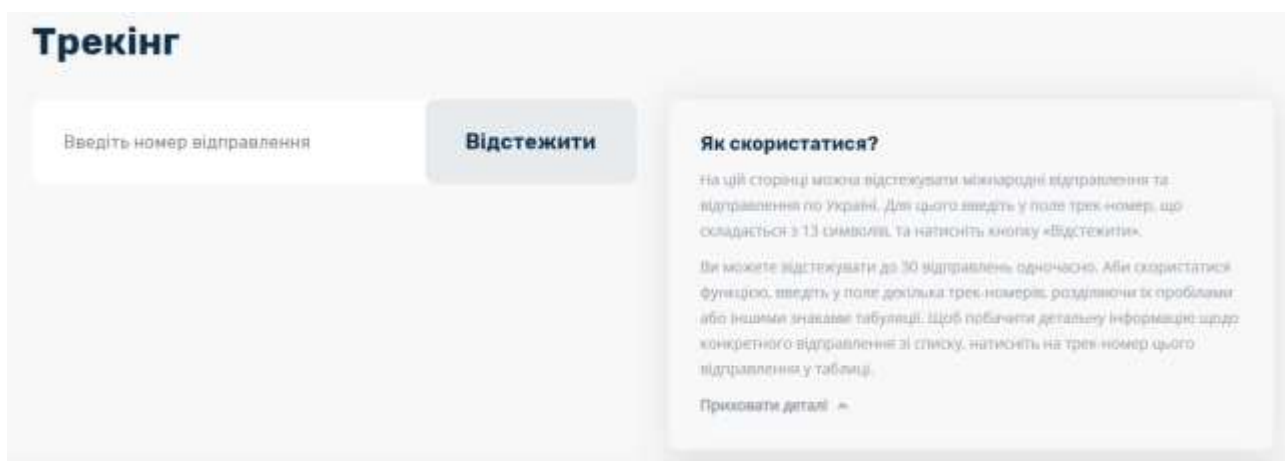


Рис.2.9 - Відстеження реєстрованих міжнародних поштових відправлень

На цьому сайті ви можете відстежувати міжнародні відправлення та відправлення по Україні. Для цього треба ввести у поле 13-значний номер відстеження та натисніть кнопку «Відстежити».

Для зручності функція відстеження доступна до 30 поштових відправлень одночасно. Щоб скористатися цією функцією, треба ввести у поле кілька номерів відстеження, розділених пробілами або іншими знаками табуляції. Щоб переглянути детальну інформацію про конкретне відправлення зі списку, клацніть на номері цього відправлення [42].

Світ розвивається, і пошта розвивається разом з ним. Тепер навіть інформаційні послуги АТ «Укрпошти» можна надавати у двох форматах – в електронному вигляді та через прямий контакт із клієнтом. Сервіси електронних новин АТ «Укрпошти» – це чат-боти в Telegram, які дозволяють інформувати користувачів про цікаві теми за допомогою запитів. Також мова йде про офіційний портал АТ «Укрпошти», де можна детальніше дізнатися про кожну послугу компанії, замовити послуги та залишити свій коментар. Фінансові послуги та інформаційні технології – майже схожі концепції, які також можуть бути реалізовані без або з мінімальною участю поштового оператора.

АТ «Укрпошта» вдало поєднує інформаційно-комунікаційні технології з процесом наклеювання фірмових марок на листи для відправлення та успішно працює над залученням комп'ютерних програм через наявність професійних співробітників, які інформують клієнтів краще за будь-якого бота.

РОЗДІЛЗ
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ
«УКРПОШТА»

3.1 Управління ризиками інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта»

Сучасна економіка України перебуває в процесі адаптації до глобалізаційних змін світового простору, які безпосередньо формують зовнішнє середовище функціонування підприємницьких структур. Разом з тим, зміна бухгалтерського обліку є об'єктивним явищем у результаті інтенсифікації процесу цифровізації світової економіки та впровадження в бухгалтерську практику цифрових технологій (діджиталізації) [43].

Цифровізація економіки сприяла появі найсучасніших інтегрованих систем обробки та зберігання фінансової інформації, тому на зміну традиційним формам бухгалтерського обліку прийшли автоматизовані форми на основі використання програмного комплексу, який автоматизує до 90% усіх облікові операції ручної роботи бухгалтера.

Тому особливої актуальності набувають питання щодо розробки механізмів управління ризиками цифровізації та формування кібербезпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки компанії.

Потенційний успіх АТ «Укрпошта» в контексті трансформаційних змін в економіці в світлі цифровізації напряду залежатиме від зміни облікової парадигми, яка є основним елементом змін у бізнес-процесах та провідним джерелом задоволення інформаційних потреб всіх груп стейкхолдерів, пов'язані з економічною безпекою компанії.

Через недосконалість національного законодавства та високу напруженість у сфері кіберзлочинності Україна є країною з високим ризиком цифрових загроз у стратегічно важливих секторах національної економіки.

Величезна шкода через відсутність стратегії розвитку підприємств у разі кібератак актуалізує необхідність пошуку новітніх методів захисту інформаційної оболонки системного принципу обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою. [44].

Науково-технічний процес вносить трансформаційні зміни в облікову систему шляхом поширення інформаційних технологій і систем, автоматизованих мереж, масової оцифровки інформації тощо [44].

Автоматизація бухгалтерського обліку в АТ «Укрпошта» є способом мінімізації впливу людського фактору на виконання облікових функцій та прийняття управлінських рішень. З людським фактором пов'язана висока ймовірність навмисного спотворення висновків, облікової інформації, виникнення випадкових технічних помилок, отримання особистої вигоди чи збагачення шляхом шахрайства активів і зобов'язаннями компанії [45].

Автоматизація викликала необхідність формування технічної, програмної, інформаційно-технологічної, кадрової та організаційної складових інформаційної безпеки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Компоненти інформаційної безпеки АТ «Укрпошта»

Назва компонента	Характеристика
Технічний	Комплекс комп'ютерних пристроїв: процесори, монітори, модеми, кабелі, принтери, інші канали зв'язку
Програмний	Сукупність програмного забезпечення і його модулів; операційні системи та їх налаштування
Інформаційний	Сукупність облікової інформації, яка зберігається в електронному вигляді на внутрішніх і зовнішніх носіях інформації
Кадровий	Персонал бухгалтерських служб і підрозділів з доступом до облікової інформації та її захистом
Організаційний	Підрозділ чи працівник, відповідальний за збереження комерційної таємниці та захист бухгалтерської інформації

Інформаційні ризики – це ризики, пов'язані з розповсюдженням спаму, комп'ютерних вірусів, шахрайства з фінансовими звітами, навмисної фальсифікації інформації про діяльність компаній в Інтернеті, несанкціонованого доступу сторонніх осіб до комерційної таємниці тощо [46].

Серед найпоширеніших ризиків цифровізації в бухгалтерській практиці, які часто призводять до порушень інформаційного пакету АТ «Укрпошта»:

- вірусні атаки на внутрішню комп'ютерну мережу;
- відкриття вірусних файлів, отриманих електронною поштою;
- збій електропостачання та пошкодження носія інформації.

Окрім електронної пошти, програми автоматизації бухгалтерського обліку залишаються вразливими до ризиків оцифрування.

Ця ситуація свідчить про те, наскільки важливо постійно навчати персонал бухгалтерії основам кіберзахисту та використовувати комплексні та надійні засоби захисту корпоративної електронної пошти АТ «Укрпошта».

За захист облікової інформації АТ «Укрпошта» має відповідати група експертів з інформаційної безпеки, яка формує службу економічної безпеки та виконує функції моніторингу кіберзагроз, координації тактичних заходів та розробки стратегій кіберзахисту компанії (рис. 3.1).

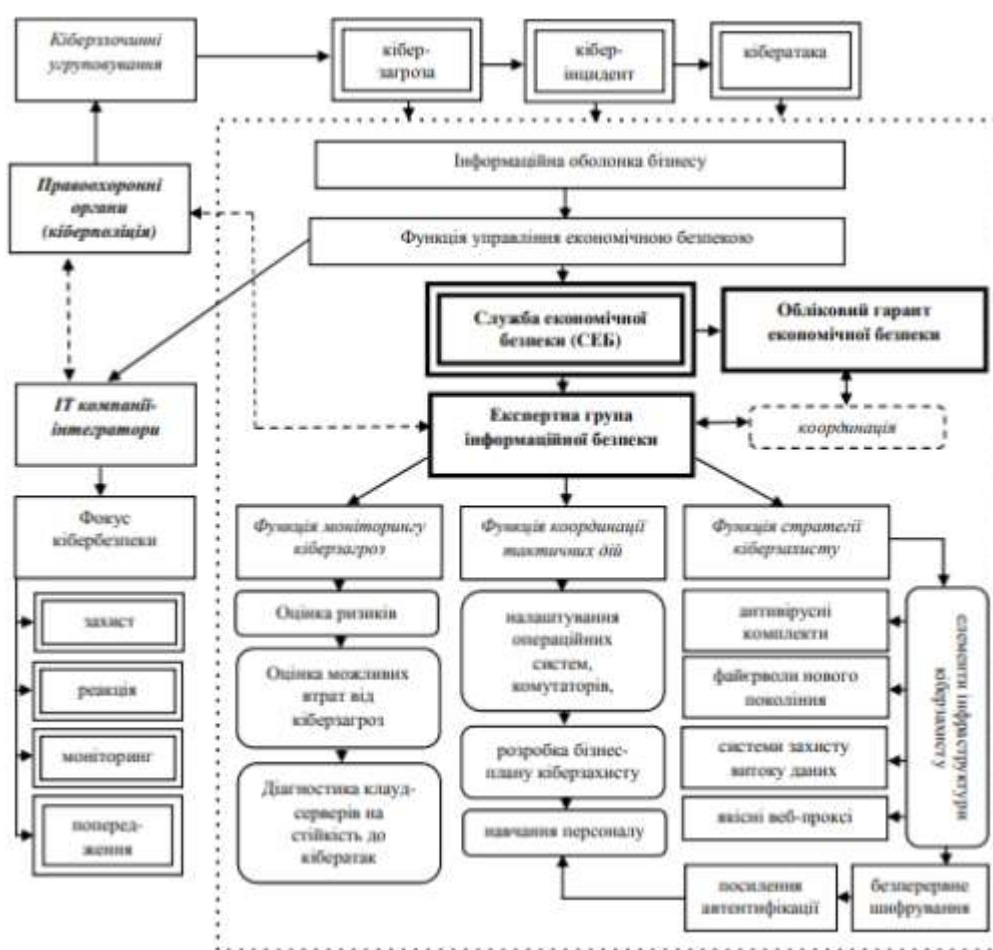


Рис. 3.1 - Адаптивна система забезпечення кібербезпеки як функції служби економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Основними етапами процесу організації захисту облікової інформації АТ «Укрпошта» є:

- ідентифікація загроз інформаційній безпеці;
- ідентифікація та контроль ризиків та характеристик інформаційного забезпечення управління ними;
- побудова моделі управління ризиками та її інформаційне забезпечення;
- формування системи заходів щодо протидії загрозам інформаційній безпеці;
- розроблення організаційних положень щодо захисту облікової інформації;
- контроль інформаційної безпеки та оцінка заходів щодо її забезпечення.

Як правило, усі вчинені кіберзлочини демонструють однотипні дії кіберзлочинців, що передбачає необхідність поступового управління ризиками цифровізації (рис. 3.2) [47].

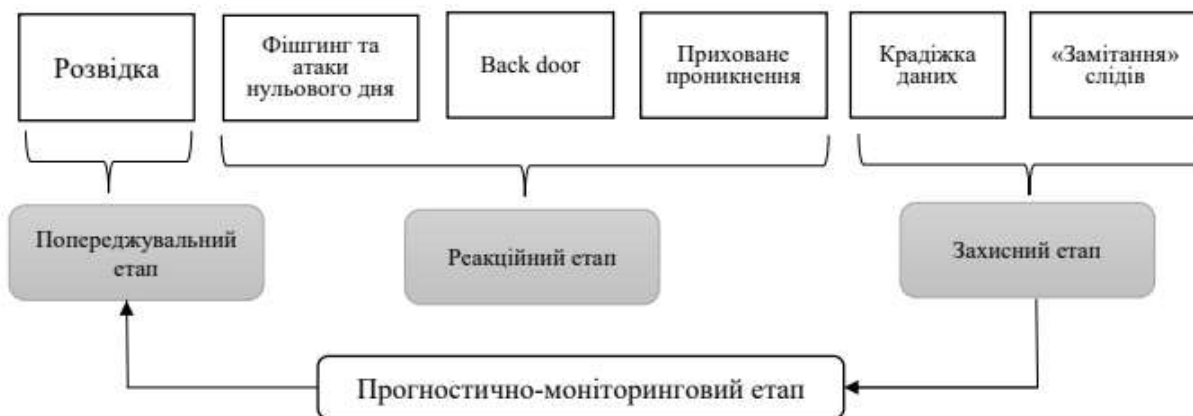


Рис. 3.2 - Модель реагування і нівелювання кіберзагроз інформаційної безпеки на різних стадіях кібератак АТ «Укрпошта»

Метою попереджувального етапу є, зокрема, оцінка (дослідження) можливих наслідків кіберризиків. На етапах фактичного проникнення кіберзлочинців в інформаційну оболонку необхіден реакційний етап негайного блокування кіберінциденту (або кібератаки), а на етапі захисту – максимально можливе збереження доступної кількості інформації та потрібне його перенесення на інший носій або хмарне сховище. Метою етапу прогнозування

та моніторингу є постійне відстежування уже відомих та потенційних ризиків цифровізації та прогнозування сценаріїв щодо їх впливу на інформацію, а отже, і на економічну безпеку АТ «Укрпошта» [48].

Завдяки етапам попереджувального, реакційного, захисного та прогнозного моніторингу кіберзахисту можна поступово планувати та впроваджувати заходи з відновлення внаслідок короткострокового, середньострокового та довгострокового впливу кібератак на економічну безпеку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Відновлювальні заходи внаслідок впливу кібератак на економічну безпеку АТ «Укрпошта» [48]

Рівень реагування	Період реагування	Заходи
Короткостроковий (оперативний)	Дні/тижні	Пошук компромісів захисту від кібератак
		Діагностика заходів кіберзахисту і їх організаційного забезпечення
		Комунікативна взаємодія з контрагентами
		Забезпечення безперервності бізнес-процесів
Середньостроковий (перманентний)	Тижні/місяці	Побудова інфраструктури кіберзахисту й архітектури кібер-менеджменту
		Перманентна взаємодія з адвокатськими та судовими інституціями сфери кіберзахисту
		Моніторинг та оцінювання ймовірних економічних небезпек на основі оцінки попередніх і потенційних кіберзагроз
Довгостроковий (стратегічний)	Місяці/роки	Збільшення інвестицій у розробку або придбання кіберпрограм інформаційної безпеки
		Відновлення бізнесу, який зазнав шкоди внаслідок кібератак у попередні періоди
		Формування банку (архіву) даних кіберзахисту

Повна автоматизація сучасної облікової мережі та використання хмарних технологій зберігання інформації дозволяють налагодити надійні інформаційні зв'язки всередині бухгалтерської служби, а також між бухгалтерською службою та іншими структурними підрозділами компанії. Однак це можливо лише за умови розробки ефективних стратегій створення кібербезпеки в бухгалтерії, навчання персоналу та збільшення витрат на кіберзахист АТ «Укрпошта» [49].

Досягнення оптимального стану стабільності та безпеки облікових систем, запобігання втратам інформації, їх несанкціонованому розповсюдженню та їх

захисту в інтересах АТ «Укрпошта» можливе лише за умови застосування системного наукового підходу при розробці стратегії та тактики кіберзахисту. Діджиталізованому світі. Своєчасна розробка заходів щодо протидії ризикам цифровізації є запорукою економічної безпеки та конкурентоспроможного розвитку АТ «Укрпошта», а також успіху розвитку національної економіки.

Єдність дій щодо заходів із запобігання впливу кіберзагроз з урахуванням мереж, програмного забезпечення, інформації та баз даних, а також персоналу дозволяє досягти синергічного ефекту заходів щодо кіберзахисту інформаційної оболонки АТ «Укрпошта». Необхідної уваги АТ «Укрпошта» вимагає рівень рівень забезпечення безпеки та розроблення необхідних важелів щодо уникнення діджиталізаційних ризиків, зокрема вирішення питання про організацію інформаційної безпеки за рахунок створення окремого підрозділу (групи експертів в межах підрозділу) або із залученням професійної ІТ-компанії.

На основі моделювання заходів реагування та нівелювання кіберзагроз інформаційній безпеці на різних стадіях кібератак запропоновано реалізацію попереджувального, реакційного, захисного та прогностного етапів моніторингу кіберзахисту. Це робить реалістичним поетапне планування та реалізацію заходів відновлення після коротко-, середньо- та довгострокових наслідків кібератак для економічної безпеки[50].

Потенційний успіх АТ «Укрпошта» в контексті трансформаційних змін в економіці в процесі цифровізації прямо залежатиме від зміни облікової парадигми, яка є основним елементом змін у бізнес-процесах та основним джерелом задоволення інформаційних потреб всіх зацікавлених сторін, пов'язані з безпекою підприємницьких структур.

3.2 Стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності АТ «Укрпошта» в умовах цифрової трансформації

У березні 2021 року АТ «Укрпошта» та українська продуктова компанія ІТ-Enterprise уклали договір про впровадження комплексної ERP-системи. У

2022 році завдяки впровадженню в експлуатацію програмного рішення IT-Enterprise оптимізовано процес перевірки та погодження всіх проєктів нормативних, організаційно-розпорядчих документів [51].

Як йдеться у звіті АТ «Укрпошта» за 2022 рік, завдяки впровадженню нової системи фронт-офіс та ERP-системи IT-Enterprise компанія автоматизувала всі функції торгових точок для забезпечення їх обліку, контролю та швидкої адаптації персоналу. Підвищено якість обслуговування клієнтів та впроваджено єдину систему обліку.

У 2022 році команда IT Enterprise виконала низку завдань з удосконалення управління процесами, що стало особливо актуальним в умовах повномасштабного вторгнення та кадрових змін. Автоматизовані процеси закупівель, продажів, управління запасами та договорами, а також бухгалтерський, податковий облік і казначейські розрахунки. Наразі АТ «Укрпошта» перейшла на внутрішній та також зовнішній — з центральними органами виконавчої влади, партнерами та контрагентами — електронний документообіг[51].

Впровадження таких рішень підвищує керованість процесу та дозволяє підтримувати та розвивати величезну інфраструктуру АТ «Укрпошта», яка стала ще важливішою у разі повномасштабного вторгнення. Для мільйонів громадян України робота АТ «Укрпошта» є показником сталості процесу – поки функціонує пошта та місцевий магазин, є відчуття, що є хоча б мінімальний рівень сталості процесів, стабільності.

АТ «Укрпошта» зберегла можливість надавати поштові, фінансові та логістичні послуги в усіх населених пунктах підконтрольної Україні території зі збереженням доступних тарифів. АТ «Укрпошта» доставляє посилки та пенсії в прифронтові містечка та села Донецької, Харківської, Херсонської та Запорізької областей. Паралельно АТ «Укрпошта» реалізовувала державні проєкти з релокації підприємств та доставленням гуманітарної допомоги, що створювало додаткове навантаження на логістичну мережу, але було необхідним рішенням. Попри величезні втрати, завдані війною, АТ «Укрпошта»

у 2022 році вдалося зберегти колектив, виконувати всі фінансові зобов'язання та навіть продовжити інвестувати у вже розпочаті проекти.

Згідно зі звітом у 2022 році АТ «Укрпошта» продовжила автоматизацію, закупивши та встановивши у своїх відділеннях 780 POS-терміналів. Збільшивши їх загальну кількість до понад 8,5 тис. одиниць, доходи від надання послуг із закупівель зросли на 194,3% порівняно з 2021 роком.

Загалом у 2022 році АТ «Укрпошта» сплатила 2,9 млрд грн податків, зборів та обов'язкових платежів. Також компанія продовжила інвестувати в комп'ютеризацію сільських відділень, відкривши 120 нових та відремонтувавши 326 відділень поштового зв'язку та запустила 780 нових пересувних відділень

АТ «Укрпошта» завершила перший етап впровадження ERP-системи в рекордно короткий термін для переведення всіх процесів і систем компанії в цифровий формат. Загалом за 9 місяців з моменту реалізації проекту понад 70% бізнес-процесів переведено в цифровий формат. Наприкінці першого етапу була консолідована робота всіх 26 регіональних філій, близько 6 тис. співробітників Укрпошти перейшли працювати на єдину платформу з єдиними наскрізними бізнес-процесами. На першому етапі повністю автоматизовані процеси закупівель, продажів, інвентаризації та управління контрактами, а також бухгалтерський, податковий та казначейський облік[53].

Повна цифровізація АТ «Укрпошта» – одна з цілей, яку компанія хоче досягти до кінця 2022 року. Включає в себе:

- впровадження єдиної ERP системи IT Enterprise.
- впровадження пересувних мобільних відділень (2,5 тис. відділень до кінця 2022 року) з подальшою автоматизацією цих відділень ноутбуками та пристроями 3-в-1, додаткова автоматизація всіх сільських стаціонарних відділень з населенням понад 1200 жителів - Завершення автоматизації всієї мережі до кінця року.

Встановлено нову фронт-офісну систему, що значно скоротило час обслуговування клієнтів.

Загалом платформа ERP об'єднає понад 400 різних децентралізованих і неавтоматизованих систем і баз даних у сферах закупівель, казначейства, продажів, зберігання, бюджетування, бухгалтерського обліку, нарахування заробітної плати, логістики та автомобільного транспорту. Вони перетворюються на електронну звітність (в тому числі для онлайн-покупців) і документообіг.

АТ «Укрпошта» впровадила перший етап ERP-системи, яка є одним із важливих елементів повної цифровізації Укрпошти, у рекордно короткий термін – 9 місяців замість 2 років, як це відбувається в інших компаніях. Вперше в історії компанії весь документообіг тепер онлайн, здійснюються всі закупівлі, відстежується всі розрахунки контрагентів і рівень складських запасів в реальному часі. Цього року починається нова ера повністю цифрової АТ «Укрпошта» та країни.

На першому етапі впровадження ERP-системи в бухгалтерському та податковому обліку головним досягненням стала можливість ведення прозорого обліку. Розроблені унікальні бізнес-процеси, методики та регламенти, на які переведені всі філіали та функціональні напрямки. Це дозволяє системно керувати АТ «Укрпошта» та отримувати своєчасні та максимально точні фінансові та інші звіти в різних сферах аналізу ERP[54].

Також відбувся перехід від різних баз даних товарного обліку до єдиної бази даних ERP. На практиці це означає, що тепер можна аналізувати дані про запаси, розрахунки з партнерами за різними видами діяльності на будь-яку дату, а не тільки на кінець тижня/місяця, і формувати звіт «в один клік».

У закупівлях завершився перехід від окремих ручних процесів до єдиного наскрізного бізнес-процесу. Завдяки інтеграції із системою закупівель Prozorro закупівлі тепер ініціюються та контролюються онлайн, а паперова документація доступна лише після підписання договору. Для АТ «Укрпошта», яка щорічно закуповує понад 170 номенклатурних одиниць для понад 11 000 відділень, автоматичний збір залишків дозволяє суттєво підвищити ефективність процесів

закупівель. А також забезпечити наявність матеріалів у необхідній кількості в кожному відділенні у потрібний час[55].

Казначейські операції також переведено зі старих «напівручних» ІТ-систем до системи ERP, що надалі дозволить перейти до центрального виплатного центру. Важливим кроком у впровадженні ERP-системи стала її інтеграція з іншими фронтowymi, фінансовими та операційними системами АТ «Укрпошта», за допомогою сучасних автоматизованих сервісів обміну даними.

Крім того, на першому етапі впровадження ERP-системи відбувся перехід від локальних несинхронізованих паперових та електронних довідників до єдиної електронної централізованої бази даних ресурсів, матеріалів, договорів, відділів, контрагентів тощо.

Зокрема:

- Створено унікальну базу договорів - в систему внесено 118 тис. договорів (деактивовано понад 30 різних програм).

- Платіжна система централізована - зараз вона об'єднує 358 тис. контрагентів і здійснює до 200 тис. платежів на день.

Централізовано облік товарів і ТМЦ - зараз в системі 11 000 складів, включаючи поштові відділення (вимкнено понад 390 різних програм індивідуального обліку).

Єдина система бухгалтерського та податкового обліку - замінено близько 30 локальних систем.

Унікальність цього проекту полягає в безпрецедентному виконанні всіх завдань у рекордні терміни. Це прорив для українського ІТ-ринку. Вперше в Україні цифрова трансформація великої компанії відбулася за 9 місяців. Цей випадок заслуговує окремої уваги. По-перше, тому що ніхто, крім тих, хто брав участь у процесі, не вірив в успіх співпраці. Було зрозуміло, що АТ «Укрпошта» дуже зацікавлена в якісних змінах і націлена на результат. Цей успіх був можливий лише завдяки командній роботі.

Вже розпочато другу фазу проекту, метою якої є трансформація процесів управління персоналом, нарахування заробітної плати, бюджетування,

управління транспортними засобами та подальша трансформація процесів бухгалтерського та податкового обліку, а також формування консолідованої звітності.

На основі даних, зафіксованих в системі ERP, вперше проведено міжнародний аудит на основі цифрових даних.

У 2022 році міжнародний аудит річної фінансової звітності за 2021 рік в АТ «Укрпошта» вперше проведено в цифровому вигляді в новій ERP-системі IT-Enterprise. Аудит проводився Baker Tilly, однією з 10 найбільших глобальних мереж незалежних бухгалтерських і консалтингових фірм.

Цифровий формат 70% бізнес-процесів став надійною основою для проведення аудитів, створені єдині методики та регламенти, на які перейшли всі галузі та сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Цифрова трансформація бізнесу змінює форми діяльності, реструктуризує організації, закладає основи для використання нових бізнес-моделей, нових джерел і форм отримання доходу, залучає більше споживачів і піднімає обслуговування клієнтів на новий рівень. За допомогою CRM-систем функціональні області зміщуються в нових форматах, включаючи цифрові платформи.

Практичне застосування різноманітних видів цифрових технологій забезпечує максимальну енергоефективність та сталий розвиток; розумні, продуктивні та прибуткові операції; оптимальна доступність ресурсів та ефективність їх використання; мобільний збір інформації та завчасно зменшує ризики.

Тенденції цифрової трансформації суспільства, економіки та бізнесу призвели до серйозних соціальних змін та істотних змін у якості життя. Широке розповсюдження та застосування досягнень цифрової індустрії в бізнес-процесах пов'язане з очікуванням стрімкого підвищення ефективності, конкурентоспроможності бізнес-одиниць, якості продукції, швидкості досягнення результатів і формування нового прогресивного підходу до ведення бізнесу, що відповідає вимогам сучасного ринку та рівню інноваційного розвитку.

Важливо пам'ятати, що на всіх етапах цифровізації бізнесу, починаючи з підготовчого, потрібна системна робота з навчання, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Крім того, необхідно розуміти, що процеси формування цифрової інфраструктури бізнесу мають мету, пов'язану в першу чергу з підвищенням ефективності діяльності, і не повинні здійснюватися заради процесу цифровізації.

При розробці стратегії цифрового бізнесу важливо ретельно оцінити очікувані результати цифровізації, врахувати ризики, а також обґрунтовано

визначити напрямки реалізації цифрових бізнес-ініціатив. У нинішніх умовах підприємці повинні визнати та прийняти нові умови цифрової реальності, в якій звичні шаблони та правила стають недоречними. Адаптивність підходу до управління, своєчасність і точність застосування передових рішень відкривають для бізнесу нові можливості для розвитку та завоювання лідерських позицій.

АТ «Укрпошта» пропонує споживачам до 50 видів послуг, у тому числі з використанням найсучасніших інформаційних технологій, насамперед відправлення електронних переказів, продаж електронних ваучерів, переказ грошей з картки на картку тощо.

З метою автоматизації узгодження договорів та оптимізації деяких процесів АТ «Укрпошта» у Товаристві впроваджено у дослідно-промислову експлуатацію програмне забезпечення IT Enterprise у складі підпроєкту «Облік і реєстрація договорів (узгодження)», що значно спростило та прискорило перевірку та узгодження для наступних типів договорів: «Поставка товарно-матеріальних цінностей за заявками» та «Поставка поліграфічної продукції», «Оптова поставка нафтопродуктів», що укладаються за стандартною формою та за шаблонами (типова форма).

Крім того, впровадження програмного забезпечення IT Enterprise оптимізувало процес розгляду та погодження всіх проєктів нормативних, організаційно-розпорядчих документів, що опрацьовуються або видаються компанією.

Одним із результатів роботи команди IT-Enterprise у 2022 році над проєктом було переведено понад 70% бізнес-процесів у цифровий формат, консолідація роботи всіх 26 регіональних філій, близько 6000 працівників в АТ «Укрпошта» перейшли на роботу в рамках однієї платформи з єдиними наскрізними бізнес-процесами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. No 11. С. 61-65.
2. Піжук О. І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. No 2. С. 84-91.
3. Гриценко А. А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31495/ZE_2019_188.pdf?sequence=1 (дата звернення: 02.11.2023).
4. Härting R. C., Reichstein C., Jozinovic P. The potential value of digitization for business—insights from German-speaking experts, *Informatik.Lecture Notes in Informatics(LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn*. 2017. URL: <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/3931/B21-5.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата звернення 07.11.2023).
5. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c> (дата звернення: 05.11.2023)
6. Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро, 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. с.88-90.
7. Global Top 100 Companies by market capitalisation PricewaterhouseCoopers 31.03.2015. 2015. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/capital-market/publications/assets/document/pwc-global-top-100-march-update.pdf> (дата звернення 04.11.2023).

8. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (дата звернення: 05.11.2023).

9. Індустрія 4.0. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення 05.11.2023)

10. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. С. 107-111.

11. Гражевська Н.І., Чигиринський А.М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. С. 53-57.

12. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. С. 17-27.

13. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. С. 138-142.

14. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. In: *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster*. List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform. 2021. С. 241-256.

15. Pakhucha, E., Babko, N., Bilousko, T., Bilousko, R., Vynohradenko, S., & Azizov, O. Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. 10(4). Pp. 251-270.

16. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36-46.

17. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдочева Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство,

регіон, народне господарство. Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9–28.

18. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. С. 213–128.

19. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>.

20. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2022. № 2. С. 68-73.

21. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього, 2018. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>. (дата звернення: 05.11.2023).

22. Digitalisation for recovery in Ukraine. OECD, 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policyresponses/digitalisation-for-recovery-in-ukraine-c5477864> (дата звернення: 05.11.2023).

23. Федорак В. Як взяти участь у Програмі «Цифрова Європа»: приклади проєктів, відкриті конкурси, підготовка проєктної заявки. Децентралізація, 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16008> (дата звернення: 06.11.2023).

24. Башлай С. В. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>.

25. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua?_ga (дата звернення: 28.10.2023).

26. Укрпошта отримала три почесні відзнаки престижної премії «World Post & Parcel Awards 2023». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57932-ukrposhta-otrimala-tri-pochesni-vidznaki-prestizhnoi-premii-world-post-parcel-awards-2023> (дата звернення: 27.10.2023).

27. Про тренди й рекорди: 1 000 000 замовлень вже оформлено в інтернет-магазині Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news> (дата звернення: 27.10.2023).

28. В Україні у відділеннях «Укрпошти» і «Нової пошти» почали приймати електронні документи в додатку «Дія». URL: <https://informer.ua/ru/v-ukraine-v-otdeleniyah-ukrpochty-i-novoj-pochty-nachali-prinimat-elektronnye-dokumenty-v-prilozhenii-diya> (дата звернення: 27.10.2023).

29. «Укрпошта» запустила електронну марку. Як це працює. URL: <https://forbes.ua/ru/news/ukrposhta-zapustila-elektronnu-marku-yak-tse-pratsyue-09112023-17162> (дата звернення: 27.10.2023).

30. Укрпошта, Мінінфраструктури та Мінцифри планують перевести в онлайн поштові послуги в Україні. URL: https://ru.espreso.tv/news/2020/10/09/ukrpochta_mynynfrastruktury_u_muncyfry_planyuyut_perevesty_v_onlayn_pochtovye_uslugy_v_ukrayne (дата звернення: 27.10.2023).

31. На модернізацію Укрпошти позичать 30 млн євро. URL: <https://lexinform.com.ua/zakonodavstvo/na-modernizatsiyu-ukrposhty-pozychat-30-mln-uevro/> (дата звернення: 27.10.2023).

32. Укрпошта отримає 30 млн євро кредиту ЄІБ на модернізацію логістичної мережі. URL: <https://oda.zht.gov.ua/news/ukrposhta-otrymae-30-mln-uevro-kredytu-yeib-na-modernizatsiyu-logistychnoyi-merezhi-vladyslav-kryklij/> (дата звернення: 27.10.2023).

33. Мінфін та Укрпошта підписали договір іпотеки під гарантією ЄІБ. URL: <https://banker.ua/minfin-i-ukrpochta-podpisali-dogovor-ipoteki/> (дата звернення: 27.10.2023).

34. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf (дата звернення: 29.10.2023).

35. Смілянський розповів про свою кадрову політику: кого звільнить Укрпошта. URL: <https://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/smeljanskij->

rasskazal-o-svoej-kadrovoj-politike-kocho-uvolit-ukrpochta-3900282 (дата звернення: 27.10.2023).

36. «Укрпошта» встановить нову фронт-офісну систему: Ціна питання майже €8 мільйонів. URL: <https://investory.news/ukrposhta-vstanovit-novu-front-ofisnu-sistemu-cina-pitannya-majzhe-e8-miljoniv/> (дата звернення: 27.10.2023).

37. Укрпошта планує за два роки провести повну цифровізацію. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3273443-ukrposta-planue-za-dva-roki-provesti-povnu-cifrovizaciju.html> (дата звернення: 27.10.2023).

38. Як оформлювати міжнародні відправлення онлайн? URL: https://e-export.ukrposhta.ua/?_gl=1%2A1adj7ph%2A_ga%2AMTQxMjEYNDlE3MDA4MTk3ODc.%2A_ga_6400KY4HRY%2AMTcwMDgxOTc4Ny4xLjEuMTcwMDgxOTg3Ni42MC4wLjA.#internationalShipments (дата звернення: 27.10.2023).

39. Тарифи на міжнародні поштові перекази з 01.01.2023 року. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/taryfy-poshtovi-perekazy?> (дата звернення: 27.10.2023).

40. Українці в Польщі зможуть замовити доставку водійського посвідчення Укрпоштою. URL: <https://meta.ua/news/society/91160-ukraintsi-v-polshe-smogut-zakazat-dostavku-voditelskogo-udostovereniya-po-ukrpochte/> (дата звернення: 27.10.2023).

41. Укрпошта почала приймати е-документи в Дії для отримання посилок із післяплатою та переказів. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57307-ukrposhta-pochala-prijmati-e-dokumenti-v-dii-dlja-otrimannja-posilok-iz-pisljaplatoju-ta-perekaziv> (дата звернення: 27.10.2023).

42. Порядок надання послуг з пересилання міжнародних поштових відправлень. URL: <file:///C:/Users/Home/Downloads/poriadok-nadannia-posluh-z-peresylnannia-mizhnarodnykh-vidpravlen-2023.pdf> (дата звернення: 27.10.2023).

43. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України № 67–р від 17 січня 2018. URL:

[https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80) (дата звернення 10.10.2023).

44. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М. В. *Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2 (40). С. 12–18.

45. Василішин С. Удосконалення важелів управління діджиталізаційними ризиками економічної безпеки та формування кібербезпеки облікової системи. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 97–110.

46. Tapscott D. *The Digital Economy*. URL: <http://dontapscott.com/books/the-digitaleconomy/> (дата звернення 05.11.2023).

47. Соколенко Л. Ф. Цифровізація як вектор розвитку економічних систем та модернізації системи бухгалтерського обліку. *Облік і фінанси*. 2019. Вип. 85. С. 40–48.

48. Жук В. М. *Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: моногр.* Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.

49. Офіційний сайт Кіберполіції України. URL: <https://cyberpolice.gov.ua/results/2018/> (дата звернення 29.09.2023).

50. Яценко В. Ф. Вплив еволюційної трансформації соціально-економічної системи на теорію бухгалтерського обліку. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Вип. 4. С. 71–79.

51. В АТ «Укрпошта» відзначили стратегічне значення цифровізації, яку проводить команда IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/news/v-ukrposhti-vidznachili-strategichne-znachennja-cifrovizacii-jaku-provodit-komanda-it-enterprise> (дата звернення: 27.10.2023).

52. Рекордна швидкість впровадження ERP-системи в АТ «Укрпошта», цифровізація 70% бізнес-процесів і аудит фінансової звітності Baker Tilly. URL: <https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly> (дата звернення: 27.10.2023).

53. «Укрпошта», Мінінфраструктури та Мінцифри співпрацюватимуть для цифрової трансформації поштового оператора. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/694039.html> (дата звернення: 27.10.2023).

54. Укрпошта оцифрує всі свої послуги. URL: <https://hvylya.net/news/225858-ukrposhta-ocifruet-vse-svoi-uslugi> (дата звернення: 27.10.2023).

55. Цифровізація пошти: Укрпошта, Мінінфраструктури та Мінцифри уклали меморандум про співпрацю. URL: <https://rubryka.com/ru/2020/10/09/tsyvrovizatsiya-poshty-ukrposhta-mininfrastruktury-ta-mintsyfry-uklaly-memorandum-pro-spivpratsyu/> (дата звернення: 27.10.2023).