

# ЗВІТ

**ПРО УПРАВЛІННЯ  
АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА  
«УКРПОШТА»  
ЗА 2021 РІК**



# ЗМІСТ

1. Відомості про Компанію  
(організаційна структура та опис діяльності підприємства)
2. Результати діяльності Компанії
3. Ліквідність та зобов'язання
4. Екологічні аспекти
5. Соціальні аспекти та кадрова політика
6. Охорона праці та безпека
7. Ризики
8. Внутрішній аудит
9. Перспективи розвитку
10. Корпоративне управління

# 1. Відомості про Компанію (організаційна структура та опис діяльності підприємства)

Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі — «Укрпошта», або «Компанія», або «Товариство») — це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави стосовно Компанії здійснює Міністерство інфраструктури України. Компанія є правонаступницею Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого у 1993 році. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України. Акції Компанії станом на сьогодні не мають лістингу на міжнародних та національних фондових біржах.

Місією Товариства є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на Товариство низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

Основним видом діяльності Компанії є надання універсальних та комерційних послуг поштового зв'язку, а також фінансових та інших послуг населенню, державним організаціям та комерційним підприємствам, а саме:

- послуги поштового зв'язку (пересилання листів, посилок та листівок на території України та за кордон);
- виплата та доставка пенсій та інших соціальних виплат громадянам;
- фінансові послуги (приймання платежів за комунальні послуги; пересилання поштових переказів у межах України та міжнародних поштових переказів);
- розповсюдження періодичних друкованих видань (оформлення за передплатою і доставка періодичних друкованих видань);
- торгівля товарами (у тому числі, коли Компанія діє в ролі комерційного посередника і реалізує продукцію, яка належить іншим сторонам) та інші послуги.
- Компанія, як національний поштовий оператор, представляє у Всесвітньому поштовому союзі Україну, що є членом ВПС із 1947 р.

Організаційна структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що забезпечує виконання стратегічної мети. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії: I рівень — апарат управління Товариства, розташований за місцезнаходженням юридичної особи; II рівень — філія — відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

До складу Товариства входять 28 філій (без права юридичної особи), з яких 26 здійснюють діяльність з регіонального представництва національного поштового оператора, а 2 – виконують спеціальні функції із забезпечення операційної діяльності регіональних філій. Основними завданнями філій є забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення потреб споживачів у послугах поштового зв'язку та інших послугах, ефективного розвитку єдиної мережі поштового зв'язку України.

## **Укрпошта сьогодні — це:**

- 11 898 тис об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні;
  - Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2021 рік АТ «Укрпошта» становить 61 779 осіб, в тому числі оператори поштового зв'язку – 10 657 осіб, листоноші – 25 283 осіб;
  - За 2021 рік товариством Укрпошта доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 229,8 млн од письмової кореспонденції, 67,6 млн посилок, виплачено 13,4 млн переказів та 53,8 млн пенсій та грошових допомог;
  - Безпосередня доставка пошти здійснюється до 15,5 млн абонентських поштових скриньок;
  - за 2021 рік розповсюджено за передплатою та в роздріб 3,0 тис найменувань періодичних видань України та близько 0,7 тис найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що складає 234,9 млн одиниць;
  - Загальний пробіг автотранспорту становить 90,5 млн км.

## **2. Результати діяльності Компанії**

У 2021 році Укрпошта, окрім розв'язання бізнес-задач, робила значний внесок у боротьбу із пандемією SARS-COVID-19 – з початком карантину компанія запустила доставку ліків у регіони України – в середньому 1000 замовлень щодня та більш як 200 000 замовлень за рік. Не зупинила експорт ні на день, в той час як багато розвинутих країн (США, Японія, Канада, інші) вводили обмеження.

Незважаючи на пандемію SARS-COVID-19, Укрпошта демонструвала зростання фінансових та операційних показників. Так, Компанія збільшила загальну суму доходів за 2021 рік на 21,8% до 11,2 млрд грн. Розмір EBITDA\* за 2021 рік склав 643,6 млн грн, при цьому компанія отримала чистий прибуток у розмірі 183,6 млн грн.

Підписано кредитні угоди з Європейським інвестиційним банком та Європейським банком розвитку та партнерства на майже 100 млн євро для реалізації стратегічних проєктів

«Модернізація логістичної мережі» та «Пересувні відділення» для підвищення швидкості та якості доставки, підвищення конкурентоздатності національного оператора та забезпечення сільського населення повним спектром якісних поштових послуг.

У 2021 запущено 753 нових пересувних відділень поштового зв'язку (загалом вже 1743 пересувних відділень) у 7 областях країни, які обслуговують малі сільські населені пункти.

Результати компанії (показник EBITDA розраховано таким чином: фінансовий результат від операційної діяльності плюс амортизація мінус операційні доходи від курсових різниць): досягнуто попри те, що значна кількість послуг надається за регульованими тарифами, а «традиційні» поштові сегменти ринку (письмова кореспонденція, передплата) стабільно знижуються вже протягом багатьох років завдяки зростанню цифрових комунікацій, а саме

**1) «письмова кореспонденція»** — доходи збільшились на 18,4%, або 327,2 млн грн, проти фактичних даних за 2020 рік до 2,1 млрд грн. Збільшення доходів досягнуто за рахунок зростання обсягів відправлень на 3,3% та середньої вартості одиниці

**2) «посилки та дрібні пакети»** — доходи від посилок враховують 3 основних типи відправлень: Стандартні (включаючи універсальні посилки), «Укрпошта Експрес» та Укрпошта Документи, а також міжнародні експортні відправлення, зокрема й дрібні пакети. Проти фактичних даних за 2020 рік доходи від посилкового бізнесу та дрібних пакетів виростили на 44,5% — до 2,5 млрд грн, а обсяги зросли на 28,2%.

**3) «міжнародні поштові операції» (імпорт та експорт)** — Укрпошта займає провідну позицію в цьому сегменті ринку, постійно покращує якість послуг, строки доставки та розширює коло іноземних партнерів. Зважаючи на пандемію та значні ускладнення в

міжнародній логістиці, міжнародні операції мали чималі виклики, але, незважаючи на них, вдалося сформувати дохід у розмірі 2 344 млн грн (без урахування експортних послуг, оплачених марками), що включає доходи за міжнародний поштовий обмін у сумі 883,2 млн грн та експортні відправлення в сумі 1 460,8 млн грн. Суттєво розвинули швидку міжнародну пошту EMS та отримали майже 166 млн грн доходів і покращили позиції України на другу позицію в світі в рейтингу EMS-операторів PwC. Також у 2021 році завдяки роботі Укрпошти Україна зберігає лідерство у ТОП-30 за міжнародним індексом поштової доступності у світі. В 2021 році Укрпошта розвивала і підтримувала малий та середній бізнес для експорту за кордон, саме тому запустила окремий портал для підтримки і розвитку експорту <https://e-export.ukrposhta.ua/>, на якому зібрані безкоштовні навчальні матеріали для старту бізнесу. До того ж Укрпошта провела 35 безкоштовних навчальних заходів, участь в яких онлайн змогли прийти більше 30 тис учасників. Для того щоб забезпечувати перевезення експорту окрім 14 пасажирських авіаліній, якими Укрпошта співпрацює по прямим договорам, національний оператор у партнерстві з WindRose перевезли 96 вантажних літаків в аеропорт Нью-Йорк.

**4) «розповсюдження періодичних видань»** — проти фактичних даних до попереднього року доходи послуги впали на 3,9% — до 429 млн грн. На ринку передплати та розповсюдження періодичних друкованих видань спостерігається поступове зниження попиту на послугу серед населення. Основною причиною такого стану справ, як і в більшості країн світу, є зростання цін та поширення ринку електронних видань. Так, обсяги періодичних друкованих видань за 2021 рік зменшились у порівнянні з 2020 роком на 13.5%.

**5) «пенсія та грошова допомога»** — доходи збільшено на 11,8% — до 2 937,9 млн грн за рахунок зростання суми виплаченої пенсії та грошової допомоги, а також підняття регульованого тарифу на виплату та доставку пенсій і грошових допомог з 01.04.2021 до рівня 1,3% місто та 2,65% село від суми виплати, згідно постанови Кабінету міністрів України від 29 березня 2021 року №271. Поряд з цим, спостерігається щорічне зменшення кількості пенсіонерів, які отримують пенсію через АТ «Укрпошта», викликане відтоком існуючих пенсіонерів та вибором обслуговування через мережу банківських установ

**6) «приймання платежів»** — доходи збільшено на 31% — до 1266,2 млн грн за рахунок підвищення тарифу з 01.07.2021 та збільшення суми прийнятих платежів. Середня дохідна такса одного платежу склала 9.73 грн, у порівнянні з фактичними даними за 2020 рік зросла на 36,3%. Збільшення дохідної такси обумовлено зростанням середньої суми одного платежу. Цього вдалося досягти за рахунок комп'ютеризації робочих місць у відділеннях поштового зв'язку, запровадження нових онлайн-сервісів з приймання платежів, конкурентних тарифів з гнучкою системою знижок, а також підвищення стандартів обслуговування шляхом проведення тренінгів із персоналом.

**7) «торгівля без собівартості реалізованих товарів»** — доходи від торгівлі зросли проти 2020 року на 45 млн грн, або на 11%, що пов'язано з оптимізацією асортименту товарів, визначенням переліку конкурентних товарів у розрізі різних регіонів України, переукладанням договорів із постачальниками, оптимізацією цін, зниженням залишків товарів з метою вивільнення обігових коштів.

Також у 2021 році Укрпошта активно розвивала напрямок корпоративного бізнесу – корпоративна клієнтська база подвоїлась (з 5 403 клієнтів в 2020 році до 11 026 в 2021 році) і становить на кінець 2021 року 166 ключових клієнтів проти 68 у 2020.

Інфраструктура Компанії мала високий рівень зносу (застарілий автопарк та ІТ-інфраструктура, низький рівень автоматизації та комп'ютеризації). Така технологічна відсталість призвела до того, що в попередні роки Укрпошта не розвивалася, а втрачала клієнтів і частку ринку. Але упродовж 2016–2021 рр. Укрпошта провела масштабне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів. Зокрема, комп'ютеризовано всі відділення в селах із населенням понад 2 тис. жителів та за 2021 рік - 120 нових відділень, 326 відремонтованих відділень і 630 нових пересувних відділень

За 2021 рік запущено 753 нових пересувних відділень, також проводилося оновлення автопарку компанії. Якість наданих послуг у 2021 році складає (NPS) на 51% та CSI 9,1%.

За цей період Укрпошта також оновила ще один напрям бізнесу — фінансові послуги. З'явилася можливість розрахуватися банківською картою за послуги — отримана відповідна ліцензія НБУ та встановлено 7500 POS-терміналів у 4259 відділеннях мережі; пройшов запуск послуги з видачі готівки з банківських карток через POS-термінали; здійснено інтеграцію з ключовими агрегаторами комунальних платежів у різних областях України, що значно підвищує якість обслуговування клієнтів; здійснено запуск послуги переказу коштів з картки на картку.

Оновлено основні поштові послуги: «Укрпошта Експрес», «Укрпошта Стандарт».

Також функціонують нові сучасні сервіси: мобільний застосунок для iOS та Android, оформлення посилок через «Особистий кабінет», чат-боти Facebook, Telegram, Viber та онлайн-передплата періодичних видань.

Діє оновлена система оплати праці для управлінського персоналу — ключовий показник ефективності, преміювання працівників відділень за результатами виконання плану та якість сервісу, поетапне підвищення зарплати.

Всі процедури закупівель відбуваються прозоро виключно через систему електронних торгів, збільшилася частка конкурентних процедур та кількість учасників торгів. Також компанія першою серед державних підприємств почала здавати в оренду нерухомість через «ProZorro. Продажі». Всього за 2021 рік Укрпоштою відчужено (продано) 55 об'єктів нерухомого майна загальною площею 31 082,25 м<sup>2</sup>. Сума надходжень від продажу становить 187 908 822,51 грн. без ПДВ.

Напрямки використання капітальних інвестицій за 2021 рік:

1) Заходи: Впровадження пересувних відділень поштового зв'язку в 17 областях. Ефект: Оновлення моделі роботи поштових відділень у селах, де мешкає менш як 1 тис. осіб. Інвестиції, млн. грн.: 620,4.

2) Заходи: Придбання автотранспорту. Ефект: Заміна застарілого автотранспорту, створення умов для підвищення якості та ефективності поштових перевезень, збільшення обсягів поштових відправлень, зменшення експлуатаційних витрат. Інвестиції, млн. грн.: 212,5.

3) Заходи: Придбання обладнання для відкриття нових відділень поштового зв'язку, для проведення рефрешингу існуючих та доавтоматизація. Ефект: Збільшення мережі об'єктів поштового зв'язку та створення умов для підвищення якості та ефективності роботи. Інвестиції, млн. грн.: 71,0.

4) Заходи: Поштове та поштооброблювальне обладнання. Ефект: Забезпечення максимального скорочення часу на сортування поштових відправлень та зменшення трудовитрат. Інвестиції, млн. грн.: 67,1.

5) Заходи: Заміна застарілої ІТ техніки. Ефект: Мінімізація простоїв ІТ обладнання та збитків, скорочення часу операцій (в т.ч. час на обслуговування клієнтів), підвищення рівня обслуговування сервісів ІТ, забезпечення інформаційної безпеки ПК, можливість використання сучасного програмного забезпечення, стандартизування робочих місць, підвищення іміджу компанії. Інвестиції, млн. грн.: 42,3.

6) Заходи: Впровадження нового фронту та ERP системи. Ефект: Автоматизація всіх

функцій точок продажу для забезпечення їх обліку, контролю, швидкої адаптації персоналу, якості обслуговування клієнтів; організація єдиної системи обліку. Інвестиції, млн. грн.: 39,5.

7) Заходи: Капітальний ремонт об'єктів поштового зв'язку. Ефект: Зменшення експлуатаційних витрат, покращення якості та доступності надання послуг поштового зв'язку, збільшення доходів підприємства та покращення умов праці. Інвестиції, млн. грн.: 0,8.

Джерела інвестицій: Власні кошти підприємства та лізингові кошти.

Успішно пройдено аудит фінансової звітності за 2021 р. із залученням міжнародного аудитора. Фінансова звітність визнана такою, що відповідає вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності.

### 3. Ліквідність та зобов'язання

Протягом 2021 року АТ «Укрпошта» погашено зобов'язань по лізингу на суму 170,8 млн грн. та облігацій на суму 537,7 грн.

Товариство протягом 2021 року здійснювало залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом продажу облігацій, отримання лізингу на купівлю автотранспорту та отримання перших траншів кредиту ЄБРР в сумі 22,4 млн Євро для реалізації інвестиційних проектів.

Інформацію щодо залучення та погашення зобов'язань протягом 2021 року наведено в таблиці.

Зобов'язання		Заборгованість на початок звітного періоду	Отримано залучених коштів за звітний період	Виплачено за залученими коштами за звітний період	Інші зміни (+ "збільш."; - "зменш.")	Заборгованість на кінець звітного періоду
1		2	3	4		5
<b>Довгострокові зобов'язання</b>		<b>427 098</b>	<b>614 224</b>	<b>71 095</b>	<b>-38 833</b>	<b>931 393</b>
У тому числі:	оренда нерухомості	187 167		63 348	69 383	193 202
	фінансування придбання автотранспорту	172 847			-48 690	124 157
	інші	1 206		50		1 155
	облігації	65 878			-62 499	3 379
	кредити банків	0	614 224	7 697	2 972	609 499
<b>Короткострокові зобов'язання</b>		<b>419 465</b>	<b>312 306</b>	<b>769 290</b>	<b>382 030</b>	<b>344 511</b>
У тому числі:	оренда нерухомості	60 793		60 793	101 969	101 969
	фінансування придбання автотранспорту	107 914		170 842	178 247	115 319
	фінансування під комплекти комп'ютерної техніки					
	облігації	250 758	255 094	537 655	101 814	70 011
	кредити банків	0	57 212		0	57 212
<b>Усього</b>		<b>846 562</b>	<b>926 530</b>	<b>840 385</b>	<b>343 197</b>	<b>1 275 904</b>

Фактичний обсяг освоєних капітальних інвестицій за 2021 рік становить 1 054,4 млн грн, що на 899,8 млн грн менше проти запланованого значення. Не виконання плану по капітальних інвестиціях пов'язано з тим, що фінансовим планом передбачалась реалізація інвестиційних проектів «Пересувні відділення поштового зв'язку» та «Логістична мережа» за рахунок залучення 1 333,3 млн грн кредитних ресурсів у Європейському банку реконструкції та розвитку та Європейському інвестиційному банку. Проте, ці кредитні кошти не були вибрані в повному обсязі.

Інвестиційна діяльність протягом 2021 року здійснювалася за рахунок власних коштів товариства та лізингу.

За 2021 рік Укрпошта сплатила 3 229,8 млн грн податків, зборів та обов'язкових платежів. У порівнянні з фактичними даними за 2020 рік, сума сплачених податків зросла на 238,2 млн грн., зокрема, до Держбюджету сплачено 569,9 млн грн.



## 4. Екологічні аспекти

У 2021 році здійснено перехід на діодне освітлення об'єктів Укрпошти.

З метою комплексного підходу в частині економії енергоресурсів, у Товаристві поетапно впроваджувалась аналітична програма розрахунку енергоспоживання (енергетичний модуль) об'єктами нерухомості на базі програмного забезпечення Prengi. Наразі в системі ведеться облік енергоносіїв (природний газ – подобово, електроенергія – в межах місяця).

Товари, що переміщуються через митний кордон України, крім митного контролю, можуть підлягати, зокрема й радіологічному контролю, відповідно до п.1 статті 319 Митного кодексу України. Всі міжнародні поштові відправлення, що підлягали відправці за кордон, оператори поштового зв'язку Дирекції оброблення та перевезення пошти (ДОПП) АТ «Укрпошта». «Укрпошта» у 2021 році подавали інспектору екологічної державної інспекції у м. Києві для перевірки на радіаційну безпеку.

При проектуванні сучасних логістичних центрів планується використання енергоощадних технологій, зокрема й рекуперації енергії, альтернативних відновлювальних джерел енергії та енергоефективного обладнання для освітлення та підтримання параметрів повітря в приміщеннях. У процесі будівництва та у якості будівельного матеріалу заборонено використання азбесту та матеріалів із вмістом азбесту, а також максимально виключено використання деревини у якості будівельного матеріалу відповідно до європейських стандартів щодо заощадження природних ресурсів.

## 5. Соціальні аспекти та кадрова політика

### *Кадрова політика*

Станом на 31 грудня 2021 року облікова кількість штатних працівників Товариства становила 60 612 осіб. Середньооблікова кількість штатних працівників за 2021 рік становила 64 655 осіб. У гендерній структурі Товариства частка жінок (85%, або 51 634 осіб) переважає над часткою чоловіків (15%, або 8 978 осіб), що обумовлено специфікою виробничої діяльності. Зокрема, до вищого керівництва компанії входять 38 жінок, що становить 40%.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2021 році частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату — 92%. Із загальної кількості виробничого персоналу частка начальників відділень поштового зв'язку становила 18,7%, операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку — 11,4%, листонош — 41,2%.

Середній вік персоналу Компанії становить 46,7 р., адміністративно-управлінського персоналу — 44,4 р., виробничого персоналу — 46,9 р. У 2021 році коефіцієнт плинності персоналу загалом по Компанії становив 27,7%.

В Укрпошті у 2021 році діяло 15 положень про мотивацію різних груп персоналу за результатами роботи залежно від виконуваних функцій. При цьому управлінський персонал мотивується за виконання ключових показників ефективності. Водночас проводилися одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливої роботи, за участь у різноманітних конкурсах, за успішну рекомендацію нових співробітників, за залучення нових користувачів послуг, які отримують пенсію через об'єкти поштового зв'язку. Також мотивуючими складовими є вшанування працівників у зв'язку з ювілейною датою, нагородження грамотами та подяками.

У 2021 році 35 279 працівників пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, з яких:

- 9 943 працівників були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях. Зокрема, навчання в класі пройшли 5 877 новачків; на робочому місці – 15 803 новачки. До навчального процесу підготовки новоприйнятих працівників були залучені 2 311 наставників. Успішно пройшли оцінку професійної підготовки 8 729 працівників.

- 25 336 працівників підвищили кваліфікацію завдяки внутрішнім та зовнішнім навчальним заходам. У тому числі, 1 656 посадових осіб філій та центрального апарату управління Товариства пройшли обов'язкове навчання, з яких 616 осіб – навчання з питань охорони праці. Серед інших напрямків обов'язкового навчання – поведження з вогнепальною зброєю, авіаційна безпека, фінансовий моніторинг. Зовнішні заходи з навчання та розвитку, у яких взяли участь 145 працівників Товариства, охоплювали такі теми як корпоративне управління, ефективні переговори та шляхи розвитку бізнесу, логістика, сучасні аспекти бухгалтерського обліку, правових питань, внутрішнього аудиту, кадрового адміністрування, управління ефективністю, маркетингу, вдосконалення розробки дистанційних курсів, розвиток навичок лідерства та управління людьми.

Відбулися внутрішні тренінги та майстер-класи для 24 298 працівників зі стандартів обслуговування, з управління конфліктами, продуктиві, з продажу послуг, з управлінських навичок, з наставництва, проведення ефективної співбесіди.

Понад 15 000 працівників було охоплено дистанційним навчанням, основна цільова аудиторія якого – персонал автоматизованих відділень поштового зв'язку та користувачі ПК дирекцій і центрального апарату управління, а також нові працівники. Дистанційно вони вивчали продукти та сервіси Укрпошти, проходили онлайн-курси з фінансового моніторингу, української мови, антикорупційної програми, захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації АТ «Укрпошта».

Проведено 36 371 людино-захід в межах реалізації 10 проектів Укрпошти, серед яких «Сільське відділення», «Комп'ютеризація ВПЗ», «Смаркет Україна (OLX)», «Ревізор», «Ліки 24», «Проект ДІЯ», «Поштомати Укрпошти». Зокрема, у ході впровадження проекту «Сільське відділення» були навчені 1 798 начальників ПВПЗ, 561 водій-супроводжувач та 987 листонош.

Обмінятися досвідом та обговорити шляхи виконання поставлених планів 363 співробітники вертикалей бізнесу та підтримки мали змогу під час регіональних зустрічей, що проводилися у м. Київ та його передмістях.

## 6. *Безпека праці*

Досягнення безпечних умов праці є одним з основних пріоритетів підприємства. Безпека праці включає в себе низку законів, нормативно- правових актів, європейських стандартів, та практик для впровадження системи заходів що до зниження ризику небезпечних факторів на робочих місцях працівників: виникнення аварійних ситуацій, інцидентів та травм; виявлення шкідливих виробничих факторів, що впливають на стан здоров'я працівників; безпечна робота обладнання; проходження персоналом навчання; компетентність керівників, що до організації технологічних процесів, контроль, організація та отримання дозвільних документів. Все це та багато іншого допомагає створювати систему управління безпеки праці на підприємстві.

Система управління безпеки праці в нашій компанії має єдину базу нормативно – правових актів, систему фіксації ризиків, систему фіксації інцидентів, планування та основні цілі та напрями, розробка та затвердження виконання щорічних комплексних заходів, виконання колективного договору, реєстрацію та контроль проведення перевірок, ведення та облік інцидентів. На основі центру залученості працівників що входить до єдиної бази безпеки праці на офіційному корпоративному порталі створена нова система, щодо залученості працівників до безпеки праці, їх навчання, доступу до необхідної нормативної бази для керівників і працівників, навчальні матеріали та макети, навчальні трейнінги.

Цілі та напрями охорони праці містять у собі нові процеси, що вводяться, сприяють покращенню рівня безпеки та створенню належних умов праці на робочих місцях працівників.

База нормативних документів включає в себе наповнення бази документів, що регламентує роботу з охорони праці у Товаристві.

Реєстрація та облік перевірок дає можливість виявляти порушення при перевірці СОП у дирекціях, ведення їх обліку, усунення виявлених порушень та можливість попередження створення типових на робочих місцях.

Облік інцидентів надає можливість вести реєстр нещасних випадків, що трапляються. Проводити їх аналіз на предмет виникнення та попереджувати створення нових.

Облік та оцінка ризиків, що запроваджена УОПЦЗ в структурних підрозділах, виявляє всі можливі ризики на робочих місцях працівників, класифікує та оцінює їх по рівню виникнення загрози та наслідків для працівників та компанії (низький, середній, високий та екстремальний), веде їх облік та контроль з мінімальним термінами їх усунення (або запровадження заходів по управлінню ними) для забезпечення безпечних умов праці працівників на робочих місцях, збереження цілісності устаткування механізмів та пристроїв на підприємстві та підвищення рівня охорони праці в цілому.

Центр залученості працівників до безпеки праці надає керівникам підрозділів доступ до нормативної бази УОПЦЗ та можливість отримати необхідну інформацію, оформити лист самоперевірки – оцінити свої робочі місця та робочі місця своїх працівників.

Щорічно розробляються Комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня безпеки праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійних захворювань і аваріям (далі – Комплексні заходи). Комплексні заходи в 2021 році надали можливість забезпечити профілактичні заходи для працівників, шляхом:

- проведення реконструкції: системи опалення, припливно-витяжної вентиляції, освітлення, санітарно-побутових приміщень – на суму 15365,2 тис. грн;
- забезпечення аптечками першої домедичної допомоги відділення та підрозділи у кількості – 5 079 шт.; придбання нормативно - технічної літератури – 6800одн., придбання молока – 516 кг. / 88 прац. Загалом забезпечено на суму 887,34 тис. грн;
- проведення медичних оглядів, проведення паспортизації санітарно-технічного стану умов праці, атестації робочих місць за умовами праці - забезпечено на суму 495,63 тис. грн;
- проведено навчання з охорони праці для працівників в зовнішніх навчальних центрах у

кількості - 325 працівників, та відповідальних осіб – сума витрат склала 377,05 тис. грн;

- проведено навчання та перевірку знань з питань охорони праці 99 працівникам на базі програмного забезпечення «Протек», за участю в комісії МІУ та УОПЦЗ ;
- забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту – на суму 4914,15 тис. грн.

Організована система протидії розповсюдження інфекції COVID-19, шляхом проведення низки організаційних заходів, контролю та системи реагування:

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту для профілактики Covid-19 на суму 11697,19 тис. грн.;
- організація і контроль проведення ПЦР тестування по всіх територіях України, закупівля послуги, та контроль використання на суму - 3 716 100,00 грн.;
- організація та проведення послуг з дезінфекції приміщень – 500 000,00 грн.;
- організація та проведення перевірок дотримання заходів безпеки з протидії COVID-19;
- організація щеплень працівників від гострої респіраторної хвороби COVID-19;

Проведено вакцинації працівників для зменшення захворюваності і розповсюдження небезпечної інфекції COVID-19, працівникам 71,5 % від загальної кількості працюючих.

Спеціалістами УОПЦЗ (відділів охорони праці, пожежної безпеки, цивільного захисту з метою поліпшення і забезпечення на належному рівні стану пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту на підвідомчих об'єктах реалізовано комплекс профілактичних та організаційно-технічних заходів, зокрема:

- здійснювалися перевірки стану техногенної та пожежної безпеки підвідомчих об'єктів спеціалістами, які здійснюють функцію нагляду за станом пожежної безпеки товариства, а також фахівцями інших протипожежних формувань;
- організація та проведення навчань з питань пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту;
- виконання заходів, передбачених приписами органів державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту в обсягах і термінах, визначених в них;
- організація та проведення профілактичних пожежно-технічних обстежень об'єктів поштового зв'язку;
- забезпечено своєчасне і якісне обслуговування первинних засобів пожежогасіння;
- постачання та розміщення необхідної кількості журналів та знаків безпеки;
- підтримання у належному стані наявних систем протипожежного захисту, а також продовжено виконання робіт з їх реконструкції та модернізації, установки нових й заміни таких, що відпрацювали свій ресурс та інше;

Також, на проведення комплексу організаційно-технічних заходів з пожежної, техногенної безпеки та цивільного захисту, проведено;

- обслуговування первинних засобів пожежогасіння - 447 000,00 грн.;
- обслуговування систем протипожежного захисту – 1 195 500,00 грн.;
- закупівля журналів та знаків безпеки – 167 100,00 грн.;
- монтаж систем протипожежного захисту – 909 210,00 грн.;
- закупівля первинних засобів пожежогасіння – 2 059 999,92 грн.

Дані заходи допомогли зменшити пожежі, 20% від попереднього року.

## ***Заходи з боротьби з корупцією***

Наказом Товариства від 16.05.2019 року № 485 затверджено Антикорупційну програму, після її обговорення з працівниками і посадовими особами Товариства. Антикорупційною програмою Компанія проголошує, що її працівники, посадові особи та керівник у своїй внутрішній діяльності, а також у правовідносинах із діловими партнерами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування керуються принципом «нульової толерантності» до будь-яких проявів корупції і вживатимуть всіх передбачених законодавством заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції і пов'язаних з нею дій (практик).

Антикорупційна програма є обов'язковою для виконання всіма працівниками Товариства, включаючи посадових осіб усіх рівнів, керівника Товариства, а також для усіх суб'єктів господарської діяльності (філій), над якими вона здійснює контроль. Також Антикорупційна програма застосовується Товариством у його правовідносинах із діловими партнерами, у тому числі органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Щоб працівники Товариства мали змогу повідомити про факти порушення Антикорупційної програми, в Компанії працює телефон «гарячої лінії» 0 800 300 076 (безкоштовно, цілодобово), контактний телефон Уповноваженого +380507707549 (в робочий час) та існує дві електронні пошти для приймання повідомлень. У 2021 році на електронну адресу stopcor@ukrposhta.ua надійшло 4 повідомлення, 1 повідомлення на контактний телефон Служби із запобігання та виявлення корупції та 1 поштою, а саме, щодо: вимагання неправомірної вигоди працівниками ВПЗ однієї з філій Товариства, можливої корупційної схеми по привласненню працівниками ВПЗ однієї з філій Товариства коштів, що мали надійти як наложений платіж, із залученням третіх осіб, правопорушення, пов'язаного з корупцією, посадовими особами ВПЗ, можливих неправомірних дій посадовими особами ВПЗ та можливого зловживання службовим становищем посадовими особами ВПЗ. Всі повідомлення зареєстровані в Реєстрі повідомлень про конфлікт інтересів та про порушення вимог Антикорупційної програми Товариства, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією. За результатами розгляду (перевірки) та службових розслідувань (перевірок), в одному інциденті викладена в повідомленні інформація підтвердилася. Встановлено порушення Антикорупційної програми та внутрішніх нормативно-правових актів Товариства. За результатами службового розслідування трьом посадовим особам оголошено догани. У решті випадках, викладена в повідомленнях інформація не підтвердилася, ознак корупційних та правопорушень, пов'язаних з корупцією не встановлено.

Також, під час здійснення нагляду та контролю за дотриманням Антикорупційної програми, від особи, відповідальної за реалізацію Антикорупційної програми однієї з філій Товариства надійшло повідомлення, щодо порушення Антикорупційної програми та внутрішніх нормативних документів Товариства працівниками ВПЗ. За результатами службового розслідування, встановлено ознаки кримінального правопорушення. Матеріали службового розслідування направлені до районного відділу поліції, відкрито кримінальне провадження за ознаками кримінального правопорушення, передбаченого ч. 1 ст. 366 КК України. Відповідно, 2 особи звільнено із займаних посад.

Крім того, протягом 2021 року надійшло 1126 звернень громадян, що не стосуються корупційних правопорушень, з них 37 – надійшло на контактний телефон +380507707549, 1089 – на електронні адреси ukrposhtaantikor@gmail.com і stopcor@ukrposhta.ua. Всі звернення громадян, що не пов'язані з корупційними правопорушеннями чи правопорушеннями, пов'язаними з корупцією та не входять до компетенції Служби із запобігання та виявлення корупції, направлені до відповідних структурних підрозділів Товариства для подальшого їх розгляду.

На виконання вимог Закону, розпорядження генерального директора АТ «Укрпошта», з метою забезпечення вчасного запобігання та ефективного врегулювання конфлікту інтересів у діяльності працівників акціонерного товариства «Укрпошта», відповідно до розділів V, XI Антикорупційної програми АТ «Укрпошта», проведено складання самостійного тесту на виявлення конфлікту інтересів. Загалом надійшло 646 самостійних тестів.

У ході аналізу надісланих самостійних тестів встановлено, що 48 респондентів (керівників різного рівня) мають близьких осіб працюючих в АТ «Укрпошта», з яких 6 працюють в одному структурному підрозділі, що може створити суперечність між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких їй осіб та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, що є ознаками наявності потенційного конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів врегульовано шляхом встановлення додаткового контролю за виконанням працівниками відповідних завдань, вчиненням ними певних дій чи прийняття рішень. Дев'яносто два працівника Товариства зазначили в тестах, що мають близьких осіб, які працюють в приватному секторі економіки, а

27, про наявність корпоративних прав. Узагальнену інформацію, щодо результатів тестування, доповідною запискою надано керівнику Товариства.

Відповідно до Порядку діяльності Комісії з оцінки корупційних ризиків АТ «Укрпошта», затвердженого наказом ПАТ «Укрпошта» від 14.06.2018 року № 733 «Про затвердження складу Комісії з оцінки корупційних ризиків ПАТ «Укрпошта», проведено оцінку корупційних ризиків у діяльності Товариства. За результатами оцінки корупційних ризиків у Товаристві, Комісією підготовлено.

Детальні звіти щодо результатів роботи із запобігання та виявлення корупції та реалізації Антикорупційної програми в Укрпошті розміщуються на веб-сайті Товариства за посиланням: <https://www.ukrposhta.ua/ua/protydiia-koruptsii>

## 7. Ризики

Управління ризиками є процесом, який здійснює керівник та працівники Товариства.

Діяльність з управління ризиками в Товаристві полягає в ідентифікації, оцінці та визначенні способів реагування на ризики і заходів контролю з метою запобігання або зменшення їхнього негативного впливу на досягнення цілей.

Організаційна структура з управління ризиками передбачає чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами та працівниками, встановлення меж їхньої відповідальності в рамках функціональних повноважень у процесі прийняття рішень або виконання інших дій. Розподіл базується на застосуванні моделі трьох ліній захисту: перша лінія захисту — на рівні власників бізнес-процесів Товариства. Ці структурні підрозділи ініціюють, здійснюють/відображають операції, приймають ризики в процесі своєї діяльності та несуть відповідальність за поточне управління цими ризиками, здійснюють заходи з контролю, інформують про виявлені ризики керівника; друга лінія захисту — на рівні структурних підрозділів, основною сферою діяльності яких є процедури внутрішнього контролю; третя лінія захисту — на рівні структурного підрозділу внутрішнього аудиту, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту

Затверджені керівником внутрішні документи (накази, розпорядження, правила, регламенти, положення, посадові інструкції) забезпечують організацію управління ризиками в Товаристві.

Ідентифікацію ризиків здійснює керівник кожного структурного підрозділу Товариства (особа, визначена відповідальною за це) за кожним процесом та операцією, відповідно до функціональних повноважень. Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями та видами. За категоріями ризики можуть бути зовнішні (ймовірність виникнення ризиків не пов'язана з виконанням Товариством відповідних функцій і завдань) та внутрішні (ймовірність виникнення ризиків безпосередньо пов'язана з виконанням Товариством покладених на нього функцій і завдань). За видами ризики можуть бути нормативно-правові (відсутність, суперечність або нечітка регламентація в законодавстві виконання функцій і завдань); операційно-технологічні (порушення визначеного порядку виконання функцій і завдань); програмно-технічні (відсутність необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього); кадрові (неналежна професійна підготовка працівників Товариства та неналежне виконання ними посадових інструкцій); фінансово-господарські (неналежне ресурсне, матеріальне забезпечення).

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями ймовірності виникнення ризиків та суттєвості їх впливу на здатність Товариства виконувати визначені завдання і функції для досягнення ним цілей.

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості їх впливу ризикам присвоюються значення «високий», «середній», «низький».

Керівника інформують про сфери діяльності Товариства з «високою» ймовірністю виникнення ризиків та їхнім «високим» ступенем впливу для прийняття рішення щодо вжиття заходів контролю з метою попередження чи обмеження таких ризиків.

Прийняття рішення щодо способу реагування на ризик базується на оцінці ймовірності та

впливу ризику; витратах, пов'язаних з реагуванням на ризик порівняно з отриманою вигодою від його зменшення; чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків.

При здійсненні управління ризиками Товариства застосовуються способи документування такої діяльності шляхом складання таблиць (матриць), класифікованих та оцінених за критеріями ймовірності виникнення та впливу ризиків, визначених для конкретних функцій чи завдань, із зазначенням заходів контролю, відповідальних працівників, термінів та індикаторів виконання таких заходів.

При перегляді ризиків враховуються зміни в економічному та нормативно-правовому середовищі, у внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування Товариства, а також відповідно до нових або переглянутих завдань діяльності Товариства.

## 8. Внутрішній аудит

Департамент внутрішнього аудиту АТ «Укрпошта» – це самостійний структурний підрозділ Товариства, який створено Рішенням Наглядової ради АТ «Укрпошта», підпорядковується Комітету з питань аудиту, звітує перед Наглядовою радою і діє на підставі Положення, яке затверджено Рішенням Наглядової ради АТ «Укрпошта». З адміністративних і кадрових питань, які не потребують прийняття рішення Наглядовою радою, підпорядковується Генеральному директору Товариства.

Департамент внутрішнього аудиту не є підрозділом в системі контролю поточних операцій і в системі управління ризиками Товариства. Працівники Департаменту повністю незалежні від підрозділів, які перевіряються і підлягають аудиту в майбутньому. Також діяльність Підрозділу вільна від будь-якого втручання з боку інших підрозділів і посадових осіб Товариства, в тому числі з питань вибору об'єкта і обсягу аудиту, процедур, частоти, терміну проведення перевірок і змісту аудиторських звітів, з метою забезпечення необхідного незалежного та об'єктивного відношення внутрішніх аудиторів. Департамент внутрішнього аудиту не несе відповідальності і не має повноважень щодо операцій, аудит яких він здійснює. Внутрішні аудитори не виконують функції, що не входять до переліку прямих обов'язків внутрішнього аудиту і не залучені в будь-яку іншу діяльність, яка може впливати на судження внутрішніх аудиторів.

Внутрішній аудит АТ «Укрпошта» є складовою частиною системи внутрішнього контролю Товариства. Основні завдання Департаменту внутрішнього аудиту – оцінка та вдосконалення системи внутрішнього контролю Товариства, з метою сприяння Наглядовій раді, Комітету з питань аудиту та керівництву Товариства в досягненні поставлених цілей Товариства за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю і корпоративного управління. Місія Департаменту внутрішнього аудиту АТ «Укрпошта» – збільшувати та зберігати вартість Товариства шляхом надання ризик-орієнтованих й об'єктивних аудиторських послуг, консультацій та професійної думки. До напрямів роботи Департаменту внутрішнього аудиту належать, але не обмежуються цим, перевірка й оцінка адекватності та ефективності корпоративного управління, управління ризиками і системи внутрішнього контролю, а також якості виконання працівниками покладених на них обов'язків по досягненню цілей Товариства. Департамент внутрішнього аудиту АТ «Укрпошта» розробляє річний план внутрішнього аудиту і довгостроковий план внутрішнього аудиту, якщо прийнято рішення про необхідність розробки останнього та програми внутрішнього аудиту. Організовує та забезпечує проведення внутрішніх аудитів згідно із затвердженим Комітетом з питань аудиту планом та відповідно до вимог чинного законодавства, Міжнародних основ професійної практики внутрішнього аудиту: основних принципів професійної практики внутрішнього аудиту, Міжнародних професійних стандартів внутрішнього аудиту, Кодексу етики працівників внутрішнього аудиту. Здійснює проведення позапланових аудитів і розслідувань у разі встановлення фактів, подій, за результатами аналізу перевірок або поточних змінах, які вимагають негайних дій для виявлення і визначення будь-якої шкоди, втрат або для обмеження ризику, а також при наявності чинників, пов'язаних з ризиком шахрайських дій. Здійснює підготовку та подання.

Комітету з питань аудиту та керівнику Товариства звіту про виконання річного плану проведення аудиторських перевірок (аудиту) і подання його на затвердження Наглядовій раді та Комітету з питань аудиту. Проводить моніторинг виконання рекомендацій, наданих за результатами внутрішнього аудиту Товариства.

## 9. Перспективи розвитку

Особливості розвитку поштової галузі в Україні відповідають основним світовим тенденціям: розвиток електронної комерції сприяв бурхливому розвитку ринку доставки посилок та кур'єрської доставки та скороченню обсягів ринку поштових відправлень. Зростає також ринок грошових переказів. У великих та середніх містах спостерігається зростання конкуренції в наданні фінансових послуг та торгівлі. Разом з тим значна частина населення, що проживає в сільській місцевості, має вкрай обмежений доступ до фінансових послуг та безготівкової економіки.

Для реалізації цілей, компанія планує впроваджувати ключові стратегічні проекти, такі як:

- Модернізація логістичної мережі – будівництво або оренда автоматизованих хабів та регіональних депо, а також впровадження системи автоматизації процесів логістики.
- Запуск пересувних відділень поштового зв'язку замість неавтоматизованих стаціонарних відділень у малих населених пунктах (близько 2 500 пересувних відділення).
- Модернізація IT-інфраструктури – імплементація нової «Фронт»-системи, ERP та CRM.
- Перегляд процесів «останньої милі» – розвиток кур'єрської доставки, встановлення мережі поштоматів (у разі успішного пілотного проєкту), оновлення системи доставки, здійснюваної листоношами.
- Розвиток фінансових послуг – купівля банку та надання повноцінних фінансових послуг.
- Ефективне управління майном - продаж непрофільних активів та переїзд у сучасні сортувальні центри та депо, підвищення енергоефективності існуючих будівель.
- Перегляд операційної моделі та можливий перехід до холдингової структури управління.

## 10. Корпоративне управління

З метою впровадження кращих практик корпоративного управління та досягнення збалансованості між органами управління Товариства, а також чіткого розподілу їх повноважень, в Товаристві була створена прозора структура корпоративного управління.

Засновником та єдиним акціонером Товариства є держава в особі Міністерства інфраструктури України (місцезнаходження: 01135 Київ, проспект Перемоги, 14, ідентифікаційний номер 37472062). Акціонер Товариства має права, визначені чинним законодавством України та Статутом Товариства, дотримання та захист яких забезпечується Товариством. Пріоритети, згідно з якими держава володіє Товариством, визначені у політиці власності, затвердженої наказом Міністерства Інфраструктури України 11 вересня 2020 р.

Загальні збори є вищим органом управління Товариством. Повноваження загальних зборів Товариства здійснюються акціонером одноосібно та не можуть бути передані іншим органам Товариства.

Компетенція Загальних зборів акціонерів визначена чинним законодавством України та Статутом Товариства.

Річні Загальні збори проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. Усі інші Загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими.

Наглядова рада Товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства і в межах компетенції, визначеної Статутом Товариства та чинним законодавством, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність генерального



директора. Компетенція, структура, порядок роботи, права, обов'язки та відповідальність Наглядової ради визначаються чинним законодавством України, Статутом та Положенням про Наглядову раду Товариства.

Наглядова рада Товариства складається з 7 осіб, з яких:

- П'ять членів Наглядової ради є незалежними (незалежні директори) та були обрані на конкурсній основі із дотриманням чинного законодавства України про проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради.

- Два члени Наглядової ради є представниками держави та були призначені відповідними рішеннями Акціонера.

Протягом 2021 року Наглядова рада Товариства функціонувала у такому складі:

1. Плеска Беноїт (*Pleska Benoit*), голова Наглядової ради, незалежний член.
2. Сафаров Фарід Каміл огли, член Наглядової ради, представник держави.
3. Зінкін Олександр Миколайович, член Наглядової ради, представник держави.
4. Карновскі Якуб (*Karnowski Jakub*), незалежний член.
5. Дженсен Томі (*Jensen Tommy*), незалежний член.
6. Салувер Джоон (*Saluveer Joon*), незалежний член.
7. Волчко Оксана Юліанівна, незалежний член.

Компетенція Наглядової ради Товариства визначена чинним законодавством України, Статутом Товариства та Положенням про Наглядову раду Товариства.

Наглядова рада Товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, що належать до компетенції Наглядової ради.

У 2021 році станом на 01.01.2021 у АТ «УКРПОШТА» діяли такі комітети Наглядової ради:

1. Комітет з питань аудиту Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
2. Комітет з питань призначень та винагород Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
3. Цифровий комітет АТ «УКРПОШТА»;
4. Комітет з питань поштової логістики та посилок Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
5. Комітет з питань стратегії Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
6. Комітет з питань етики та комплаєнс Наглядової ради АТ «УКРПОШТА».

Перелік Комітетів Наглядової ради АТ «УКРПОШТА» станом на 31.12.2021:

1. Комітет з питань аудиту Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
2. Комітет з питань призначень та винагород Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
3. Цифровий комітет Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;
4. Комітет з питань поштової логістики та посилок Наглядової ради АТ «УКРПОШТА»;

Управління поточною діяльністю Товариства здійснює генеральний директор. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом Товариства та підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді та організовує виконання їхніх рішень. Генеральний директор обирається Наглядовою радою на підставі подання комітету Наглядової ради з призначень та винагород. Строк, на який обирається генеральний директор, установлюється рішенням Наглядової ради. Одна особа може обиратися генеральним директором неодноразово.

Статут та контракт з генеральним директором визначають його компетенцію. До компетенції генерального директора належить зокрема, але не виключно:

- виконання рішень загальних зборів і наглядової ради, управління операційною діяльністю Товариства;

- розроблення стратегії Товариства та впровадження стратегії Товариства, затвердженої Наглядовою радою;

- розпорядження майном та коштами Товариства з урахуванням обмежень, установлених законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Товариства;

- розроблення інвестиційних планів і програм, бюджетів та фінансових планів;

- здійснення попереднього розгляду питань, що підлягають обговоренню на загальних зборах та засіданнях Наглядової ради, підготовка матеріалів, необхідних для розгляду таких питань, та організація виконання планів і рішень загальних зборів і Наглядової ради;
  - вирішення питань управління юридичними особами, акціонером (засновником, учасником) яких є Товариство, а також філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами;
  - затвердження та внесення змін до положень про філії, представництва Товариства, статутів підприємств (компаній), які засновані Товариством, переданих генеральному директору для затвердження Наглядовою радою;
  - затвердження Антикорупційної програми Товариства, а також забезпечення регулярної оцінки корупційних ризиків у діяльності Товариства та здійснення відповідних антикорупційних заходів;
  - вирішення питань організації господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності, роботи з цінними паперами;
  - здійснення інших повноважень, які покладені на генерального директора рішеннями загальних зборів або Наглядової ради.
- За підсумками року генеральний директор звітує перед Наглядовою радою Товариства.

## ***Система внутрішнього контролю***

Система внутрішнього контролю Товариства спрямована на упередження, виявлення та проведення заходів щодо виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту і збереження активів, дотримання чинного законодавства України, повноти і точності облікової документації та включає адміністративний, бухгалтерський контроль.

Система внутрішнього контролю і управління ризиками Товариства забезпечується:

- дотриманням всіма учасниками операційних процесів управління та діяльності Товариства чинного законодавства України, розпорядчих документів Міністерства інфраструктури України;
- регламентами, процедурами, положеннями, нормативами тощо, затвердженими наказами, розпорядженнями, протокольними рішеннями та іншими документами Товариства, якими регулюється виконання, дотримання та відповідальність працівників структурних підрозділів всіх рівнів операційних процесів діяльності, управління та звітності;

## ***Дивідендна політика***

Товариство є акціонерним товариством, 100% акцій якого належать державі Україна. Відповідно, дивідендна політика Товариства визначається згідно з:

- Законом України «Про управління об'єктами державної власності»;
- постановою КМУ від 8 березня 2022 р. № 230 «Про затвердження базового нормативу відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів за результатами фінансово-господарської діяльності у 2021 році господарських товариств, у статутному капіталі яких є корпоративні права держави

## ***Розвиток та удосконалення корпоративного управління***

З метою побудови прозорої структури корпоративного управління Товариства, а також чітким розподілом повноважень та контролю з управління Товариством, Акціонер запровадив низку заходів, а саме:

- Сформовано Наглядову раду Товариства, обрано голову Наглядової ради, його заступника та утворені постійні комітети при Наглядовій раді.
- Затверджено Положення про Наглядову раду Товариства, яким, зокрема, визначено правовий статус Наглядової ради, її склад та повноваження, вимоги до членів Наглядової ради, їх обрання та припинення повноважень, повноваження та обов'язки членів Наглядової ради, а також порядок скликання Наглядової ради та порядок проведення засідань. Затверджено ключові показники діяльності наглядової ради.
- Затверджено Політику власності товариства, яка визначає цілі та пріоритети, згідно з якими держава володіє корпоративними правами Товариства, принципи управління Товариством, а також очікувані результати діяльності Товариства.
- Рішенням Наглядової ради сформовано департамент внутрішнього аудиту, який підпорядковується Комітету з питань аудиту, а також рішенням Наглядової ради погоджено директора з компаенсу.
- Розроблено, погоджено та подано на розгляд до Міністерства інфраструктури кодекс з етики та ділової поведінки.
- У 2022 Компанією плануються оновлення Стратегії до 2026 року та розробка оновленої політики власності.