

# **ЗВІТ**

**ПРО УПРАВЛІННЯ  
АКЦІОНЕРНОГО  
ТОВАРИСТВА  
«УКРПОШТА»  
ЗА 2019 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. Ризики
7. Перспективи розвитку
8. 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 є учасником Всесвітнього поштового союзу з 1947 року і здійснює поштові операції з понад 100 національними поштовими операторами інших країн.

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 29 філій (без права юридичної особи), з яких 26 здійснюють діяльність з регіонального представництва Національного поштового оператора, а 3 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.

До складу філій входять виробничі підрозділи — відділення поштового зв'язку, які надають послуги користувачам встановленого рівня якості. На території України діють понад 11 тис. відділень поштового зв'язку.

### **Укрпошта сьогодні — це:**

- Близько 50 видів послуг для споживачів.
- Близько 12 тис. об'єктів поштового зв'язку: поштамти, поштові відділення, пересувні відділення поштового зв'язку та точки присутності по всій Україні.
- Понад 64 тис. працівників, серед яких листонош — понад 26,0 тис., операторів — 11,0 тис.
- За 2019 рік Товариством «Укрпошта» доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень у кількості 251,6 млн од. письмової кореспонденції, 27,9 млн посилок, виплачено 6,9 млн переказів та 59,9 млн пенсій та грошових допомог.
- Безпосередня доставка пошти здійснюється до 14,0 млн абонентських поштових скриньок.
- За 2019 рік розповсюджено за передплатою та в роздріб 3,4 тис. найменувань періодичних видань України та близько 1,0 тис. найменувань періодичних видань зарубіжних країн, що становить 316,8 млн примірників;
- Співпраця з призначеними операторами 191 країни світу і доставка по території України відправлень із 230 країн і територій світу.

## **2. Результати діяльності Компанії**

У 2019 році Укрпошта значно покращила свої фінансові та операційні результати. Так, Компанія збільшила загальну суму доходів за 2019 рік на 23,1% до рекордних 8,6 млрд грн. Розмір EBITDA\* за 2019 рік склав 707,5 млн грн. При цьому розмір EBITDA за 2018 рік по Укрпошті мав від'ємне значення (– 454,4 млн грн). Компанія отримала чистий прибуток у розмірі 405,4 млн грн проти від'ємного значення (– 507,8 млн грн) за 2018 рік.

Компанія покращила свої результати за майже всіма напрямками діяльності. Ці результати 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:

\*показник EBITDA розраховано наступним чином: фінансовий результат від операційної діяльності плюс амортизація мінус операційні доходи від курсових різниць.



**«письмова кореспонденція»** — доходи збільшено на 25,4%, або 379,1 млн грн, проти фактичних даних за 2018 рік до 1,9 млрд грн. Збільшення доходів від цих послуг пов'язано зі зростанням їхніх обсягів (проти минулого року зросли на 2,2%), на що вплинуло збільшення кількості письмової кореспонденції у зв'язку з доставкою листів, які розсилав Пенсійний фонд України в частині інформування населення про монетизацію субсидій.



**«посилки та дрібні пакети»** — доходи від посилок враховують 3 основних типи відправлень: Стандартні (включаючи універсальні посилки), Укрпошта Експрес, Укрпошта SmartBox. Проти фактичних даних за 2018 рік, доходи від посилкового бізнесу виросли на 15,3% — до 1,2 млрд грн, а обсяги зросли на 13,7%.



**«міжнародний поштовий обмін» (імпорт)** — Укрпошта займає провідну позицію в цьому сегменті ринку, постійно покращує якість послуг, строки доставки та розширює коло іноземних партнерів. Доходи за цими послугами зросли на 29,0% — до 893 млн грн, незважаючи на ревальвацію національної валюти (доходи отримуються в іноземній валюті). Основним драйвером росту виступав імпорт відправлень з Китаю. Наші логістичні партнери з доставки з Китаю: China Post, EMS China Post (експрес-підрозділ пошти Китаю), Cainiao, SF Express (ТОП-3 перевізник у Китаї), Singpost, Hongkong post. У 2019 AliExpress визнали Україну 2-м ринком за темпами приросту замовлень (+70% порівняно з 2018 роком), і ми входимо до ТОП-10 країн AliExpress за вартістю проданих товарів в 2019 році. Укрпошта також стала єдиним каналом доставки для міжнародного маркетплейсу JOOM; за 2 роки кількість відправлень виросла від 0 посилок до 500 000 на місяць. Також у 2019 році Укрпошта запустила експрес доставку за 7–14 днів з Китаю разом з JD/JOUBUY — другим маркетплейсом в Китаї. Вперше за 20 років Укрпошта виборола для України перемогу у 2 номінаціях найпрестижнішої премії у сфері пошти та експрес-доставки «World Post & Parcel Awards 2019» у категоріях «Поштові технології»

для e-commerce» та «Соціально відповідальні програми» перемогла наша «E-Export school» від Укрпошти. Компанія перемогла пошти Австралії, Сінгапуру, Естонії та стала в один ряд із DHL, eBay, Royal Mail, які також отримали нагороди «World Post & Parcel Awards 2019».



**«розповсюдження періодичних видань»** — проти фактичних даних за 2018 рік ці послуги зросли на 9,2% — до 482 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 у більшості країн світу, є зростання цін та поширення ринку електронних видань. Так, обсяги періодичних друкованих видань за 2019 рік зменшились у порівнянні з 2018 роком на 16,9%.



**«пенсія та грошова допомога»** — доходи збільшено на 11,0% — до 1 673,1 млн грн (без урахування компенсації на виплату та доставку пенсій у розмірі 500,0 млн грн; з урахуванням компенсації доходи зросли на 44,25%) за рахунок виплати та доставки субсидій пенсіонерам. По факту, за 2019 рік зазначена компенсація відображена у фінансовій звітності «Інші операційні доходи» за статтею 1073/3 «Суми одержаних грантів і субсидій». Водночас спостерігається щорічне зменшення кількості пенсіонерів, які отримують пенсію через Укрпошту, спричинене відтоком існуючих пенсіонерів та вибором обслуговування у банку новопризначеними пенсіонерами. Компанія наразі

намагається отримати дозвіл на відкриття поштових рахунків (відповідний законопроект перебуває на розгляді у Верховній Раді України) для своїх клієнтів, що є поширеною практикою в світі для покращення фінансової інклюзії.



**«приймання платежів»** — доходи збільшено на 21,9% — до 766 млн грн за рахунок збільшення середньої суми платежу. Середня доходна такса одного платежу склала 6,73 грн, у порівнянні з фактичними даними за 2018 рік зростає на 1,3%. Збільшення доходної такси обумовлено зростанням середньої суми одного платежу. Кількість платежів падала на 10–15% щороку протягом останніх 15 років, і лише у 2019 вдалося зламати цю тенденцію і зберегти обсяги платежів на рівні 2018 року. 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.

Варто зазначити, що в період з 2010–2018 рр. Укрпошта втрачала ринок платежів — загальні обсяги впали на 40%. За 2018–2019 рр. Укрпошта інвестувала значні ресурси в додаткову комп'ютеризацію відділень, оптимізацію процесів приймання та оброблення платежів, і в 2019 нам вдалося зламати цю тенденцію і стабілізувати обсяги платежів.



**«торгівля»** — доходи від торгівлі знизилися проти 2018 року на 20,1 млн грн, або на 5,2%, через реструктуризацію діяльності Компанії в цьому напрямі, що пов'язано з переглядом асортименту товарів, визначення переліку конкурентних товарів у розрізі різних регіонів України, переукладання договорів із постачальниками, оптимізацією цін, зниженням залишків товарів з метою вивільнення обігових коштів. Усі ці заходи дадуть можливість збільшити доходи товариства від цього виду діяльності у 2020 році на 10%.

Інфраструктура Компанії має високий рівень зношення (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. Стратегія розвитку та реалізація програми трансформації передбачала значні інвестиції протягом наступних років.

Упродовж 2016–2018 рр. Укрпошта провела масштабне оновлення інфраструктури та бізнес-процесів.

Зокрема, комп'ютеризовано всі відділення в селах із населенням понад 2 тис. жителів та закуплено 8 300 нових комп'ютерів. Проводилося оновлення автопарку компанії: придбано 547 нових авто.

За цей період Укрпошта також оновила ще один напрям бізнесу — фінансові послуги. З'явилася можливість розрахуватися банківською картою — отримана відповідна ліцензія НБУ та встановлено 5 000 POS-терміналів у найбільш завантажених відділеннях. Введено нові послуги: переказ між картками; оплата послуг онлайн; переказ «З картки додому». Оновлено поштові послуги: «Укрпошта Експрес», «Укрпошта Стандарт» та з'явилася нова «Укрпошта SmartBox».

Також з'явилися нові сучасні сервіси: мобільний застосунок для ІОС та Android, оформлення посилок через «Особистий кабінет», чат-боти Facebook, Telegram, Viber.

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

Покращення якості обслуговування клієнтів із залученням «таємного покупця» та зростання індексу лояльності клієнтів (NPS) +31% (на кінець 2018 року).

Укрпошта повністю змінила підходи до закупівель — всі процедури відбуваються прозоро виключно через систему електронних торгів, збільшилася частка конкурентних процедур та кількість учасників торгів. Також компанія першою серед держпідприємств почала здавати в оренду нерухомість через «ProZorro. Продажі».

У 2017 році проведено найшвидшу корпоратизацію серед держпідприємств — за 8 місяців Укрпошта стала публічним акціонерним товариством.

Вперше проведено аудит фінансової звітності за 2015–2016 рр. із залученням міжнародного аудитора. Фінансова звітність визнана такою, що відповідає вимогам міжнародних стандартів фінансової звітності.

На жаль, в ситуації з невирішеністю проблеми збиткового тарифу на доставку пенсій Компанія була вимушена фактично зупинити свої інвестиційні проекти ще в 3-му кварталі 2018 р. Таким чином, фактичний обсяг капітальних інвестицій за 2019 рік становив лише 31 млн грн, що значно менше навіть за витрати на амортизацію основних засобів (250 млн грн). Тариф на доставку пенсій був змінений з 01.01.2020 року, і Компанія планує інвестувати більш як 1 млрд грн в оновлення інфраструктури в 2020 році, й більш як 7 млрд грн протягом наступних 5–7 років.

Завдяки значному покращенню фінансових та операційних результатів, Укрпошта за 2019 рік сплатила 2 494 млн грн податків, зборів та обов'язкових платежів. У порівнянні з фактичними даними за 2018 рік, сума сплачених податків зросла на 313,0 млн грн. Зокрема, до Держбюджету сплачено 554,6 млн грн, що на 153,4 млн грн більше від факту за 2018 рік.

### 3. Ліквідність та зобов'язання

Основним джерелом забезпечення ліквідності Укрпошти є дохід від реалізації послуг. Заборгованість по залучених коштах на початок звітного періоду по Укрпошті становила 249,5 млн грн. У тому числі, фінансовий лізинг — 136,9 млн грн; облігації — 112,6 млн грн. Протягом 2019 року Укрпошта залучила облігацій на суму 43,1 млн грн. У звітному періоді погашено зобов'язань по лізингу на суму 66,0 млн грн, облігацій на суму 113,8 млн грн.

Строки обігу облігацій відповідно до умов випуску:

- серія «А» — до листопада 2020 року, оферта у листопаді 2018 року та листопаді 2019 року;
- серія «В» — до травня 2022 року, оферта у травні 2019 року та листопаді 2020 року;
- серія «С» — до листопада 2023 року, оферта у листопаді 2019 року та листопаді 2021 року.

Зобов'язання за облігаціями на 31 грудня 2018 року були відображені у фінансовій звітності як поточне зобов'язання у зв'язку з тим, що згідно з умовами розміщення облігацій у власників облігацій є право вимагати дострокового погашення номінальної суми облігацій у 2019 році в певний момент, як вказано у проспекті емісії (Оферта).

Фінансові витрати за 2019 рік становили 74,0 млн грн, включаючи користування лізингом — 21,9 млн грн, сплата відсотків за облігаціями — 23,9 млн грн, оренда майна — 28,2 млн грн (за рахунок відображення витрат на залишок зобов'язання з оренди, згідно з вимогами МСФЗ 16 «Оренда», які почали діяти з 01.01.2019 року).

Узагальнена інформація щодо залучених та повернутих коштів відображена в таблиці:

**млн грн**

Зобов'язання		Заборгованість на початок звітного періоду	Отримано залучених коштів за звітний період (факт)/Вплив МСФЗ 16	Повернено залучених коштів за звітний період (факт)	Заборгованість на кінець звітного періоду
1		2	3	4	5
Довгострокові зобов'язання, усього		72,3	175,9	51,5	196,7
У тому числі:	оренда нерухомості	—	175,9	—	175,9
	фінансування придбання автотранспорту	70,9	—	51,5	19,4
	Інші	1,4	—	—	1,4
Короткострокові зобов'язання, усього		178,6	71,3	109,1	140,8
У тому числі:	оренда нерухомості	—	47,4	—	47,4
	фінансування придбання автотранспорту	53,1	—	1,6	51,5
	фінансування під комплекти комп'ютерної техніки	12,9	—	12,9	—
	облігації	112,6	23,9	94,6	41,9
<b>Усього</b>		<b>250,9</b>	<b>247,2</b>	<b>160,6</b>	<b>337,5</b>



## 4. Екологічні аспекти

Протягом 2019 року у Товаристві був розроблений комплексний підхід для підвищення рівня енергоефективності.

На базі Чернігівської філії була розроблена модель переходу на світлодіодні лампи. Крім очевидної економії споживання електроенергії, модель буде враховувати такі процеси: утилізацію відпрацьованих ламп, контроль гарантії на встановлені світлодіодні лампи. Після детального опрацювання модель буде застосована для всіх філій Товариства.

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 виконується етап збору статистичних даних щодо споживання тепла й електроенергії, щоб на основі цієї інформації побудувати математичну модель для автоматизованого аналізу енергоспоживання на об'єктах нерухомості. При розбудові нових 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.

## 5. Соціальні аспекти та кадрова політика

### *Кадрова політика*

Станом на 31 грудня 2019 року облікова кількість штатних працівників Товариства становила 67 171 особа. Середньооблікова кількість штатних працівників за 2019 рік становила 64 655 осіб. У гендерній структурі Товариства частка жінок (88%, або 59 239 осіб) переважає над часткою чоловіків (12%, або 7932 особи), що обумовлено специфікою виробничої діяльності. Зокрема, до вищого керівництва компанії входять 37 жінок, що становить 36%.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2019 році частка працівників адміністративно-управлінського штату становила 8%, виробничого штату — 92%. Із загальної кількості виробничого персоналу частка начальників відділень поштового зв'язку становила 20,7%, операторів поштового зв'язку відділень поштового зв'язку — 11,95%, листонош — 45,1%.

Середній вік персоналу Компанії, становить 43,3 р., адміністративно-управлінського персоналу — 41,2 р., виробничого персоналу — 44,6 р. У 2019 році коефіцієнт плинності персоналу загалом по Компанії становив 32,6%.

В Укрпошті у 2019 році діяло 14 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 2019 році 36 278 працівників пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, з яких:

- 3 249 працівників були підготовлені, перепідготовлені та навчені іншим професіям на робочих місцях;
- 33 029 працівників підвищили кваліфікацію та взяли участь у інших заходах з розвитку. У тому числі, 1 182 посадові особи філій та центрального апарату управління Товариства пройшли обов'язкове навчання, та 109 працівників підвищили кваліфікацію безоплатно в рамках укладених меморандумів та партнерства у сфері навчання та розвитку персоналу.

У Головному навчальному центрі «Зелена Буча» у 2019 році проведено 40 тематичних семінарів та семінарів-нарад, тренінгів, що склало 1 128 людино-заходи. Загалом відбулося 78 841 аудиторний людино-захід та 376 849 дистанційних людино-заходів. Відбулися тренінги та майстер-класи зі стандартів обслуговування (підготовка до перевірок «таємним покупцем», з управління конфліктами, продуктові (з фінансових послуг, з відправлень/післяплати) тренінги, з продажу послуг (телемаркетинг тощо), з управлінських навичок, з наставництва. Також відбувалося технологічне навчання в класах та на робочих місцях.

## ***Охорона праці та безпека***

Укрпошта щорічно розробляє програми комплексних заходів з охорони праці та пожежної безпеки з метою досягнення безпечних умов праці на робочих місцях та підвищення рівня безпеки праці працівників. Протягом року було проведено 165 різноманітних заходів для поліпшення умов праці працівників, 7 243 перевірки підрозділів, 7 518 пожежно-технічних обстежень, 4 084 установки автоматичної пожежної сигналізації.

Для забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту Компанія витратила 4,0 млн грн на спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту. Проведено забезпечення матеріально-технічної бази (медикаменти, нормативно-технічна література, придбання мила, молока на 643 тис. грн)

## ***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 усіма 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) та існує електронна пошта для приймання повідомлень. У 2019 році на електронну пошту Товариства надійшло 296 повідомлень від працівників. За результатами розгляду (перевірки) та службових розслідувань (перевірок), у 3 випадках викладена в повідомленнях інформація підтвердилася, встановлено наявність конфлікту інтересів, ознак корупційних правопорушень, пов'язаних з корупцією, внаслідок чого 6 осіб звільнено, 9 особам оголошено догану, у 5 випадках інформація не підтвердилася, 278 звернень не стосуються корупційних правопорушень. Крім того, виявлено 2 випадки порушень вимог антикорупційного законодавства, Антикорупційної програми та внутрішніх нормативних документів Товариства. Як наслідок, 3 осіб звільнено із займаних посад, 11 особам оголошено догани.

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>

## 6. 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 ризику 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.

## 7. 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.

Основною стратегічною ціллю Укрпошти є збільшення обсягу бізнесу з 8,7 млрд грн чистого доходу у 2019 до 17 млрд грн у 2024 році. Таке зростання складатиметься з:

- збереження лідерської позиції в сегменті міжнародних поштових відправлень завдяки зростанню обсягів експорту та імпорту до 40 млн відправлень
- посилення позицій в сегменті доставки поштових відправлень по Україні завдяки зростанню кількості посилок до 100 млн шт. на рік за 5 років шляхом забезпечення найкращого на ринку співвідношення ціни та якості;
- покращення фінансової інклюзії шляхом нарощення обсягів фінансових послуг, в т. ч. відкриття поштових рахунків — до 5 млн рахунків та 17 млрд грн на рахунках за 5 років;
- зростання обсягів торгівлі через розвиток каталожної торгівлі та посилення продажів через листинош та відділення в сільській місцевості — загальний дохід від торгівлі досягатиме 470 млн грн;
- запуск програми доставки ліків Товариством, що дасть змогу підвищити ефективність виконання програми «Доступні ліки», що забезпечить збереження життя і здоров'я громадян, які проживають у віддалених населених пунктах та мають обмежений фізичний доступ до ліків.

Однією з необхідних умов досягнення поставлених стратегічних завдань є оновлення основних засобів. Вартість такого оновлення (автопарку, обладнання, приміщень), яке дозволить розвивати Компанію далі — 7,2 млрд грн протягом наступних 5–7 років.

Для забезпечення росту бізнес-напрямів необхідними є зміни у внутрішній організації Товариства, а саме:

- Оптимізація процесів. Підвищити якість обслуговування дозволить оптимізація бізнес-процесів, перегляд портфелю послуг, впровадження процесів керування чергою та оснащення відділень поштового зв'язку комп'ютерами.
- Мережа. Досягнення високої якості обслуговування у відділеннях можливе лише за умови оптимізації та оновлення форматів самих відділень. Першочерговим завданням є оновлення та стандартизація 4 000 поштових відділень, створення зон для надання фінансових послуг. Для «сільського відділення» Товариство перегляне поточні, розробить нові та впровадить там, де доцільно, альтернативні формати функціонування: мобільне робоче місце, пересувні відділення поштового зв'язку тощо.
- Логістика. Діюча логістична мережа Товариства не може в повній мірі забезпечити досягнення стратегічних цілей, тому планується створити 8 нових сучасних автоматизованих сортувальних центрів та близько 70 сортувальних депо.
- Персонал. Підвищення індивідуальної продуктивності виражається у збільшенні доходів та кількості листів та посилок на одного співробітника. Збільшення загальних доходів на одного співробітника Товариство досягне шляхом оптимізації портфелю сервісів та переспрямування персоналу в перспективні сегменти. Операційна продуктивність підвищиться за рахунок реорганізації роботи та нормування праці й систем мотивації.
- ІТ. Оснащення комп'ютерами відділень поштового зв'язку, оновлення існуючих комп'ютерів та мережі дозволить одночасно ефективніше надавати послуги, підвищити керованість бізнес-процесів та покращити умови праці. Розробка та впровадження мобільної фронт-офісної системи дозволить досягти 100% комп'ютеризації мережі. Важливою також є централізація функцій управління ІТ-напрямком та впровадження ERP-систем для ефективного управління фінансовим обліком, кадровими процесами, закупками, запасами й активами.
- Управління майном. Забезпечення ефективного використання майна (профільні та непрофільні активи) першочергово потребує оптимізації використання об'єктів нерухомості, а саме: продаж непрофільних активів та переїзд у сучасні сортувальні центри та депо, підвищення енергоефективності існуючих будівель.

## 8. 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, затвердженою наказом Міністерства інфраструктури України 11 січня 2019 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 визначається 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 2019 року Наглядова рада Товариства функціонувала у такому складі:

1. Плеска Беноїт (*Pleska Benoit*), голова Наглядової ради, незалежний член.
2. Озеран Олександр Сергійович, представник держави.
3. Тустановський Юрій Гнатович, представник держави.
4. Карновскі Якуб (*Karnowski Jakub*), незалежний член.
5. Дженсен Томі (*Jensen Tommy*), незалежний член.
6. Салувер Джоон (*Saluveer Joona*), незалежний член.
7. Волчко Оксана Юліанівна, незалежний член.

У 2019 році склад Наглядової ради один раз зазнавав змін.

На підставі Наказу № 716 від 25.09.2019 р. та Наказу № 717 від 25.09.2019 р. Міністерства інфраструктури України як єдиного акціонера Товариства відповідно до законів України

«Про акціонерні товариства», «Про управління об'єктами державної власності», постанов Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 №142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належить державі» та від 10.03.2017 №143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності», Положення про Міністерство інфраструктури України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30.06.2015 №460, розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.10.2018 №731 «Деякі питання наглядової ради публічного акціонерного товариства «Укрпошта», Статуту акціонерного товариства «Укрпошта», затвердженого наказом Міністерства інфраструктури України від 14.12.2018 №149, Положення про Наглядову раду Публічного акціонерного товариства «Укрпошта» від 19.11.2018 №551, наказу Міністерства інфраструктури України від 05.12.2018 №589 «Про деякі питання діяльності Наглядової ради ПАТ «Укрпошта» припинено шляхом відкликання повноваження Заступника Голови Наглядової ради АТ «УКРПОШТА», члена Наглядової ради — представника держави АТ «УКРПОШТА» Озерана О. С. та члена Наглядової ради, представника держави — Тустановського Ю. Г.

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 2019 році станом на 01.01.2019 у Товаристві діяли такі комітети Наглядової ради:

1. Комітет з питань аудиту;
2. Комітет з питань призначень та винагород;
3. Комітет з питань цифрової трансформації;
4. Комітет з питань поштової логістики та посилок;
5. Комітет з питань фінансових послуг.

Протягом 2019 року комітети при Наглядовій раді Товариства зазнали наступних змін:

- згідно з рішенням Наглядової ради від 30.05.2019 (протокол №5) утворено Комітет Наглядової ради з питань етики та комплаєнс.
- рішенням від 17.04.2019 (протокол №4) утворено Комітет Наглядової ради з питань стратегії Товариства.
- Комітет з питань цифрової трансформації Наглядової ради Товариства, згідно з рішенням від 30.05.2019 (протокол №5), перейменовано на цифровий комітет Наглядової ради Товариства.
- рішенням від 17.04.2019 (протокол №4) комітет Наглядової ради з питань фінансових послуг ліквідовано та припинені повноваження голови та членів цього комітету.

Станом на 31.12.2019 у Товаристві діяли такі комітети Наглядової ради:

1. Комітет з питань аудиту;
2. Комітет з питань призначень та винагород;
3. Комітет з питань етики та комплаєнс;
4. Цифровий комітет;
5. Комітет з питань поштової логістики та посилок;
6. Комітет з питань стратегії.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснює генеральний директор. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом Товариства та підзвітний Загальним зборам та Наглядовій раді й 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;

- підрозділом Управління ризиками та контрольно-ревізійної роботи Товариства, який відповідно до Положення, затвердженого генеральним директором Товариства, здійснює внутрішній фінансовий контроль за виробничою та фінансово-господарською діяльністю філій, їх функціональних та виробничих структурних підрозділів з питань дотримання вимог законодавства України, нормативних та розпорядчих документів Товариства, попередження наявності можливих ризиків втрати активів Товариства, ефективності управління майном, стану збереження та ефективності цільового витрачання грошових коштів та матеріальних цінностей, достовірності ведення бухгалтерського та податкового обліку, розробки необхідних пропозицій, спрямованих на усунення недоліків та порушень у веденні фінансово-господарської діяльності та недопущення їх у подальшому.

### ***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 24 квітня 2020 року № 328 «Про затвердження базового нормативу відрахування частки прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів за результатами фінансово-господарської діяльності у 2019 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, на першому засіданні якої було 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 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.

Протягом 2019 року, з метою запровадження національних принципів корпоративного управління Акціонер розпочав процес розробки кодексу корпоративного управління, який наразі триває.