

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри фінансів,

банківської справи та страхування

д.е.н., доцент

_____ Володимир СИБІРЦЕВ

«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему:
«Формування політики фінансово-економічної безпеки
акціонерного товариства»

Виконала: здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти 2 курсу, групи ФС-20МЗ

ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Федоренко Оксана Борисівна _____

Керівник: доктор економічних наук, доцент, завідувач
кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Сибірцев Володимир Васильович _____

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування

Магопець Олена Анатоліївна

Рецензент: в.о. директора філії Кіровоградської
дирекції АТ «Укрпошта»

Капустіна Тетяна Олександрівна

м. Кропивницький – 2021 рік

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Ступінь вищої освіти магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Володимир СИБІРЦЕВ

«__» _____ 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Федоренко Оксани Борисівни

1. Тема роботи «Формування політики фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства»

Керівник роботи Сибірцев Володимир Васильович, д.е.н., доцент
затверджені наказом ЦНТУ від «02» серпня 2021 року № 54/13

2. Строк подання студентом роботи 03.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо-нормативні матеріали, статистична інформація, публічна фінансова звітність АТ «Укрпошта», наукова література, навчальні, монографічні та періодичні видання за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ
«УКРПОШТА»

3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу

Таблиці - 9, рисунки - 12

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання виконав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану дослідження	до 04.10.2021 р.	
2.	Підбір та вивчення літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	до 18.10.2021 р.	
3.	Підготовка та подання науковому керівнику: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - вступу та висновків	до 29.10.2021 р. до 08.11.2021 р. до 19.11.2021 р. до 22.11.2021 р.	
4.	Подання робочого варіанту роботи керівнику	до 26.11.2021 р.	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника. Одержання відгуку	до 29.11.2021 р.	
6.	Подання електронного варіанту роботи на перевірку на антиплагіат	до 10.12.2021 р.	
7.	Подання роботи зав. кафедрою на перевірку	до 15.12.2021 р.	
8.	Рецензування роботи. Підготовка документів, що подаються до ЕК (листи, довідки, інформаційний листок, висновок-виписки, опубліковані статті. Нормо-контроль секретаря ЕК	за 5 днів до захисту	
9.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень зав. кафедрою. Допуск роботи до захисту	за 3 дні до захисту	
10.	Подання роботи, рецензій та документів до ЕК	за день до захисту	
11.	Захист роботи	за графіком	

Дата видачі завдання:

«__» _____ 20__ р.

(підпис керівника)

Сибірцев В.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання:

«__» _____ 20__ р.

(підпис здобувача)

Федоренко О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Федоренко О. Б. Формування політики фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр» за ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування», спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2021.

У роботі розглянуто сутність та основні положення фінансово-економічної безпеки підприємства; визначено основні показники та критерії оцінки системи фінансово-економічної безпеки; дано загальну характеристику досліджуваного підприємства; проаналізовано основні фінансово-економічні показники господарської діяльності та стан системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»; запропоновано шляхи удосконалення формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства.

Сформульовано теоретико-методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства.

Розроблено пропозиції щодо формування політики фінансово-економічної безпеки, здатної забезпечувати реалізацію підприємством своїх фінансових інтересів, місії і завдань, а також власний розвиток достатніми обсягами фінансових ресурсів.

Ключові слова: фінансово-економічна безпека, загрози, критерії оцінки, індикатори, фінансова захищеність, комплексна система, управління, політика

SUMMARY

Fedorenko O. B. Formation of the policy of financial and economic security of the joint-stock company. - Manuscript.

Master's Degree in Master's Degree in Finance, Banking and Insurance, specialty 072 Finance, Banking and Insurance. Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, 2021.

The essence and the basic provisions of financial and economic security of the enterprise are considered in the work. The main indicators and criteria for evaluation of the financial and economic security system are defined. The general characteristic of the enterprise is given. The main financial and economic indicators of economic activity and the state of the financial and economic security system of JSC «Ukrposhta» were analysed. The ways of improvement of formation of a policy of financial and economic security of the enterprise are offered.

Theoretical and methodological provisions have been formulated and practical recommendations have been developed to improve the efficiency of management of the enterprise financial and economic security system.

Proposals have been developed to build a system of financial and economic security that is capable of providing the enterprise with the realization of its financial interests, missions and tasks, as well as its own development with sufficient amounts of financial resources.

Keywords: financial and economic security, threats, evaluation criteria, indicators, financial security, integrated system, management, policy

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та основні положення фінансово-економічної безпеки підприємства	8
1.2. Основні показники та критерії оцінки системи фінансово- економічної безпеки	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»	25
2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»	25
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності акціонерного товариства	29
2.3. Стан системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»	43
3.1. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на рівень фінансової захищеності АТ «Укрпошта»	43
3.2. Складові елементи та етапи формування політики фінансово- економічної безпеки підприємства	50
3.3. Шляхи формування політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стійкість і потужність економічної системи будь-якої держави значною мірою залежать від рівня фінансово-економічної безпеки підприємств-резидентів. Водночас рівень фінансово-економічної безпеки підприємств перебуває під постійним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, серед яких, передусім, необхідно виділити економічну нестабільність у державі. Вона проявляється через погіршення основних макроекономічних показників: зниження обсягу ВВП, зростання рівня безробіття, темпів інфляції та девальвації національної валюти. Наслідки вищезазначених проявів економічної нестабільності суттєво відбиваються на показниках фінансового стану підприємств, що, в свою чергу, призводить до зниження рівня їх фінансово-економічної безпеки. Виходячи з цього, зростає актуальність формування ефективної політики фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності. Наслідки такої політики позитивно відобразяться не тільки на рівні фінансово-економічної безпеки підприємств, а й на строках стабілізації економіки.

Останнім часом фінансово-економічна безпека викликає все більшу зацікавленість підприємств у процесі реалізації принципово нових підходів до управління. Під час розгляду фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно виходити з її здатності протистояти небезпекам і загрозам для досягнення поставлених цілей. А це неможливо без формування відповідної політики фінансово-економічної безпеки.

Не дивлячись на те, що в загальному плані комплекс проблем оцінки фінансово-економічної безпеки сформульований і досліджений достатньо повно, в багатьох роботах, детальні робочі методики, що зважають на галузеву специфіку підприємств на корпоративному, фірмовому рівнях, де вони більше всього і потрібні, ще тільки з'являються, оскільки тут прийнятні тільки стандартні підходи, а узагальнені системи критеріїв, показників оцінки фінансово-економічної безпеки, як правило, не застосовні.

Відсутність цілісного науково-методичного обґрунтування механізмів формування політики фінансово-економічної безпеки підприємств і виявлення чинників впливу на цей процес зумовлює необхідність і актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток фундаментальних основ управління фінансово-економічною безпекою підприємств здійснено зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: Е. Альтман, В. М. Антоненко, Дж. Аргенті, В. Бівер, І. О. Бланк, В. Г. Боронос, К. С. Горячева, І. І. Д'яконова, М. М. Єрмошенко, Ф. О. Журавка, О. А. Кириченко, Ю. Г. Кім, О. М. Костюк, Т. Коупленд, Т. Б. Кузенко, О. Ю. Литовченко, О. Л. Пластун, М. Ю. Погосова, Н. Н. Пойда-Носик, О. П. Полтініна, О. Е. Пономаренко, Ш. П. Пратт, Н. В. Сабліна, Р. Таффлер та інші.

Враховуючи вплив економічної нестабільності у державі на рівень фінансово-економічної безпеки підприємств, слід наголосити на недостатній увазі науковців до відповідної проблематики. Зокрема, не піддаючи сумніву цінність наукових праць вищезгаданих авторів, актуальними залишаються питання дослідження явища економічної нестабільності як фактора формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства. Потреба у вирішенні зазначених питань і стала визначальним фактором, що вплинув на вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування політики фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність, необхідність і місце фінансово-економічної безпеки підприємства;
- дослідити систему управління фінансово-економічною безпекою акціонерного товариства та особливості взаємодії її елементів;
- охарактеризувати та класифікувати загрози фінансово-економічній

безпеці акціонерного товариства;

- дослідити теоретичні основи економічної нестабільності як фактора впливу на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства;
- оцінити рівень фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»;
- визначити складові економічної нестабільності як загрози фінансово-економічній безпеці підприємств і проаналізувати їх форми прояву;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах економічної нестабільності.

Об’єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі формування політики фінансово-економічної безпеки акціонерних товариств в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є науково-методичне забезпечення та практичний інструментарій формування політики фінансово-економічної безпеки акціонерних товариств в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження виступають положення економічної теорії, теорії фінансів, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені проблематиці економічної нестабільності в державі та управління фінансово-економічною безпекою підприємств.

Для вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз, синтез, наукова абстракція, методи систематизації та логічного узагальнення – при розкритті теоретичних положень формування політики фінансово-економічної безпеки підприємств в умовах економічної нестабільності та обґрунтуванні категоріально-понятійного апарату; кореляційний аналіз, метод LOG-фільтрації, економіко-статистичний аналіз – для визначення та дослідження основних форм прояву економічної нестабільності як потенційної загрози фінансово-економічній безпеці вітчизняних підприємств; метод аналізу ієрархій, метод видалення викидів, метод середніх величин і вибірковий метод – при розробці науково-методичного

підходу щодо оцінювання рівня економічної нестабільності; економіко-математичне моделювання (методи теорії ігор), метод експертних оцінок – при розробці рекомендацій щодо перспективного формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали закони України, офіційні видання Державної служби статистики, матеріали навчальних підручників та періодичних видань, методичні рекомендації, довідкові матеріали, публікації вітчизняних та зарубіжних авторів та ін. Для написання аналітичного розділу використані документи підприємства - звіти за 2016-2020 роки та офіційна інформація з сайту АТ «Укрпошта».

Наукова цінність одержаних результатів полягає в розробці методики моніторингу комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Практичне значення для підприємства мають наступні результати дослідження: запропонована методика моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства та пропозиції стосовно удосконалення формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати кваліфікаційної роботи обговорювалися і отримали позитивні відгуки на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери» (9 грудня 2021 р., м. Кропивницький).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить зміст, вступ, основну частину, яка складається з трьох розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота викладена на 74 сторінках, містить 9 таблиць, 12 рисунків, 11 додатків. Список використаних джерел охоплює 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні положення фінансово-економічної безпеки підприємства

Огляд основних підходів до формулювання сутності фінансово-економічної безпеки дозволив виявити певні властивості, які відповідають стану фінансово-економічної безпеки на підприємстві:

1. Здатність забезпечити фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді;
2. Задоволення потреб підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення підприємства;
3. Забезпечення високого рівня фінансової незалежності підприємства;
4. Здатність протистояти наявним і потенційним небезпекам та загрозам, що можуть завдати фінансової шкоди підприємству, або небезпечно змінити структуру капіталу, або примусово ліквідувати підприємство;
5. Забезпечення достатньої гнучкості при прийнятті фінансових рішень;
6. Забезпечення захищеності фінансових інтересів власників підприємства [10].

Як відомо, між економічною і фінансовою діяльністю господарюючих суб'єктів, існує тісний взаємозв'язок: деякі категорії, з одного боку, є економічними за своєю суттю, а з іншого – фінансовими. Так прибуток є прямим результатом економічної діяльності підприємства, і водночас – він є фінансовим результатом, фінансовим ресурсом підприємства, який підприємство може свідомо витратити на свій розвиток, на розвиток та мотивацію персоналу, на створення комфортних умов для праці та відпочинку, на розширення бізнесу та його диверсифікацію. Тому, до наукового обігу ввійшло поняття фінансово-економічної безпеки підприємства, що очевидно підкреслює взаємозалежність

економічної та фінансової діяльності підприємства.

Як зазначають автори, поняття «фінансово-економічної безпеки» є складним і потребує комплексного, системного підходу до розуміння своєї сутності та створення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. На їх думку під фінансово-економічною безпекою підприємства необхідно розуміти «захищеність потенціалу підприємства у різних сферах діяльності від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення» [3]. Ці ж автори пишуть, що фінансово-економічна безпека – це стан і здатність фінансової системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку.

Різні підходи до трактування поняття фінансово-економічної безпеки представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Поняття фінансово-економічної безпеки

№	Автор	Визначення поняття «фінансово-економічна безпека підприємства»
1	Столбов В.Ф., Шаповал Г.М.	«Під фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому» [46].
2	Варналій З.С., Іващенко О.В., Четверіков П.М.	«Фінансово-економічна безпека – це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів» [22]
3	Трухан О.Л., Кокнаєва М.О.	«Фінансово-економічна безпека підприємства трактується одночасно з двох позицій – статичної (як результат діяльності підприємства на певну дату) та динамічної (розвиток підприємства в умовах фінансової безпеки у короткостроковій та довгостроковій перспективі)» [49].

Продовження табл. 1.1

4	Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.	«Поняття фінансово-економічної безпеки підприємства визначають як такий його фінансово-економічний стан, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах» [35,36].
5	Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я.	«Захищеність потенціалу підприємства у різних сферах діяльності від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення» [42].
6	Єпіфанов А.О., Пластун О.Л.	«Фінансово-економічна безпека це стан підприємства, що: 1) дозволяє забезпечити фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність і ліквідність у довгостроковому періоді; 2) забезпечує достатню фінансову незалежність; задовольняє потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення; 3) здатний протистояти існуючим і виникаючим небезпекам, що прагнуть завдати фінансової шкоди підприємству або змінити всупереч бажанню структуру власного капіталу, або примусово ліквідувати підприємство» [15].
7	Кириченко О.А.	«Фінансово-економічна безпека це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат по цінних паперах підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів» [26].
8	Бондаренко О.О., Сушецький В.А.	«Фінансово-економічна безпека є поняттям складним і комплексним і її визначають: сукупність робіт, які забезпечують платоспроможність підприємства та ліквідність його оборотних активів; організація контролю усіх видів діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності; кваліфікація, компетентність та активність менеджерів; ефективність використання усіх видів ресурсів; процес попередження можливих збитків через внутрішні та зовнішні загрози тощо» [6].
9	Васильців Т.Г., Волошин В.І. та ін.	«Фінансово-економічна безпека це складна система, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності» [8].

Джерело: складено автором

Враховуючи науковий досвід досліджень у сфері фінансово-економічної безпеки, слід зазначити, що фінансово-економічна безпека підприємства є складним і комплексним поняттям, яке визначає: сукупність робіт, які забезпечують платоспроможність підприємства та ліквідність його оборотних активів; організацію контролю усіх видів діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності; кваліфікацію, компетентність та активність

менеджерів; ефективність використання усіх видів ресурсів; процес попередження можливих збитків через внутрішні та зовнішні загрози тощо.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. Таким чином, безпеку варто розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан як функціональних складових, так і фінансово-економічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових; розробляти заходи, які сприятимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки підприємства загалом.

Отже, в теоретичних дослідженнях фінансово-економічної безпеки є достатня кількість проблем, які частково досліджені і потребують поглибленого вивчення окремих питань, також подальших наукових розробок щодо удосконалення політики фінансово-економічної безпеки підприємства та розробки механізму її реалізації у практичній діяльності підприємств.

Для того, аби краще зрозуміти суть фінансово-економічної безпеки, можна розглянути окремо економічну безпеку та фінансову, як одні з базових її компонентів. Через сильну взаємозалежність та невід'ємність фінансової від економічної системи підприємства, багато принципів, положень, завдань та інших характеристик даних систем будуть подібні, якщо не абсолютно ідентичні. Отже, що ж собою представляє економічна безпека підприємства, в чому актуальність дослідження даної галузі? Відповідь на це питання наглядно проілюстровано на рис. 1.1.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.



Рис. 1.1. Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [13; 14]

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової

стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [16].

Отже, економічна безпека - це універсальна категорія, що відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і завершуючи кожним її громадянином. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників.

За визначенням В. П. Мак-Маку, «система економічної безпеки підприємства охоплює наукову теорію безпеки, політику і стратегію безпеки засобу, методи убезпечення, концепцію безпеки підприємства». Ірочкін В.І. визначає систему безпеки як «організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз» [17].

Система економічної безпеки підприємства не може бути однаковою для всіх. Вона індивідуальна для кожного підприємства, тому що залежить від рівня розвитку і структури його виробничої діяльності, ефективності її використання,

кваліфікації кадрів, від стану навколишнього середовища, зокрема конкурентного середовища, ризикованості виробництва. Систему економічної безпеки підприємства доцільно розглядати, спираючись на основні системні принципи, які істотно відрізняються за своєю суттю та змістом, що розкрито в різноманітних працях вітчизняних та зарубіжних учених. Так, Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський, Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [20] виділяють низку «найважливіших принципів, до яких відносять: комплексність або системність; пріоритет заходів попередження; безперервність; законність; плановість; економність; взаємодія; компетентність; поєднання гласності та конфіденційності». Камлик М.І. [23], крім зазначених вище принципів системи економічної безпеки підприємства, виділяє «принцип плановості та повної підконтрольності заходів системи економічної безпеки керівництву суб'єкта підприємницької діяльності». На думку А.І. Берlach [5], «засади, на яких будується система безпеки підприємства, відображені в законодавчо закріплених принципах, які умовно можна поділити на базові, тобто загального характеру, та спеціальні. До базових принципів автор відносить: законності, юридичної рівності перед законом усіх суб'єктів забезпечення безпеки фірми; захисту інтересів суб'єктів безпеки; свободи у забезпеченні безпеки фірми; системності; безперервності; взаємної відповідальності особи; дотримання балансу життєво важливих інтересів особи, суспільства, держави; дотримання прав та свобод фізичних та юридичних осіб; інтеграції з міжнародними системами безпеки. Зазначені принципи відображають риси засад, на яких повинна будуватися правова основа».

Головне завдання системи управління економічною безпекою підприємства - передбачення і випередження можливих загроз, що призводять до кризового стану, а також проведення антикризового управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану; мінімізація зовнішніх і внутрішніх загроз економічному стану суб'єкта підприємництва, зокрема його фінансовим, матеріальним, інформаційним, кадровим ресурсам, на основі розробленого комплексу заходів економіко-правового й організаційного характеру. Треба мати на увазі, що найбільше значення у справі економічного

убезпечення підприємництва мають первинні економіко-правові та організаційні заходи, що забезпечують фундамент, основу системи безпеки, на відміну від вторинних - технічних, фізичних тощо [21].

Фінансова складова як внутрішньовиробнича функціональна складова фінансово-економічної безпеки вважається головною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Фінансово-економічний стан підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості й динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями.

Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства за сучасних умов господарювання конче потрібна як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів. Фінансово-економічний стан підприємства цікавить і його конкурентів, але вже в іншому аспекті - негативному; вони заінтересовані в ослабленні позицій конкурентів на ринку.

Про ослаблення фінансової складової фінансово-економічної безпеки свідчать:

- зниження ліквідності підприємства;
- підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості;
- зниження фінансової стійкості тощо.

За цю складову фінансово-економічної безпеки відповідають фінансова та економічна служби підприємства.

Загальну схему процесу забезпечення фінансової складової економічної безпеки зображено на рисунку 1.2.

Спочатку оцінюють загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- внутрішні негативні дії (неефективне фінансове планування та управління активами; малоефективна ринкова стратегія; помилкова цінова й кадрова політика);



Рис. 1.2. Типова схема забезпечення фінансової складової фінансово-економічної безпеки

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [25; 30; 36]

- зовнішні негативні дії (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо виважених рішень органів влади);
- форс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти) та обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

Оцінюючи поточний рівень забезпечення фінансової складової фінансово-економічної безпеки, аналізують:

- фінансову звітність і результати роботи підприємства - платоспроможність, фінансову незалежність, структуру й використання капіталу та прибутку;
- конкурентний стан підприємства на ринку - частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;
- ринок цінних паперів підприємства - оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій.

Таким чином, формування політики фінансово-економічної безпеки є одним з основних принципів нормального функціонування підприємства, реалізація якого передбачає використання комплексного науково-практичного системного підходу. Головний його зміст — це виявлення й усунення зовнішніх і внутрішніх загроз. Тому кожне підприємство має формувати власну політику фінансово-економічної безпеки за рахунок: досягнення фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства, за рахунок якості формування та використання ресурсного потенціалу; протистояння загрозам економічній безпеці підприємства; підтримання високого рівня кваліфікації персоналу; досягнення високої конкурентоспроможності підприємства.

Діяльність щодо формування політики фінансово-економічної безпеки на підприємстві тісно пов'язана з діяльністю всіх функціональних ланок підприємства і має здійснюватися комплексно. Головна роль у цьому процесі належить службі безпеки. Фахівці служби безпеки покликані відстежувати фінансово-економічну ситуацію на підприємстві, у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, і вчасно реагувати на небезпечні, ризикові ситуації й загрози.

1.2. Основні показники та критерії оцінки системи фінансово-економічної безпеки

Індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства - це показники рівня його фінансової та економічної безпеки, що дають змогу виявити больові точки в його діяльності, визначити основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності його роботи.

У сучасних умовах господарювання дуже важливого значення набуває фінансово-економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Необхідність постійного дотримання фінансово-економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Саме тому набувають актуальності проблеми забезпечення фінансово-економічної безпеки, що дозволяє захистити власні фінансові інтереси та створити відповідне підґрунтя для збалансованого стійкого розвитку.

Актуальність даного питання визначається необхідністю поглиблення підходів у формуванні політики фінансово-економічної безпеки з позицій діагностики та прогнозування її рівня з урахуванням особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволить комплексно підходити до її формування.

Головною метою фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного та максимально ефективного функціонування. До функціональних цілей фінансово-економічної безпеки підприємства належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства; гарантування технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того

суб'єкта господарювання; досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством; досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу; мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища; якісний правовий захист усіх аспектів діяльності підприємства; гарантування захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації; забезпечення ефективної організації безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Серед функціональних складових належного рівня фінансово-економічної безпеки фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

У процесі оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової фінансово-економічної безпеки підлягають аналізу:

- фінансова звітність і результати роботи підприємства – платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;
- конкурентний стан підприємства на ринку – частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання;
- рівень застосовуваних технологій і менеджменту; ринок цінних паперів підприємства – оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Формування показників фінансово-економічної безпеки на мікрорівні має ряд суттєвих відмінностей, тому розглянемо цей аспект більш ретельніше.

Так, при формуванні порогових значень показників фінансово-економічної безпеки слід враховувати не лише їх граничне значення, а й їх мінімально, максимально гранично припустиме значення або їх вектор спрямування.

Російський вчений Р.С. Папєхін «до показників оцінки фінансово-економічної безпеки відносить: коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії,

рівень фінансового левериджу, коефіцієнт забезпеченості процентів до сплати, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, середньозважену вартість капіталу, показник розвитку компаній, тимчасову структура кредитів, показники диверсифікації (диверсифікація покупців, диверсифікація постачальників), темпи росту прибутку, темпи росту реалізації продукції, темпи росту активів, співвідношення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості» [39]. Тобто дані показники розкривають зміст фінансових коефіцієнтів, оцінки дебіторської та кредиторської заборгованості та динамічного розвитку головних фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства.

На думку Н.П. Фокіної «для оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства найбільш доцільним є обчислення показника індексу обсягу виробництва, дослідження динаміки прибутку, показник розміру заборгованості, частка на ринку, частка державних інвестицій у ВВП, показники рентабельності, оцінка капіталовкладень, довгострокових кредитів та ін.» [50].

В праці О.А. Кириченко, М.В. Коніжай для оцінки рівня безпеки застосовують наступні показники: «коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт часткової ліквідності, коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами, стаж роботи, рівень менеджменту, освіта керівника, рівень соціального забезпечення» [28]. Система запропонованих показників враховує вплив соціально-трудового фактора на формування та забезпечення безпеки підприємства, проте дані показники мають якісні характеристики, що не сприяє їх кількісній оцінці та відповідності при поєднанні з фінансовими коефіцієнтами.

Автором О.І. Барановським в якості індикаторних показників оцінки фінансової безпеки на рівні підприємств, установ і організацій вказуються: «мінімальний розмір статутного фонду, величина активів, обсяг продаж, оборотність активів, розмір інвестицій, коефіцієнт рентабельності капіталовкладень, строк окупності капітальних вкладень, рівень інновацій, показник достатності сукупного капіталу, частка залученого капіталу, розмір

питомого оборотного капіталу, прибутковість капіталу, прибутковість активів, відношення прибутку до середньорічного капіталу, достатність обігового капіталу, показники ліквідності, величина ліквідного дефіциту, коефіцієнт Кука, максимальний розмір ризику на одного позичальника, рівень оподаткування, період погашення дебіторської заборгованості, розмір позичкового відсотка, коефіцієнт покриття відсотка, періодичність погашення кредиторської заборгованості» [4]. Даний підхід враховує різні види діяльності підприємств, проте не враховано вплив чинника інтелектуального потенціалу підприємства на формування як його кінцевих фінансово-економічних результатів, так і забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Узагальнюючи проведені дослідження принципів та підходів до формування сукупності показників та визначення їх граничних значень, ми вважаємо, що при оцінці фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно дотримуватись таких основних принципів: параметри оцінки повинні бути адекватними сутності процесу, що аналізується; принцип комплексності, що ґрунтується на врахуванні комплексу факторів впливу на формування та зміцнення фінансово-економічної безпеки; принцип системності, що ґрунтується на систематизації факторів та виділенні з їх загальної кількості найбільш суттєвих; принцип послідовності, що проявляється в етапності оцінки фінансово-економічної безпеки; принцип відповідності, який полягає в забезпеченні взаємозв'язку між критерієм та системою показників оцінки фінансово-економічної безпеки; принцип плановості, який полягає в тому, що кожне підприємство повинно враховувати і планувати показники, що характеризують рівень фінансово-економічної безпеки, з метою досягнення його поточних і стратегічних цілей; принцип зацікавленості, який полягає в стимулюванні до покращення ефективності використання факторів виробництва з метою пошуку і забезпечення резервів економічного і соціального розвитку підприємства.

Показники, за допомогою яких можна оцінити фінансовий стан (безпеку) підприємства, наведено на рис. 1.3.

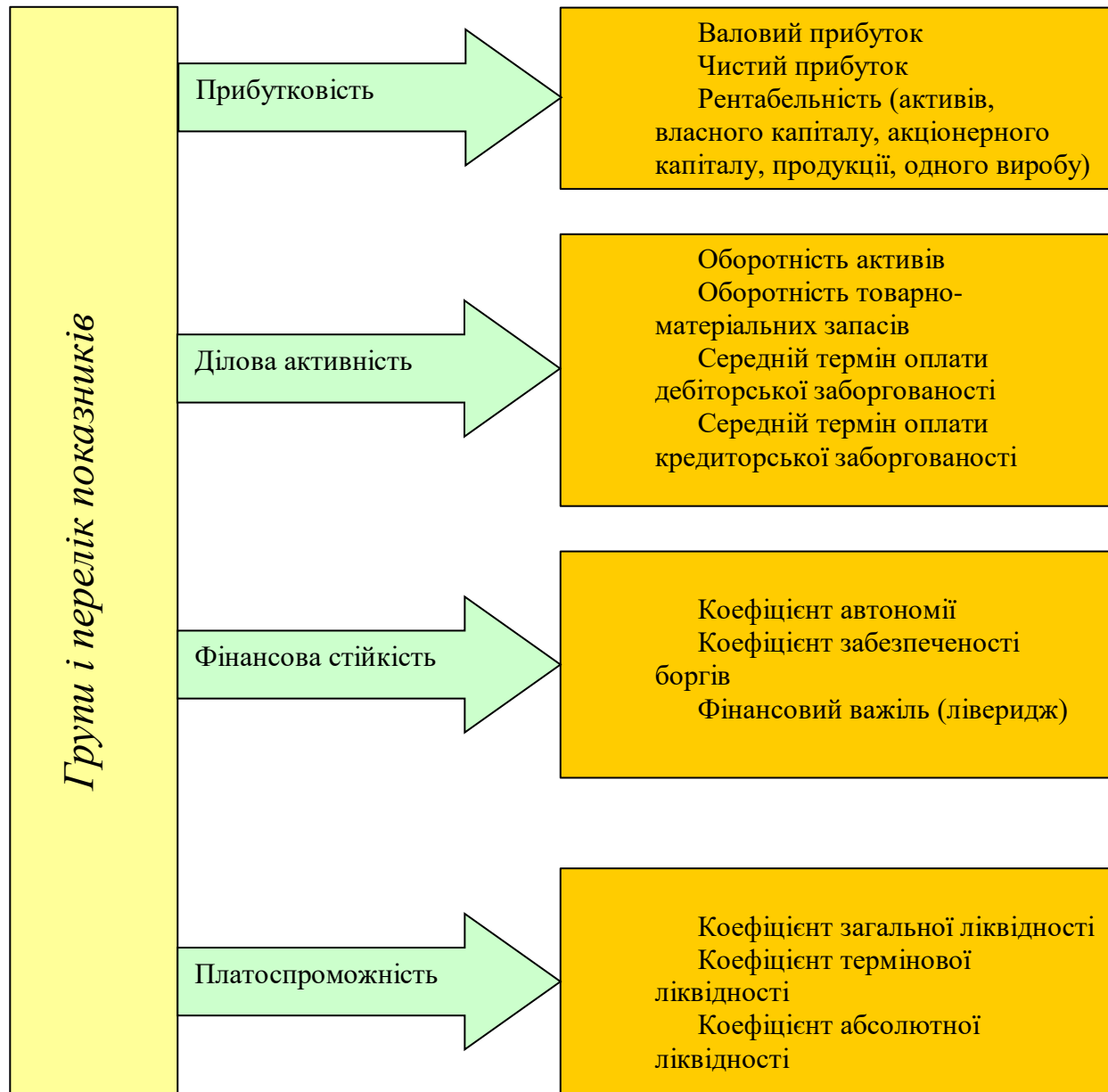


Рис. 1.3. Групи розрахункових показників для оцінки фінансового стану (безпеки) підприємства

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерела [41]

Форми прояву погроз фінансово-економічній безпеці на різних рівнях ієрархії організаційно-економічних структур мають відмінності, не дивлячись на спільність дії дестабілізуючих чинників в умовах єдиного економічного простору [43].

Зі всіх можливих видів погроз фінансово-економічній безпеці підприємства - катастрофічних (природних і техногенних), інформаційних,

конкурентних, кримінальних, пов'язаних з некомпетентністю власника у виробничо-фінансових і інституційних питаннях, організаційних і ряду інших, - необхідно виділити особливо і розглядати ті, що безпосередньо направлені на руйнування або ослаблення вказаного потенціалу під впливом зовнішніх (екзогенних) чинників, визначуваних недоліками або слабкістю науково-промислової політики держави в реальному секторі економіки.

Від точної ідентифікації погроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (індикаторів), залежить ступінь адекватності оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства реальності, що існує і комплекс необхідних заходів по попередженню і парированню небезпеки, відповідних масштабу і характеру погроз.

Як одна з цілей моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства є діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і таких, що мають для останнього важливе стратегічне значення.

Тому формування індивідуальної системи оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є не бажаним елементом забезпечення діяльності організації, а виключною необхідністю для того, аби функціонувати та мати довгострокові перспективи для подальшої діяльності.

Система фінансово-економічної безпеки потребує постійного контролю, вдосконалення і управління нею у зв'язку із:

- змінами в чинному законодавстві держави;
- розвитком підприємства і обраними ним новими напрямками господарській діяльності;
- збільшенням кількості персоналу, змінами в штатному розкладі підприємства;
- зміною переліку відомостей, які складають комерційну таємницю і конфіденційну інформацію підприємства;
- необхідністю вдосконалення комп'ютерної мережі підприємства;
- винаходом недоброзичливцями нових технологій промислового

шпигунства і шахрайства;

– появою на ринку недобросовісних конкурентів і зміною форм і методів їх протиправної діяльності [18].

Для того, щоб повноцінно визначити стан фінансово-економічної безпеки на підприємстві потрібно обґрунтувати його певними розрахунками. Для того, щоб це зробити необхідно проаналізувати діяльність підприємства, розглянути ретроспективу його розвитку, визначити рівень та динаміку розвитку основних показників, необхідних для аналізу рівня фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства, що і буде зроблено у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

2 лютого 1994 року на підставі рішення Кабінету Міністрів України було створене Українське об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» як окрема державна структура у результаті реформування галузі зв'язку (розподілу на поштовий та електрозв'язок).

У липні 1998 року об'єднання було реорганізовано в УДППЗ «Укрпошта» (Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта»). З 1999 року Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» перетворене в унітарне підприємство, що засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Цього ж року введено нову 5-значну систему поштової індексації України.

З 2016 року розпочався новий етап розвитку Укрпошти. Центральну управлінську команду оновлено на 95%. Зміни також торкнулися обслуговування клієнтів та співпраці з партнерами. Створено дієву систему мотивації працівників. Ліквідовано неефективні продукти та послуги.

1 березня 2017 року Укрпошта стала публічним акціонерним товариством. Ця процедура корпоратизації державного підприємства стала найкоротшою в історії України — і тривала лише 8 місяців. Міністерство інфраструктури України здійснює функції з управління корпоративними правами держави, із загальною номінальною вартістю акцій 6 518 597 000 грн.

Навесні 2017 року Укрпошта презентувала свій новий бренд. Відтепер основним візуальним символом Укрпошти є поштовий ріжок, який, підкреслюючи символи поштової служби, трансформується у значок геолокації -пін.

Восени 2017 року Укрпошта оголосила про розміщення облігацій

загальною вартістю 600 млн грн у кількості 6 тисяч штук.

Укрпошта стала членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір».

Компанія активно співпрацює із системою ProZorro у сфері публічних закупівель і була відзначена премією «Zakupki. Кращі». Укрпошта першою серед державних підприємств почала здавати в оренду нерухомість через ProZorro Продажі.

Серед партнерів Укрпошти — Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, поштові оператори Європи, Азії та США.

За результатами 2017 року, Україна завдяки роботі Укрпошти як національного поштового оператора посіла 33 місце в рейтингу Всесвітнього поштового союзу (ВПС) за індексом поштового розвитку (2IPD). Серед 173 пошт світу головна пошта України покращила свої показники та піднялася одразу на 7 позицій.

Навесні 2018 року Національний банк України надав Укрпошті ліцензію на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків. Це дало можливість компанії здійснювати обслуговування клієнтів з використанням платіжних карток.

У 2018 році Укрпошта вперше провела аудит фінансової звітності із залученням міжнародного аудитора.

«Перетворення Укрпошти в акціонерне товариство є важливим для компанії кроком. Ця процедура дає змогу створити прозору ефективну державну компанію нового зразка, залучати для її розвитку міжнародні інвестиції, і як наслідок, — значно підвищити якість роботи для забезпечення основних клієнтських потреб» - зазначає генеральний директор Укрпошти Ігор Смілянський.

Сьогодні АТ «Укрпошта» — єдиний національний оператор поштового зв'язку України. Укрпошта — це найбільша мережа: понад 11 000 відділень забезпечують покриття у 100% населених пунктів України.

Діяльність АТ «Укрпошта» - це пошта, логістика, фінанси та торгівля, більш як 50 різних послуг для приватних осіб та корпоративних клієнтів.

Засновником і акціонером АТ «Укрпошта» є держава в особі Міністерства інфраструктури України. Діяльність Укрпошти регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими Законами України, а також нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року (додаток А).

До складу Укрпошти входять 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й «Автотранспошта». АТ «Укрпошта» - одна з найбільших компаній України: понад 65 000 працівників щодня приймають, сортують, везуть, доставляють, організовують, аналізують та допомагають клієнтам.

Місія АТ «Укрпошта» - надання споживачам високоякісних послуг у сфері поштового зв'язку, фінансових та інших загальнодоступних послуг.

Цінності АТ «Укрпошта»:

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

АТ «Укрпошта» - національний оператор поштового зв'язку в Україні, який бере активну участь у роботі міжнародних організацій: Всесвітнього поштового союзу, Асоціації європейських державних поштових операторів PostEurop, Регіональної співдружності у галузі зв'язку.

Формування основних елементів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» має здійснюватися з врахуванням його фінансово-економічних інтересів (зростання ринкової вартості підприємства, максимізація прибутку тощо) та відображати основні складові управління підприємств в цілому і гарантувати систему захисту.

Оцінка політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» обов'язково починається з вивчення організаційно-управлінської структури як сукупності органів, осіб та служб (відділів), що задіяні у забезпеченні фінансово-економічної безпеки на рівні акціонерного товариства.

Організаційна складова формування політики фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства передбачає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою та наявність необхідного персоналу, наділеного відповідними повноваженнями щодо здійснення діяльності із формування політики фінансово-економічної безпеки.

Спрощену схему організаційно-управлінської структури АТ «Укрпошта» зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура АТ «Укрпошта»

Джерело: побудовано автором

Отже, АТ «Укрпошта» - це підприємство стратегічного значення для всієї

країни. Саме тому питання формування політики його фінансово-економічної безпеки постає гостро, адже від стабільної діяльності «Головної пошти країни» залежить функціонування всієї країни.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності акціонерного товариства

Для того, щоб більш ретельно та повноцінно дослідити поставлену в даній роботі проблему, проведення аналізу стану АТ «Укрпошта» на основі фінансово-економічних показників його діяльності є не тільки бажаним елементом, а й виключною необхідністю.

Для початку слід розглянути основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за досліджуваний період. Для цього використаємо річну фінансову звітність «Звіт про фінансові результати» за 2016-2020 роки (Додаток Б, В, Г, Д, Е). Дані занесемо до табл. 2.1 і 2.2.

Одним з індикативних показників діяльності будь-якого підприємства є чистий дохід від реалізації продукції. Зокрема, оцінюючи динаміку його зміни можна оцінити загальні обсяги діяльності товариства. У нашому випадку обсяг доходів від реалізації продукції АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки має стабільно позитивну динаміку. Починаючи з 2016 року та 4 483 659 тис. грн цей обсяг зріс більше ніж у два рази і на кінець 2020 року вже складав 9 182 437 тис. грн. Таке зростання є, в першу чергу, наслідком зростання масштабів діяльності підприємства.

Проте для того, аби зрозуміти наскільки ефективним є зростання обсягів роботи підприємства, згідно з попереднім показником, слід порівняти динаміку його зростання зі змінами у собівартості реалізованої продукції за відповідні роки. І, варто відзначити, що собівартість зросла у меншому обсязі, ніж обсяг виручки. Зокрема, якщо порівнювати 2016 та 2020 роки, то показник собівартості реалізованої продукції зріс приблизно у 1,9 рази. Тож логічно, що обсяг валового прибутку за цей час збільшився.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки (тис. грн)

№	Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 483 659	5 377 253	6 791 536	7 777 843	9 182 437
2	Собівартість реалізованої продукції	4 190 939	5 198 099	6 364 050	6 596 957	7 774 565
3	Валовий прибуток (збиток)	292 720	179 154	427 486	1 180 886	1 407 872
4	Інші операційні доходи	272 243	299 855	43 292	713 311	261 678
5	Адміністративні витрати	207 794	361 655	817 456	1 014 143	1 136 999
6	Витрати на збут	141 981	227 014	180 418	188 026	211 367
7	Інші операційні витрати	269 768	102 962	130 672	190 374	135 574
8	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	-54 580	-212 622	-657 768	501 654	185 610
9	Інші доходи	33 337	43 267	155 783	93 998	163 476
10	Фінансові та інші витрати	166 764	50 085	125 069	96 439	141 790
11	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток) до оподаткування	-188 006	-219 440	-626 994	499 213	207 296
12	Витрати (дохід) з податку на прибуток	26 536	41 960	119 213	93 856	42 373
13	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-161 470	-177 480	-507 781	405 357	164 923

Джерело: [додатки Б, В, Г, Д, Е]

Таблиця 2.2

Обсяги відхилень основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки

№	Показник (тис. грн)	Абсолютне відхилення, (+, -)					Відносне відхилення, (%)				
		2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	893 594	1 414 283	986 307	1 404 594	4 698 778	19,9	26,3	14,5	18,0	2 рази
2	Собівартість реалізованої продукції	1 007 160	1 165 951	232 907	382 734	1 177 608	24,0	22,4	3,7	17,9	1,9 рази
3	Валовий прибуток (збиток)	-113 566	248 332	753 400	226 986	1 115 152	-38,8	2,4 рази	2,8 рази	19,2	4,8 рази
4	Інші операційні доходи	27 612	-256 563	670 019	-451 633	-10 565	10,1	-85,6	16,5 рази	-63,3	-3,9
5	Адміністративні витрати	153 861	455 801	196 687	122 856	9292 205	74,0	2,3 рази	24,1	12,1	5,5 рази
6	Витрати на збут	85 033	-46 596	7 608	23 341	69 386	59,9	-20,5	4,2	12,4	48,9
7	Інші операційні витрати	-166 806	27 710	59 702	-54 800	-134 194	-61,8	26,9	45,7	-92,9	-49,7
8	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	158 042	445 146	-156 114	1 159 422	-316 044	3,9 рази	3,1 рази	-	-63,0	-
9	Інші доходи	9 930	112516	-61 785	69 478	130 139	29,8	3,6 рази	-39,7	73,9	4,9 рази
10	Фінансові та інші витрати	-116 679	74 984	-28 630	45 351	-24 974	-69,9	2,5 рази	-22,9	47,0	-14,9
11	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток) до оподаткування	31 434	407 554	1 126 207	-291 917	395 302	16,7	2,9 рази	-	-58,5	-
12	Витрати (дохід) з податку на прибуток	15 424	77 253	-25 357	-51 483	15 837	58,1	2,8 рази	-21,0	-54,9	59,7
13	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	16 010	330 301	913 138	-240 434	326 393	9,9	2,9 рази	-	-59,4	-

Джерело: [додатки Б, В, Г, Д, Е]

Кажучи конкретніше, у 2016 році валовий прибуток складав 292 720 тис. грн, а у 2020 він вже дорівнював 1 407 872 тис. грн – у 4,8 рази більше. Це свідчить про постійно збільшувану ефективність використання ресурсів.

Показник інших операційних доходів протягом всього досліджуваного періоду постійно змінювався, тобто мав ситуативний характер.

Логічним є той факт, що зі зростанням обсягів доходу, а отже і зростанням загальних обсягів діяльності підприємства, збільшуються і адміністративні витрати. За досліджуваний період цей показник зріс з 207 794 до 1 136 999 тис. грн, тобто у 5,5 рази. Незважаючи на таке зростання ці витрати є невід’ємною частиною стабільності та майбутнього зростання всього підприємства.

В цей самий час в порівнянні з 2016 у наступних роках значно зменшився обсяг інших операційних витрат. Якщо у 2016 це було 269 768 тис. грн, то у 2020 їх обсяг впав до 135 574 тис. грн. Це свідчить про можливу неприбутковість певного неосновного виду діяльності, зменшення його фінансування, та його припинення взагалі.

Важливим для оцінки стану підприємства є обсяг прибутку (збитку) від операційної діяльності, а точніше динаміка його змін за досліджуваний період. Відправною точкою в нашому аналізі є збиток у розмірі 54 580 тис. грн за 2016 рік, який у 2017 році збільшився до 212 622 тис. грн, а у 2018 досяг свого максимуму – 657 768 тис. грн. Проте у 2019 році АТ «Укрпошта» вийшла на прибуток у розмірі 501 654 тис. грн., який у 2020 зменшився до 185 610 тис. грн. Стабільний прибуток за даним показником, на нашу думку, є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства, яку можна ставити як одну з цілей для менеджменту компанії на найближчий період діяльності.

Не міг даний факт не відобразитися і на обсязі чистого прибутку підприємства. За досліджуваний період максимальне значення по цьому показнику складає 405 357 тис. грн і припадає на 2019 рік. Це напрямую пов’язано з тим, що це також єдиний рік, протягом якого зафіксовано прибуток від операційної діяльності та від звичайної діяльності. На кінець нашого дослідження відзначаємо чистий прибуток у розмірі 164 923 тис. грн. Такий

показник вже не можна залишати без уваги, тому що він свідчить про сформовану ситуацію загрози, економічну небезпеку на підприємстві.

Отже, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки ми можемо відзначити деякі особливості. По перше, відбувається поступове зростання обсягів акціонерного товариства. Цей факт виражається у збільшенні обсягів доходу. Збільшення масштабів призводить до бажаного збільшення прибутковості підприємства. Відповідно до показника чистого прибутку, у 2018 році АТ «Укрпошта» не тільки не отримало прибутків, а й понесло найбільші збитки за досліджуваний період у розмірі 507 781 тис. грн. Тобто ми бачимо значне падіння рівня ефективності діяльності підприємства, якщо за індикатор цієї самої ефективності брати прибутковість.

Є підприємства, організації, функціонування яких не вимагає значних ресурсів, активів. Їх головним активом виступає інтелект, вартість якого у грошовому виразі досить складно, якщо не абсолютно неможливо виміряти. А вартість матеріальних активів є мінімальною і абсолютно мізерною у порівнянні з доходами фірми. Про АТ «Укрпошта» такого сказати точно не можна. Дана організація відноситься до фондозалежних, тому що отримує прибуток саме за рахунок власних активів, основних та оборотних фондів. Специфіка даної бізнес-структури в тому, що без активів вона просто перестає функціонувати. Тому для оцінки рівня фінансової стабільності АТ «Укрпошта» аналіз її активів – невід’ємна і, мабуть, одна з основних частин. Дані для такого аналізу візьмемо з річної фінансової звітності, зокрема з Форми №1 Баланс за 2016-2020 роки (додатки Ж, И, К, Л) та зведемо їх у табл. 2.3 і 2.4.

В першу чергу слід відзначити зростання вартості активів АТ «Укрпошта» у 2017 році саме за рахунок значного збільшення вартості грошових коштів та їх еквівалентів майже на 100% в порівнянні з 2016 роком. Така ситуація у великій мірі обґрунтовує значну збитковість підприємства у наступному році: враховуючи, що було проінвестовано значні кошти у розвиток фондів. На нашу думку такий крок є цілком виправданим, враховуючи фондозалежність підприємства за своєю структурою і такі інвестиції принесли позитивні

Таблиця 2.3

Аналіз структури активів підприємства АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки (тис. грн)

№	Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
1	Нематеріальні активи	27 658	35 965	28 402	25 402	18 695
2	Незавершені капітальні інвестиції	154 469	302 426	85 738	38 416	65 859
3	Основні засоби	3 160 759	3 160 356	3 424 096	3 424 096	3 410 581
4	Інвестиційна нерухомість	11 685	13 435	14 937	167 724	117 377
5	Інші фінансові інвестиції	5 497	12 399	13 372	13 816	17 925
6	Довгострокова дебіторська заборгованість	1 347	522	455	288	209
	Усього необоротних активів	3 361 415	3 525 103	3 567 000	3 571 052	3 630 676
7	Запаси	138 093	235 736	235 837	195 381	225 554
8	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	709 222	834 658	158 358	275 050	335 516
9	Дебіторська заборгованість за розрахунками	18 709	24 900	22 402	19 097	24 818
10	Інша поточна дебіторська заборгованість	65 026	95 681	138 635	126 678	97 356
11	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 559 413	2 982 647	1 846 931	3 675 137	5 246 112
12	Інші оборотні активи	10 877	18 947	28 444	26 452	29 695
	Усього оборотних активів	2 521 198	4 212 092	2 461 854	4 336 303	6 180 138
13	Вартість активів	5 882 613	7 737 195	6 028 854	7 907 355	9 909 473

Джерело: [додатки Ж, И, К, Л]

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки зміни активів АТ «Укрпошта» та їх структури за 2016-2020 роки

№	Показник (тис. грн)	Абсолютне відхилення, (+, -)					Відносне відхилення, (%)				
		2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Нематеріальні активи	8 307	-7 563	-3 000	-6 707	-8 963	30,0	-21,0	-10,6	-26,4	-32,4
2	Незавершені капітальні інвестиції	147 957	-216 688	-47 322	27 443	-88 610	2 рази	-71,6	-55,2	71,4	-57,4
3	Основні засоби	-403	263 740	0	-13 515	249 822	0	8,4	0	-0,4	7,9
4	Інвестиційна нерухомість	1 750	1 502	152 787	-50 347	105 692	14,9	11,2	11 разів	-30,0	10 разів
5	Інші фінансові інвестиції	6 902	973	444	4 109	12 428	2,3 рази	7,8	3,3	29,7	3,3 рази
6	Довгострокова дебіторська заборгованість	-825	-67	-167	-79	-1 138	-96,1	-12,8	-36,7	-27,4	-84,5
	Усього необоротних активів	163 688	41 897	4 052	59 624	269 261	4,9	1,2	0,1	1,7	8,0
7	Запаси	97 643	101	-40 456	30 173	85 461	70,7	0	-17,2	15,4	63,3
8	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	125 436	-676 300	116 692	60 466	-373 706	17,7	-81,0	73,7	21,9	-52,7
9	Дебіторська заборгованість за розрахунками	6 191	-2 498	-3 305	5 721	6 109	33,1	-10,0	-14,8	29,9	32,7
10	Інша поточна дебіторська заборгованість	30 655	42 954	-11 957	-29 322	32 330	47,1	44,9	-8,6	-23,1	49,7
11	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 423 234	-1 135 716	1 828 206	1 570 975	3 686 699	91,3	-38,1	98,9	42,7	3,4 рази
12	Інші оборотні активи	8 070	9 497	-1 992	3 243	18 818	74,2	50,1	-7,0	12,3	2,7 рази
	Усього оборотних активів	1 690 894	-1 750 238	1 874 449	1 843 835	3 658 940	67,1	-41,6	76,1	42,5	2,5 рази
13	Вартість активів	1 854 582	-1 708 341	1 878 501	2 022 118	4 026 860	31,5	-22,1	31,2	25,3	68,5

Джерело: [додатки Ж, И, К, Л]

зрушення у наступні періоди. При цьому відзначаємо стабільність показників необоротних активів з 2016 до 2020 року - відносне відхилення склало 8%.

Щодо обсягу оборотних активів організації, то відзначаємо їх поступове нарощення протягом 2018-2020 років, коли їх вартість збільшилася у 2,5 рази з 2 461 854 до 6 180 138 тис. грн. Зокрема слід відзначити, що це напряду пов'язано зі зростанням обсягів діяльності підприємства, про що ми писали вище.

Наступним об'єктом для дослідження при аналізі фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» оберемо дебіторську заборгованість (табл. 2.5 і 2.6), оскільки існування дебіторської заборгованості – невід'ємна частина функціонування майже будь-якої бізнес-моделі на сьогодні, тим паче досліджуваної нами. Проте переведення значної кількості розрахунків у дебіторську заборгованість призводить до зниження кількості активів, якими підприємство може розпоряджатися, знижує темпи обороту коштів, що негативно впливає на ефективність діяльності всього підприємства. Тому ми наполягаємо на тому, що збільшення обсягів дебіторської заборгованості слід контролювати.

Якщо говорити про стан динаміки дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта», то відзначаємо її зменшення на 42% за період з 2016 по 2020 роки.

Тобто, збільшення дебіторської заборгованості припадає на зростання активів, а зменшення – навпаки, на зниження активів підприємства. Враховуючи зростання більшості інших показників, що характеризують об'єми підприємства та масштаби діяльності, зростання дебіторської заборгованості у 2019-2020 роках вважаємо цілком прийнятним.

Основною складовою дебіторської заборгованості впродовж всього досліджуваного періоду є дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Максимального обсягу цей показник досяг у 2017 році, коли становив 87% всієї дебіторської заборгованості, а в кількісному виразі нараховував 834 658 тис. грн. Проте вже у 2018 році спостерігаємо значне зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 676 300 тис. грн, що відповідно

Таблиця 2.5

Структура дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки (тис. грн)

№	Показник	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
1	Довгострокова дебіторська заборгованість	1 347	522	455	288	209
2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	709 222	834 658	158 358	275 050	335 516
3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	18 709	24 900	22 402	19 097	24 818
4	Інша поточна дебіторська заборгованість	65 026	95 681	138 635	126 678	97 356
	Усього дебіторська заборгованість	794 304	955 761	319 850	421 113	457 899

Таблиця 2.6

Обсяги відхилень дебіторської заборгованості АТ «Укрпошта» за 2016-2020 роки

№	Показник (тис. грн)	Абсолютне відхилення, (+, -)					Відносне відхилення, (%)				
		2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Довгострокова дебіторська заборгованість	-825	-67	-167	-79	-1 138	-96,1	-12,8	-36,7	-27,4	-84,5
2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	125 436	-676 300	116 692	60 466	-373 706	17,7	-81,0	73,7	21,9	-52,7
3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	6 191	-2 498	- 3 305	5 721	6 109	33,1	-10,0	-14,8	29,9	32,7
4	Інша поточна дебіторська заборгованість	30 655	42 954	-11 957	-29 322	32 330	47,1	44,9	-8,6	-23,1	49,7
	Усього дебіторська заборгованість	161 457	-635 911	101 263	36 786	-336 405	20,3	-66,5	31,7	8,7	-42,4

Джерело: [додатки Ж, И, К, Л]

вплинуло на загальний обсяг дебіторської заборгованості і призвело до його зменшення на 66%. Аналіз дебіторської заборгованості ще раз підтверджує наявність важливих змін у 2017-2018 роках, які вплинули на структуру більшості мікросистем АТ «Укрпошта».

Отже, дослідивши фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» відзначимо, що дуже важливим став 2018 рік, коли відбулися значні структурні зміни за рахунок інвестицій в підприємство. Для досліджуваного періоду є характерним збільшення обсягу доходу, та при цьому значне зростання і знову падіння прибутковості підприємства. В певній мірі це пов'язано з тим, що відбулося значне оновлення активів акціонерного товариства і дані інвестиції вимагають більше часу для того, щоб компенсувати себе та почати приносити зиск. Проте разом з цим відбулося і падіння ефективності діяльності, що виражено у зменшенні рівня прибутковості організації.

На нашу думку, дана ситуація робить питання формування політики фінансово-економічної безпеки ще більш актуальним й ігнорувати його абсолютно неможливо.

2.3. Стан системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Аналіз основних показників діяльності підприємства дає можливість оцінити стан системи забезпечення фінансово-економічної безпеки. До того ж, попередній аналіз дає нам змогу оцінити загальну картину справ у внутрішньому середовищі підприємства, динаміку його розвитку.

Для оцінки стану системи забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» вважаємо за доцільне використати методику, запропоновану С. Н. Іляшенком, на думку якого «оцінку фінансово-економічної безпеки підприємства необхідно здійснювати на основі аналізу його фінансової стійкості, тобто визначення ступеню достатності власних чи позичених

оборотних засобів для виконання виробничо-збутової діяльності. При цьому оціночними показниками будуть наступні [53]:

$\pm E_{\varepsilon}$ – надлишок (+) чи нестача (-) власних оборотних коштів, необхідних для формування запасів та покриття витрат на господарську діяльність підприємства;

$\pm E_m$ – надлишок (+) чи нестача (-) власних оборотних коштів, а також середньострокових та довгострокових кредитів та інших позик;

$\pm E_n$ – надлишок (+) чи нестача (-) загальної величини оборотних засобів».

Ці показники відповідають показникам забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування та розраховуються за формулами:

$$\pm E_{\varepsilon} = E_{\varepsilon} - Z \quad (2.1.)$$

де E_{ε} – сума власних оборотних коштів підприємства;

Z – сума запасів та витрат підприємства.

$$\pm E_m = (E_{\varepsilon} + K_m) - Z \quad (2.2.)$$

де K_m – середньострокові та довгострокові кредити та позики підприємства.

$$\pm E_n = (E_{\varepsilon} + K_m + K_t) - Z \quad (2.3.)$$

де K_t – короткострокові кредити та позики підприємства

Також, в залежності від значень оціночних показників С.Н. Ілляшенко виділяє п'ять зон фінансової стійкості, що відповідає п'яти рівням фінансово-економічної безпеки:

– абсолютна фінансові стійкість та абсолютна безпека (підприємству повністю достатньо власних оборотних коштів для функціонування);

– нормальна фінансова стійкість та нормальний рівень безпеки (підприємство використовує практично лише власні оборотні кошти для формування запасів та забезпечення витрат);

– нестійке фінансове становище та нестабільний рівень безпеки (підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно має потребу у

використанні середньострокових та довгострокових позикових коштів);

– критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки (підприємство для фінансування своєї діяльності використовує крім середньострокових та довгострокових кредитів ще й короткострокові позики);

– кризовий фінансовий стан та кризовий рівень безпеки (підприємство не в змозі забезпечити фінансування своєї діяльності ані власними, ані запозиченими коштами, тобто підприємство знаходиться на межі банкрутства) [53]:

Спираючись на дані Річної фінансової звітності АТ «Укрпошта», зокрема Форми №1 Баланс та Форми №2 Звіт про фінансові результати, за досліджуваний період сформуємо таблицю показників, необхідних для розрахунку рівня захищеності підприємства у фінансовому плані (Табл. 2.7).

Табл. 2.7

Показники для розрахунку фінансової стійкості АТ «Укрпошта»

№ з/п	Показник	Абсолютне значення				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Власні оборотні активи	2 521 198	4 212 092	2 461 854	4 336 303	6 180 138
2	Витрати підприємства	4 732 100	5 889 730	7 492 596	7 989 500	9 258 505
3	Довгострокові кредити та позики підприємства	277 360	262 650	186 591	404 864	611 434
4	Короткострокові кредити та позики підприємства	2 629 014	4 675 786	3 574 338	4 950 816	6 711 990

Джерело: [додатки Б, В, Г, Д, Е, Ж, И, К, Л]

Спираючись на дані Табл. 2.7, та використовуючи розглянуту вище методику, проведемо розрахунок фінансової стійкості підприємства АТ «Укрпошта» та результати занесемо до табл. 2.8)

Табл. 2.8

Показники фінансової стійкості АТ «Укрпошта»

№ з/п	Показник	Абсолютне значення				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	$\pm E_v$	-2 210 902	-1 677 638	-5 030 742	-3 653 197	-3 078 367
2	$\pm E_m$	-1 933 542	-1 414 988	-4 844 151	-3 248 333	-2 466 933
3	$\pm E_n$	695 472	3 260 798	-1 269 813	1 702 483	4 245 062

Джерело: [табл. 2.7]

Виходячи за проведених розрахунків, можна зробити такі висновки:

- Власних оборотних коштів підприємству для забезпечення функціонування абсолютно не вистачає ні в один з досліджуваних років;
- Присутня позитивна динаміка зростання рівня фінансової стійкості АТ «Укрпошта» в досліджуваній період, особливо в останній рік;
- Опираючись на запропоновану вище класифікацію зон фінансової стійкості, досліджуване підприємство у період з 2016 по 2020 роки мало критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки, адже йому було недостатньо власних оборотних коштів для забезпечення власних витрат і існувала потреба у використанні середньострокових та довгострокових позикових коштів.

Враховуючи зміни у структурі активів, їх модернізації, розширення обсягів діяльності підприємства, позитивна динаміка рівня фінансової захищеності є дуже важливим фактором для того, аби зберегти позитивні тенденції у розвитку акціонерного товариства в майбутньому.

Отже, в процесі оцінки фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укрпошта» нами було виявлено певні особливості стану та динаміки розвитку акціонерного товариства:

- АТ «Укрпошта» - це підприємство стратегічного значення для всієї

країни. Саме тому питання забезпечення системи фінансово-економічної безпеки на ньому постає так гостро, адже від його стабільної діяльності залежить функціонування всієї країни;

- У період з 2016 по 2020 роки відбувається поступове зростання обсягів підприємства. Цей факт виражається у збільшенні обсягів доходу, середньорічної вартості основних та оборотних фондів;

- Ми відзначаємо значне падіння рівня ефективності діяльності підприємства у 2020 році, якщо за індикатор цієї самої ефективності брати прибутковість.

- У 2018 році відбулося оновлення основних фондів підприємства, що було абсолютно необхідним, але при всьому цьому, вимагаючи значних фінансових витрат, призвело до падіння фінансових показників.

Загалом зазначимо, що в організації є суттєві проблеми. Враховуючи падіння рівня прибутковості, констатуємо значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Тому формування політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» повинно бути на високому рівні для стабільної діяльності підприємства у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на рівень фінансової захищеності АТ «Укрпошта»

Фінансово-економічна безпека є досить складною системою з певною структурою і механізмом відносин між її елементами. «В основі системи фінансово-економічної безпеки підприємства лежить принцип суворо цільового використання фінансових ресурсів і забезпечення певних умов для швидкої та ефективної віддачі від збільшення вкладених коштів» [5, 54].

Формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства пропонується здійснювати у двох режимах:

1. В умовах стабільного існування організації;
2. В умовах нестабільного існування організації.

До функцій управління фінансово-економічною безпекою в умовах стабільного існування підприємства відносять [55]:

1. Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень.
2. Проведення аналізу стану фінансової та економічної безпеки підприємства.
3. Розробка системи планування фінансової та економічної безпеки підприємства.
4. Створення системи внутрішнього контролю фінансової та економічної безпеки підприємства.

Стратегія управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах нестабільного існування повинна включати такі складові:

- діагностика кризових ситуацій;

- поділ об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів;
- визначення переліку заходів щодо запобігання загрозам фінансової та економічної безпеки підприємства;
- оцінка ефективності планованих заходів з точки зору нейтралізації негативних впливів;
- оцінка ефективності пропонованих заходів щодо усунення загроз фінансової та економічної безпеки підприємства.

Залежно від результатів моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього діагностування фінансової кризи та забезпечення фінансово-економічної безпеки диференціюються напрями дій і розробляються заходи протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам безпеці. У процесі реалізації господарської діяльності підприємство може зіткнутися з різноманітними загрозами, що розбалансовують його діяльність, ведуть до фінансових втрат, зміщують конкурентну ринкову позицію.

Зовнішні загрози фінансово-економічної безпеки підприємства:

- Несприятливі макроекономічні умови: загальноекономічна ситуація в країні і регіоні, кризи.
- Урядові кризи.
- Нестабільність нормативно-правової бази.
- Нестабільність податкової, кредитної і страхової політики.
- Рівень інфляції і прогноз інфляції.
- Нестабільність валютної політики держави і / або валютного курсу.
- Брак коштів для інвестування в регіоні, низький рівень інвестиційної активності.
- Несприятливі умови кредитування підприємств, зміна процентних ставок за кредитами.
- Недобросовісна конкуренція на ринку.
- Несприятлива криміногенна обстановка в регіоні, поширення кримінальних і фінансових злочинів у фінансово-кредитній сфері.
- Природні катаклізми.

Внутрішні загрози фінансово-економічної безпеки підприємства:

- Некваліфіковане управління, помилки в стратегічному плануванні і ухваленні тактичних рішень.
- Слабке маркетингове опрацювання ринку.
- Недостатня ліквідність активів.
- Низький рівень кваліфікації основного персоналу.
- Неконкурентна цінова політика.
- Слабке технічне озброєння.
- Перебої в роботі устаткування і комунікацій.
- Помилки в організації збереження фінансових і матеріальних цінностей.
- Просочування стратегічної і фінансової інформації, недоліки в організації роботи служби безпеки підприємства.
- Низький рівень бізнес-репутації.
- Відсутність планування діяльності в аварійних ситуаціях.
- Недотримання контрактів і договірних зобов'язань.

«Загрози фінансово-економічній безпеці - це потенційні або реальні дії фізичних або юридичних осіб, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до припинення його діяльності, або до фінансових та інших втрат» [56].

Розрізняють три основних класифікації ризиків, наведені на рис. 3.1.

Особливо важливим є класифікація ризиків за джерелом походження, тут виділяють внутрішні та зовнішні загрози.

До зовнішніх загроз у сфері підприємницької діяльності належать:

- робота спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення анти конкурентних заходів;
- робота служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності як вітчизняних так і зарубіжних, з метою продавлення конкурентів, заволодіння

ринками збуту чи майном конкурентів;



Рис. 3.1. Основні класифікації ризиків

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [6,8]

– протиправна діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз безпеці підприємництва слід віднести:

– протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємництва;

– порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб;

– порушення порядку використання технічних засобів;

– інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації протиправних цілей злочинних елементів чи інших зацікавлених фігурантів;

– низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Зовнішні загрози виникають за межами підприємств та пов'язані з кон'юктурою ринку і середовищем в якому воно функціонує, а їх зміна може призвести до виникнення збитків. Як внутрішні, так і зовнішні загрози можуть мати суб'єктивний і об'єктивний характер. До негативних впливів суб'єктивного типу відносяться внутрішні і зовнішні впливи, в основі яких лежать усвідомлені дії (інколи бездіяльність) людей та інших суб'єктів ринку з метою завдання шкоди підприємству, а також неякісна робота його співробітників або партнерів по бізнесу. На відміну від впливів суб'єктивного характеру, негативні впливи об'єктивного плану є наслідком непередбачених обставин, що не пов'язані безпосередньо з діяльністю даного підприємства або його співробітників.

Головними потенційними зовнішніми небезпеками і загрозами, що

впливають на втрату фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта», є такі:

- Скупка акцій, боргів підприємства небажаними партнерами;
- Наявність значних фінансових зобов'язань у підприємства (як великої величини позикових коштів, так і великих заборгованостей підприємству);
- Недостатньо розвинений ринок капіталу та його інфраструктура;
- Недостатньо розвинена правова система захисту прав інвесторів і виконання законодавства;
- Криза грошової і фінансово-кредитної систем;
- Нестабільність економіки;
- Недосконалість механізмів формування економічної політики держави.

З метою запобігання, вчасному виявленню та управління можливими небезпеками для підприємства, було розроблено систему порогових значень фінансово-економічної безпеки. Такі показники дають змогу визначити ступінь потенційної безпеки підприємства та вчасно вжити необхідних заходів для усунення можливих загроз. До них відносять:

1. Фінансові коефіцієнти.
2. Стан дебіторської і кредиторської заборгованості.
3. Темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів [37].

Для фінансово-економічної безпеки важливе значення мають не самі показники, а їх порогові значення. Порогові значення - це граничні величини, недотримання значень яких призводить до фінансової нестійкості, перешкоджає нормальному процесу розвитку підприємницьких структур, призводить до формування негативних, руйнівних тенденцій. Система показників-індикаторів, які отримали кількісне вираження, дозволяє завчасно сигналізувати про небезпеку і вживати заходів щодо її попередження. Важливо підкреслити, що найвищий ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників перебуває в межах допустимих меж своїх порогових значень, а порогові значення одного показника досягаються не завдаючи

шкоду іншим.

Отже, можна зробити висновок, що за межами значень порогових показників підприємство потрапляє під дію зовнішніх загроз та як наслідок втрачає здатність до стійкості, розвитку, конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках.

В процесі здійснення господарської діяльності підприємства особливо важливим є попередження та своєчасне виявлення можливих внутрішніх та зовнішніх загроз. Адже їх дія може спричинити спад у виробництві, похитнути конкурентні позиції фірми та призвести до розбалансування підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день діяльність служб безпеки підприємств сфокусована головним чином на захисті від зовнішніх загроз. При цьому частенько ігноруються внутрішні соціально-психологічні джерела небезпеки. Причиною загибелі підприємств є, як правило, сукупність причин, серед яких внутрішні загрози грають не останню, а інколи і вирішальну роль.

Підприємство може вкладати величезні суми грошей в забезпечення системи зовнішньої охорони, захист комерційної таємниці в інформаційних системах, але загинути через внутрішні причини, наприклад, через відсутність елементарної довіри співробітників до керівництва фірми.

Сфокусуємось на тому, що безпека підприємства — це стан захищеності від загроз. З цього визначення витікає, що для забезпечення безпеки потрібно послідовно здійснити декілька кроків, або етапів:

1. Визначити, що саме загрожує підприємству, тобто види загроз;
2. Розробити і упровадити систему дій, заходів, направлених на захист підприємства від цих загроз;
3. Знайти і використовувати надійні критерії або показники захищеності від загроз, тобто критерії ефективності дій, направлених на захист підприємства від загроз.

До зовнішніх загроз відносяться загрози, що надходять від конкурентів, а інколи і партнерів по бізнесу, кримінального середовища (шахрайство,

здирство і т. п.).

Істотним джерелом може бути громадськість: різні рухи, партії, організації. В умовах недосконалості законодавчої бази підприємству, що не порушує законів, можуть завдати значного збитку законні дії державних структур, зокрема правоохоронних органів. І, звичайно ж, не можна забувати про природні (повені, зсуви і т. п.) і техногенні чинники (пожежі, хімічне і радіоактивне зараження і ін.).

3.2. Складові елементи та етапи формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства

Однією із найважливіших умов досягнення стійкого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансово-економічної діяльності є формування та впровадження політики фінансово-економічної безпеки, спрямованої на захист підприємства від загроз та небезпек внутрішнього (рис. 3.2) та зовнішнього середовища.



Рис. 3.2. Основні шляхи запобігання внутрішнім загрозам фінансово-

економічній безпеці підприємства

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [16, 19]

В основу формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства покладено системне поєднання функцій, інструментів, методів та організаційного, нормативно-правового і інформаційно-аналітичного забезпечення, що ґрунтуються на базі принципів забезпечення фінансово-економічної безпеки та об'єктивно існують як економічні закономірності, а також формуються суб'єктами управління фінансово-економічної безпеки підприємства для досягнення і захисту його фінансово-економічних інтересів.

Політика фінансово-економічної безпеки підприємства має містити такі складові:

- організаційну структуру – це сукупність органів, осіб та служб (відділів), що задіяні у забезпеченні фінансової безпеки на рівні підприємства;
- сукупність принципів управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- функції управління фінансово-економічною безпекою підприємства;
- методи забезпечення;
- інструменти управління фінансово-економічною безпекою;
- нормативно-правове забезпечення;
- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- систему моніторингу та оцінки стану і рівня фінансово-економічної безпеки підприємства (рис. 3.3, 3.4).

Організаційна складова політики фінансово-економічної безпеки підприємства передбачає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління фінансово-економічною безпекою та наявність необхідного персоналу, наділеного відповідними повноваженнями щодо здійснення діяльності із захисту фінансової безпеки.

Комплекс заходів може бути спрямований на запобігання фінансовій кризі або на пом'якшення умов її майбутнього протікання, якщо в силу

активного впливу факторів зовнішнього середовища запобігти фінансовій кризі не представляється можливим.

Комплексний план заходів щодо запобігання загрозам фінансовій безпеці містить такі основні розділи:

- перелік антикризових заходів;
- обсяг фінансових ресурсів, що виділяються для їх реалізації;
- терміни реалізації окремих антикризових заходів;
- очікувані результати фінансової стабілізації.

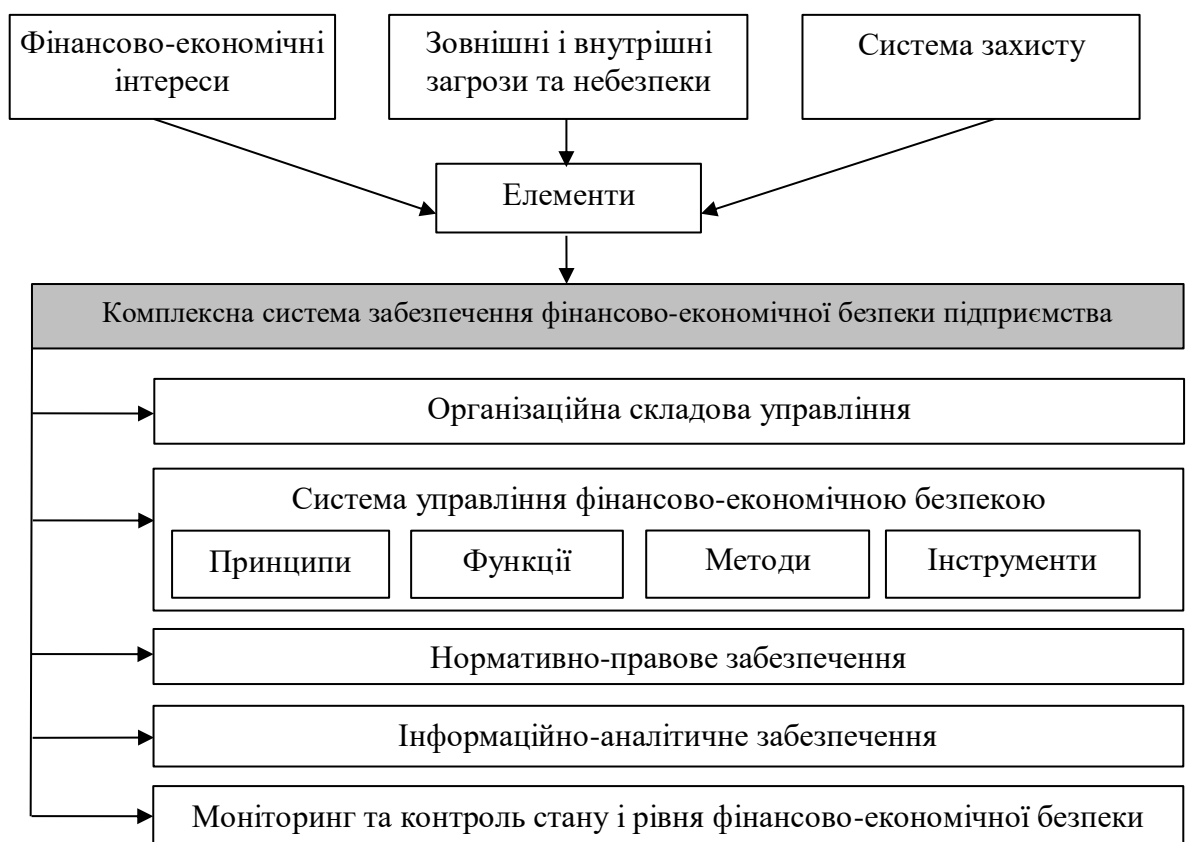


Рис. 3.3. Комплексна система забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [13, 19]

Основними заходами, спрямованими на нейтралізацію загрози фінансової кризи, є:

- страхування фінансових ризиків підприємства;
- реалізація зайвих або невикористовуваних активів підприємства;

- вжиття заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості;
- скорочення обсягу фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства;

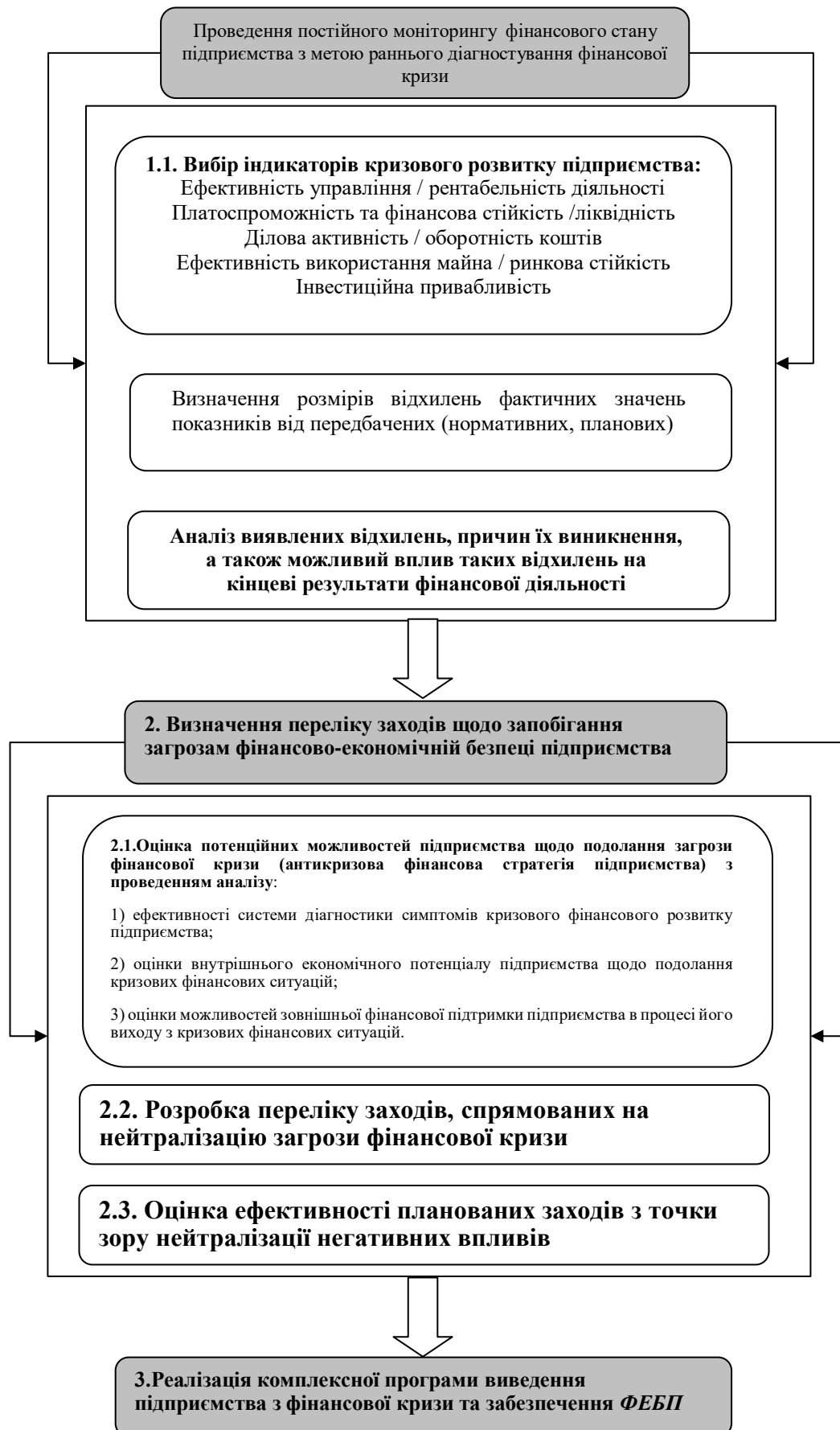


Рис. 3.4. Етапи процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [36, 42]

- економія інвестиційних ресурсів за рахунок призупинення реалізації окремих реальних інвестиційних проєктів;
- економія поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства;
- оцінка завантаження виробничих потужностей;
- передача об'єктів невиробничої сфери на баланс органів міської влади і скорочення витрат на їх утримання та ін.

Вибір заходів повинен бути спрямований на поетапне вирішення наступних завдань:

- усунення неплатоспроможності, щоб попередити виникнення процедури банкрутства;
- відновлення фінансової стійкості, що дозволить усунути загрозу відновлення фінансової кризи не тільки в короткому, але і в більш тривалому проміжку часу;
- забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Забезпечення формування належної політики фінансово-економічної безпеки – це досить фінансово затратно. В умовах обмеженості ресурсів, необхідно сконцентрувати свої зусилля для підвищення рівня безпеки у найбільш проблемних ланках. Спираючись на аналіз фінансово-економічних показників АТ «Укрпошта», відзначимо, що за останні роки досліджуваного періоду в організації сформувалася проблема забезпечення ліквідності, покриття зобов'язань і структури даних зобов'язань. Значне збільшення частки короткострокових зобов'язань у їх загальній кількості тягне з собою підриєв фінансової стабільності та фінансової стійкості, а, отже, і інвестиційної привабливості. На нашу думку, одним з обов'язкових кроків для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки є реструктуризація боргових зобов'язань підприємства для зменшення власної залежності від кредиторів (Рис. 3.5).

Спираючись на проведений аналіз фінансово-економічних показників головною проблемою, на нашу думку, є падіння ефективності, рентабельності діяльності і прибутковості в останньому році. Нами спостерігається факт, що

наявні на підприємстві активи не дають необхідного рівня віддачі, що прямим чином впливає на рівень фінансово-економічної безпеки підприємства.



Рис. 3.5. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам фінансово-економічної безпеки (ФЕБ)

Джерело: проілюстровано автором з використанням джерел [44; 49]

Тому, на нашу думку, одним із елементів системи комплексного забезпечення фінансово-економічної безпеки є підняття рівня технологічного забезпечення. Враховуючи постійне зростання ціни на енергоносії, загальну енергозалежність країни, політичну нестабільність, в якій постійно фігурує питання енергозабезпечення, акцент, на нашу думку, потрібно робити на самозабезпечення енергетичними ресурсами, максимальну самостійність та стабільність. Для виконання цих вимог доцільним є варіант інтеграції альтернативних джерел енергії у систему енергопостачання та енергозабезпечення відділень АТ «Укрпошта».

3.3. Шляхи формування політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта»

Як вже акцентувалося у попередніх розділах, формування політики фінансово-економічної безпеки вимагає значних фінансових інвестицій, тому доцільно буде, в першу чергу, сконцентрувати свою увагу на найбільш вузьких місцях на сьогоднішній день. Тобто, ми не пропонуємо повну реорганізацію системи фінансово-економічної безпеки акціонерного товариства, а наполягаємо на необхідності впровадження певних нововведень, що допоможуть підвищити існуючий рівень захищеності по визначених напрямках. Крім цього, варто також виділяти заходи які працюють, так кажучи, «на перспективу», дадуть свій результат через певний час, та ті, що принесуть зиск у короткостроковій перспективі.

Аналізуючи результати діяльності АТ «Укрпошта» на основі фінансової звітності ми прийшли до висновку, що падіння результатів діяльності організації та прибутковості в останньому досліджуваному році викликані, в першу чергу, зовнішніми факторами, такими як складна економічна і політична ситуація. Виявилось, що організація не готова до таких впливів. Одним з варіантів запобігання у майбутньому проблем подібного характеру, або ж зменшення їх впливу на діяльність організації, є використання можливостей техніко-технологічного аспекту діяльності (рис. 3.6). На нашу думку, на сьогоднішній день на АТ «Укрпошта» саме техніко-технологічна складова фінансово-економічної безпеки має найбільший потенціал для забезпечення майбутнього зростання ефективності та прибутковості організації, а також забезпечення її стабільної діяльності.

Забезпечивши більш раціональне використання основних фондів, звільнивши підприємство від зайвого обладнання, здаючи, по можливості, основні засоби, що на разі не застосовуються, в оренду, підприємство не тільки вивільнить основні кошти для їх можливого інвестування в інші програми чи сектори, а й зекономить кошти на утримання даних активів.



Рис. 3.6. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам техніко-технологічної складової фінансово-економічної безпеки

Також необхідною умовою функціонування АТ «Укрпошта», особливо враховуючи те, що для підприємства дуже важливим є аспект безперебійної та стабільної роботи в силу специфіки профілю підприємства, є проведення планових ремонтів та запобігання аварійних ситуацій, пов'язаних з виходом із ладу обладнання.

Основною пропозицією, що висувається нами для підвищення технологічної складової фінансово-економічної безпеки є впровадження альтернативних джерел енергозабезпечення для покриття певної частини необхідного рівня електроенергії на АТ «Укрпошта». Ця пропозиція набула особливої актуальності в останні роки, коли сильно загострилася політична та економічна ситуація в країні. Як вже відзначалося вище, АТ «Укрпошта» - це організація стратегічного значення, адже від її стабільної діяльності залежить робота всієї країни. Зростаюча ціна на енергоносії також додає актуальності темі альтернативних джерел енергії. Для нашого регіону одним з найбільш рентабельних варіантів буде використання сонячних панелей. Враховуючи велику кількість сонячних днів у нашому регіоні, їх використання може мати значний зиск. За оцінкою експертів, строк окупності сонячних панелей складає в середньому від 8 до 10 років. За умов прогнозованого терміну придатності сонячних батарей у 25 років, ми маємо 10-15 років отримання чистого прибутку від такого роду джерел. Це б дало змогу зменшити енергетичну залежність підприємства від цін на електроенергію, що на сьогоднішній день є одним із завдань фінансово-економічної безпеки.

Абсолютно невід'ємною складовою формування політики фінансово-економічної безпеки є кадрова складова, адже діяльність підприємства неможлива без кадрів і проблеми у даному секторі обов'язково матимуть відображення на ефективності діяльності всього підприємства, а отже відобразяться і на фінансово-економічних показниках (рис. 3.7).

На нашу думку, роботу по даному питанню слід проводити у двох напрямках:

- оптимізація структури персоналу;

- мотивація працівників підприємства.

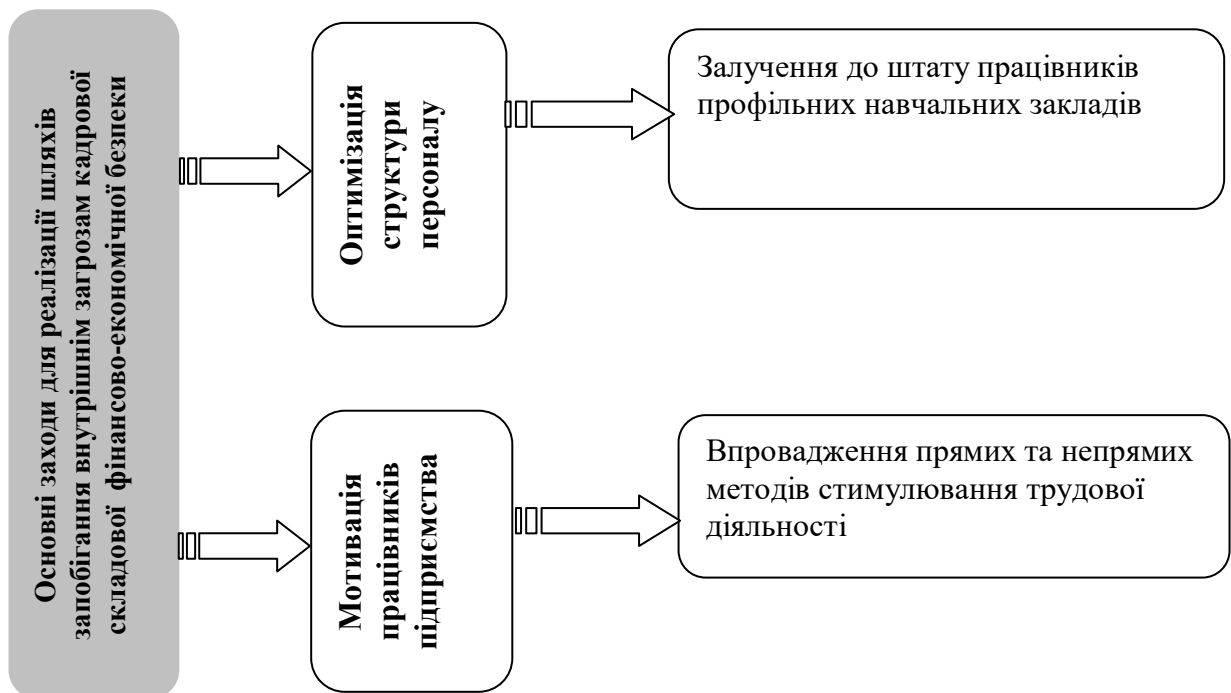


Рис. 3.7. Основні заходи для реалізації шляхів запобігання внутрішнім загрозам кадрової складової фінансово-економічної безпеки

По першому напрямку слід відзначити необхідність залучення до штату працівників профільних навчальних закладів, співпраця з цими навчальними закладами для співставлення програм навчання з вимогами організації до своїх працівників, з реаліями діяльності, всебічна допомога підприємства навчальним закладам у процесі підготовки майбутніх спеціалістів. Також важливим елементом є питання підвищення кваліфікації, спеціалізації, для чого також можливе використання навчальних закладів.

Питання мотивації працівників на АТ «Укрпошта» має свої особливості, враховуючи те, що організація, фактично, є монополістом, тому конкуренція за кадри у цьому випадку нижча, ніж у багатьох інших секторах. Тим не менш, мотивація персоналу необхідна для забезпечення ефективності персоналу, продуктивності праці.

Ще одне важливе питання - прецеденти хакерських атак на підприємства АТ «Укрпошта» в різних містах України. Це досить серйозна загроза, адже

вона є достатньо новою для вітчизняних підприємств, вони не мають достатнього досвіду по боротьбі з ними.

Аналіз актуальних загроз конфіденційності інформації, на основі якого будується система інформаційної безпеки підприємства та здійснюється організація захисту інформації, починається з розуміння і класифікації цих загроз. На даний момент теорія інформаційної безпеки розглядає кілька класифікацій інформаційних ризиків і загроз захисту інформації. Ми зупинимось на генералізованому поділі загроз інформаційній безпеці організації на дві категорії - зовнішні та внутрішні загрози. Дана класифікація передбачає поділ погроз по локалізації зловмисника (або злочинної групи), який може діяти як віддалено, намагаючись отримати доступ до конфіденційної інформації підприємства за допомогою мережі Інтернет, або ж діяти за допомогою доступу до внутрішніх ресурсів ІТ-інфраструктури об'єкта (рис. 3.8).

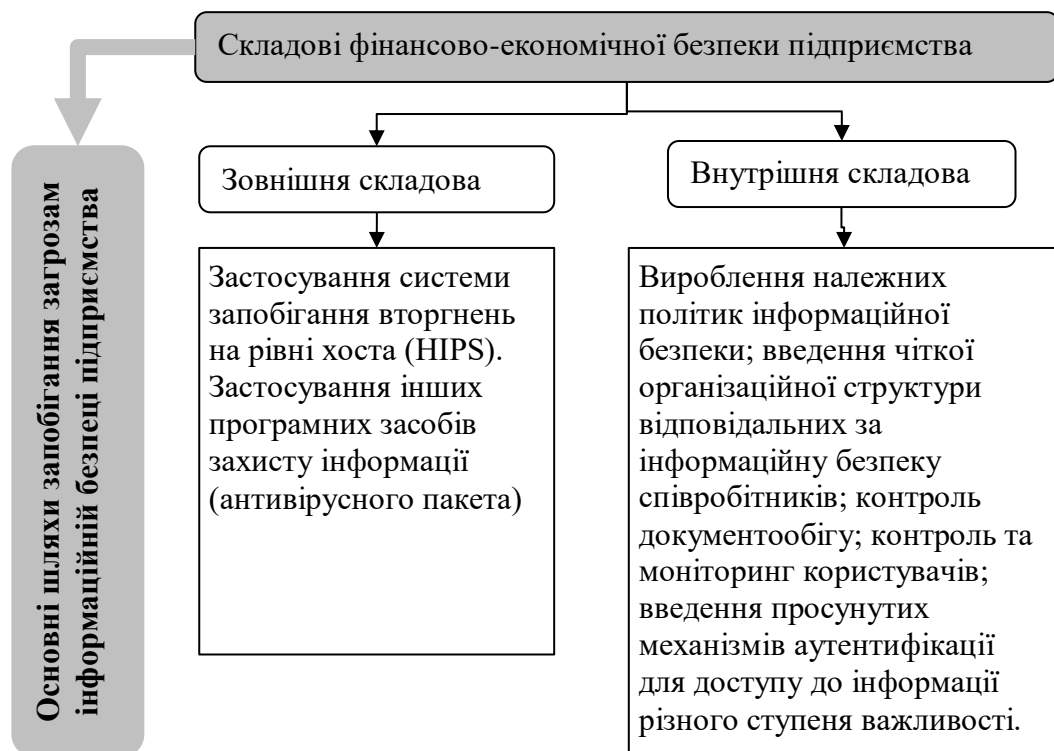


Рис. 3.8. Основні шляхи запобігання загрозам інформаційній безпеці підприємства

У разі зовнішніх атак, злочинець шукає вузькі місця в інформаційній структурі, які можуть дати йому доступ до сховищ даних, ключовим вузлам внутрішньої мережі, локальним комп'ютерам співробітників. Внутрішні загрози - це один або декілька співробітників підприємства, які по злому наміру або з необережності можуть стати причиною витоку конфіденційних даних або цінної інформації. Розглянемо ці категорії ризиків інформаційної безпеки докладніше.

Доповідь Світового економічного форуму «Глобальні ризики 2020» ("Global Risks 2020") розглядає кібератаки як одну з основних загроз світовій економіці. По можливості настання, кібератаки входять до п'ятірки найбільш ймовірних глобальних загроз у найближче десятиліття. Такий висновок Всесвітнього економічного форуму свідчить про високу актуальність і значну небезпеку електронної злочинності. У документі наводиться також графік зростання офіційно визнаних інцидентів кіберзлочинності із зазначенням значного збільшення втрат від таких злочинів на прикладі США.

Отже, кібератаки сьогодні - давно не голлівудський міф, це реальна і серйозна небезпека інформаційній інфраструктурі. Найбільш поширеною і різноманітною за методами виконання формою кіберзлочинності є використання шкідливого програмного забезпечення. Такі загрози представляють пряму небезпеку конфіденційності та цілісності інформаційних ресурсів організації. У атаках з використанням шкідливих кодів і додатків використовуються недоліки інформаційних систем для здійснення несанкціонованого доступу до баз даних, файлової системи локальної корпоративної мережі, інформації на робочих комп'ютерах співробітників. Спектр загроз інформаційній безпеці, викликаних використанням шкідливого програмного забезпечення надзвичайно широкий. Ось деякі приклади таких загроз захисту інформації:

- Впровадження вірусів і інших руйнівних програмних дій;
- Аналіз та модифікація / знищення встановленого програмного забезпечення;

- Впровадження програм-шпиунів для аналізу мережевого трафіку і отримання даних про систему та стан мережних з'єднань;
- Використання вразливих місць програмного забезпечення для злому програмного захисту з метою отримання несанкціонованих прав читання, копіювання, модифікації або знищення інформаційних ресурсів, а також порушення їх доступності;
- Розкриття, перехоплення і розкрадання секретних кодів і паролів;
- Читання залишкової інформації в пам'яті комп'ютерів і на зовнішніх носіях;
- Блокування роботи користувачів системи програмними засобами і т.д.

Проте, більшість інцидентів інформаційної безпеки пов'язано з впливом внутрішніх загроз - витоки і крадіжки інформації, витік комерційної таємниці та персональних даних клієнтів організації, збитки інформаційній системі пов'язані, як правило, з діями співробітників цієї організації. Злочини співробітників, здатних заподіяти шкоду інтелектуальній та комерційній власності організації (їх прийнято називати «інсайдерами») можна розділити на категорії зловмисного інсайда і ненавмисного інсайда. Зловмисним інсайдером можуть стати:

- співробітники, що затаїли злобу на компанію-роботодавця («скривджені»). Такі інсайдери діють виходячи з мотивів особистої помсти, причин для якої може бути маса - від звільнення / пониження в посаді і до відмови компанії надати статусні атрибути, наприклад, ноутбук або розширений соцпакет;
- нечисті на руку співробітники, які прагнуть підзаробити за рахунок компанії-роботодавця. Такими інсайдерами стають працівники, що використовують секретні інформаційні ресурси компанії для власної вигоди. Бази даних клієнтів, інтелектуальна власність компанії, склад комерційної таємниці - така інформація може використовуватися інсайдером в особистих інтересах, або продаватися конкурентам;
- вбудовані і завербовані інсайдери. Найнебезпечніший і важко-

ідентифікований тип внутрішніх зловмисників. Як правило, є ланкою злочинного ланцюжка або членом організованої злочинної групи. Такі співробітники мають достатньо високий рівень доступу до конфіденційної інформації, збиток від їх дій може стати фатальним для компанії.

Зловмисні інсайдери представляють певну небезпеку для інформаційної системи і конфіденційних даних, однак імовірність злочинних інцидентів мізерно мала в порівнянні з витокami інформації, вчинюваними з необережності або внаслідок технічної безграмотності співробітників. Та, на жаль, це так - лєвова частка всіх інцидентів інформаційної безпеки на об'єкті будь-якої складності є наслідком ненавмисних дій співробітників. Можливостей для таких витоків інформації безліч: від помилок введення даних при роботі з локальними мережами або Інтернетом до втрати носія інформації (ноутбук, USB-накопичувач, оптичний диск); від пересилання даних по незахищеним каналам зв'язку до ненавмисного завантаження вірусів з розважальних веб-сайтів.

Традиційні засоби захисту (антивіруси, фаєрволи і т.д.) на сьогоднішній день не здатні ефективно протистояти сучасним кіберзлочинцям. Для захисту інформаційної системи організації потрібний комплексний підхід, що поєднує кілька рубежів захисту із застосуванням різних технологій безпеки.

Для захисту від зовнішніх Інтернет-загроз інформаційній безпеці відмінно зарекомендували себе системи запобігання вторгнень на рівні хоста (HIPS). Правильно налаштована система дає безпрецедентний рівень захищеності, близький до 100%. Грамотно вироблена політика безпеки, застосування разом з HIPS інших програмних засобів захисту інформації (наприклад, антивірусного пакета) надають дуже високий рівень безпеки. Організація отримує захист практично від усіх типів шкідливого програмного забезпечення, значно ускладнює роботу хакера, який вирішив спробувати пробити інформаційний захист підприємства, зберігає інтелектуальну власність і важливі дані організації.

Захист від внутрішніх загроз також вимагає комплексного підходу. Він

виражається у виробленні належної політики інформаційної безпеки, введенням чіткої організаційної структури відповідальних за інформаційну безпеку співробітників, контролі документообігу, контролю та моніторингу користувачів, введенні новітніх механізмів аутентифікації для доступу до інформації різного ступеня важливості. Ступінь такого захисту залежить від об'єктивних потреб організації в захисті інформації. Далеко не всім об'єктам потрібна дорога DLP-система, що дає непогані результати із захисту даних підприємства від витоків, але вимагає складної процедури впровадження і перегляду поточних механізмів документообігу. Оптимальним вибором для більшості компаній стане введення функціоналу захисту від витоків даних, контролі документообігу та моніторинг дій користувачів локальної мережі організації. Таке рішення є недорогим, простим у розгортанні і експлуатації, але вельми ефективним інструментом інформаційної безпеки.

Отже, нами було запропоновано модернізувати систему фінансової безпеки на АТ «Укрпошта» за рахунок концентрації більших зусиль на вузьких місцях діяльності організації. У зв'язку з виникненням великої залежності підприємства від ціни на енергоносії та стабільності економічної та політичної ситуації в країні, нами пропонується використати альтернативні джерела енергії, зокрема сонячні панелі, для зменшення цієї залежності і вивільнення значної частини оборотних коштів у майбутньому.

Також ми наполягаємо на концентрації уваги на персоналі організації. Навіть незважаючи на монопольне положення фірми, підтримання рівня лояльності персоналу та його мотивація до ефективної роботи допоможуть максимізувати прибуток організації, а, отже, підвищити рівень фінансової захищеності.

І, враховуючи інциденти з хакерськими атаками на підприємства України, модернізація системи інформаційного забезпечення є обов'язковим елементом для формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження формування політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» ми зробили наступні висновки:

1. Провівши етимологічний та науковий аналіз поняття «фінансова безпека підприємства», під вказаним поняттям будемо розуміти результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.

2. Складовими фінансово-економічної безпеки будемо розглядати фінансову, інтелектуальну та кадрову складові, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну та силову складові. Пріоритетною при цьому вважатимемо саме фінансову складову безпеки підприємства.

3. Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (їх ще називають індикаторами), залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства реальності, що існує у виробництві, і комплекс необхідних заходів по попередженню і парированню небезпеки, відповідних масштабу і характеру погроз.

4. Як одна з цілей моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства є діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і таких, що мають для останнього важливе стратегічне значення. Тому формування індивідуальної системи оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства є не бажаним елементом забезпечення

діяльності організації, а виключною необхідністю для того, аби функціонувати та мати довгострокові перспективи для діяльності будь-якого підприємства.

5. В основі формування політики фінансово-економічної безпеки підприємства лежить визначена концепція та бачення її структури. При цьому виходимо з розуміння таких методичних положень, що: кожне підприємство є системою, що включає різні, пов'язані між собою, складові елементи, причому якісні риси якої не властиві її частинам й компонентам. Саме на межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (підприємства) можуть утворюватися прогалини, через які реалізуються різні види загроз її фінансово-економічній безпеці. Для забезпечення належного ступеня захисту від них і необхідно протиставити діяльність, яка б носила системний характер.

6. Політика фінансово-економічної безпеки не може бути однаковою в різних підприємствах, установах чи організаціях, вона є індивідуальною, унікальною розробкою для кожної галузі, регіону, форми власності підприємства, місця суб'єкта господарювання на ринку, кваліфікації та дисциплінованості кадрів тощо. Політика фінансово-економічної безпеки окремого підприємства є відносно самостійною й відособленою щодо аналогічних систем безпеки інших суб'єктів ринку.

7. Для повноцінного визначення стану фінансово-економічної безпеки на підприємстві проаналізовано діяльність підприємства, розглянуто ретроспективу його розвитку, визначено рівень та динаміку розвитку основних показників, необхідних для аналізу рівня фінансово-економічної безпеки досліджуваного підприємства.

8. АТ «Укрпошта» - це підприємство стратегічного значення для всієї країни. Саме тому питання формування політики фінансово-економічної безпеки на ньому постає так гостро, адже від його стабільної діяльності залежить дуже багато. На даному підприємстві функціонує система безпеки, яка виділена в окремий відділ у організаційній структурі та на яку покладені функції забезпечення фінансово-економічної безпеки. Функції забезпечення фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» поділені на чотири складові:

економічна безпека, внутрішній аудит, аналітичний відділ та служба охорони підприємства.

9. Загалом, дослідивши фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» відзначимо, що дуже важливим став 2018 рік, коли відбулися значні структурні зміни за рахунок інвестицій в підприємство. Для досліджуваного періоду є характерним збільшення обсягу доходу, та при цьому значне зростання і знову падіння прибутковості підприємства. В певній мірі це пов'язано з тим, що відбулося значне оновлення активів акціонерного товариства і дані інвестиції вимагають більше часу для того, щоб компенсувати себе та почати приносити зиск. Проте разом з цим відбулося і падіння ефективності діяльності, що виражено у зменшенні рівня прибутковості організації.

10. Фінансово-економічна безпека є досить складною системою з певною структурою і механізмом відносин між її елементами. В основі системи фінансово-економічної безпеки підприємства лежить принцип суворо цільового використання фінансових ресурсів і забезпечення певних умов для швидкої та ефективної віддачі від збільшення вкладених коштів.

11. Головними потенційними зовнішніми небезпеками і загрозами, що впливають на втрату фінансової безпеки АТ «Укрпошта», є такі:

- Скупка акцій, боргів підприємства небажаними партнерами;
- Наявність значних фінансових зобов'язань у підприємства (як великої величини позикових коштів, так і великих заборгованостей підприємству);
- Недостатньо розвинений ринок капіталу та його інфраструктура;
- Недостатньо розвинена правова система захисту прав інвесторів і виконання законодавства;
- Криза грошової і фінансово-кредитної систем;
- Нестабільність економіки;
- Недосконалість механізмів формування економічної політики держави.

12. Однією із найважливіших умов досягнення стійкого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансово-економічної діяльності є формування та впровадження політики фінансово-економічної безпеки, спрямованої на захист підприємства від загроз та небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища.

14. Нами було запропоновано модернізувати систему формування політики фінансово-економічної безпеки АТ «Укрпошта» за рахунок концентрації більших зусиль на вузьких місцях діяльності організації. У зв'язку з виникненням великої залежності підприємства від ціни на енергоносії та нестабільності економічної та політичної ситуації в країні, нами пропонується використовувати альтернативні джерела енергії, зокрема сонячні панелі, для зменшення цієї залежності і вивільнення значної частини оборотних коштів у майбутньому. Також ми наполягаємо на концентрації уваги на персоналі організації. Навіть незважаючи на монопольне положення підприємства, підтримання рівня лояльності персоналу та його мотивація до ефективної роботи допоможуть максимізувати прибуток організації, а, отже, підвищити рівень фінансової захищеності. І, враховуючи інциденти з хакерськими атаками на підприємства АТ «Укрпошта», модернізація системи інформаційного забезпечення є обов'язковим елементом для формування ефективної політики фінансово-економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Научная основа формирования экономической безопасности предприятий. *Негосударственная система безопасности предпринимательства как субъект национальной безопасности Украины*: Сборник материалов научно-практ. конференции, Киев, 16-17 мая 2001 г. К. : Изд-во Европейского ун-та финансов, информационной системы, менеджмента и бизнеса, 2003. С. 49-53.
2. Бабич Т. А. Рейдерство в Україні - загроза національній безпеці. URL: www.viche.info/journal/2105/.
3. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. №8. С.14-16.
4. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): *Монографія*. К.: Київ. нац. торг-екон ун-т, 2004. 759 с.
5. Берлач А. І. Безпека бізнесу: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2007. 280 с.
6. Бондаренко О.О. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний аспекти. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>.
7. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: *Монография*. К.: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
8. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: *монографія* за ред. Т. Г. Васильціва. Львів: ВИДАВНИЦТВО, 2012. 386 с.
9. Давидюк Т.В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. № 1 (25). С. 39-51.
10. Дмитрієв І. А. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в

- системі забезпечення економічної безпеки держави. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Dmitriev.pdf.
11. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. №4. С. 88-97.
 12. Економіка підприємства: *підручник* / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528с.
 13. Економічна безпека: *навчальний посібник*. За ред. З. С. Варналія. К.: Знання, 2009. 647с.
 14. Економічна безпека: *навч. посіб.* / За ред. З.С. Варналія. К.: Знання, 2009. 647с.
 15. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: моногр. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 295 с.
 16. Забіяко С.В. Риск-менеджмент – основа економічної безпеки підприємства. *Защита информации. Конфидент*. 2002. №3. С. 51-55.
 17. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-информ*. 1999. №15-16. С. 35-37.
 18. Закон України Про акціонерні товариства. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
 19. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12-19.
 20. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства. К. : Центр навч. літ-ри, 2009. 256 с.
 21. Іващенко О.В., Гельман В.М. Фінансово-економічна безпека держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(1). С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2\(1\)__16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(1)__16.pdf).
 22. Іващенко О.В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства/ URL: <http://www.sword.com.index/2012>.

23. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: *навч. посібник*. К.: Атака, 2005. 432с.
24. Камышникова Э.В. Методы формирования комплексной оценки уровня экономической безопасности предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №12 (102). С. 87-91.
25. Карлін М. І. Фінансово-економічна безпека регіону. Фінансова система України: навч. посіб. К., 2007. URL: http://pidruchniki.ws/12090810/finansi/finansovo-ekonomichna_bezpeka_regionu.
26. Кириченко О. А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
27. Кириченко О.А. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах довгострокового кредитування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №11 (101). С. 83-98.
28. Кириченко О. А. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах довгострокового кредитування. *Фінанси України*. 2011. №6. С. 103-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2011_6_11.
29. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия. *Экономика Украины*. 2005. № 10. С. 48-52.
30. Кокнаєва М.О. Концептульні основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств торгівлі. URL: www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/319.pdf.
31. Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С. 98-103.
32. Куркин Н.В. Ситуационный функционально-ресурсный подход к формированию механизма экономической безопасности развития предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості (Зб. наук.-практ. статей)*. Випуск 3. Харків: УкрДАЗТ. 2003. С.17-24.

33. Лабунская С. В. Особенности количественного определения уровня внутренних угроз экономической безопасности деятельности предприятия. *Бизнес Информ.* 2007. № 11. С. 97-102.
34. Міненко М. В. Сутність та види суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка.* 2014. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2802>, С. 56.
35. Мойсеєнко І. П. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки.* 2009. №10 (100). С. 239-244.
36. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 380 с.
37. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. К. : Правова єдність, 2009. 544 с.
38. Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность): учебно-практическое пособие. М.: Бізнес школа «Интел-синтез», 1997. 288 с.
39. Папехин Р. С. Факторы финансовой устойчивости и безопасности предприятия. URL: <http://www.diss.rsl>.
40. Пархоменко О. С. «Фінансова безпека» та «фінансово-економічна безпека»: сутність та особливості понять. *Ефективна економіка.* 2015. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4270>.
41. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. За заг. ред. В. Є. Москалюка. К.: КНЕУ, 2002. 252 с.
42. Подольчак Н.Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 268с.
43. Про затвердження Положення про порядок проведення конкурсів з продажу пакетів акцій енергетичних компаній. URL: <http://www.spfu.gov.ua/ru/documents/3567.html>.

44. Реверчук. Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: *монографія*. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195с.
45. Ружицький А.В. Система кількісних і якісних показників економічної безпеки підприємства. *SWorldJournal*, 2012. №1(J112). URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-411/business-economics-and-production-management-411/11298-411-1046>.
46. Столбов В.Ф. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник*. 2013. №111. С. 103-108.
47. Судакова О.И., Кулинич С.В. Методы экономической безопасности бизнеса. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції „Передові наукові розробки – 2006”*. Т.3. Дніпропетровськ: „Наука і освіта”, 2006. С. 54-57.
48. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы. *Вестник Московского гос.ун-та. Сер.6 «Экономика»*. 1995. №3. С.3-9.
49. Трухан О.Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2010. № 1. Т. 2. С. 29-35.
50. Фокіна Н.П. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №8. С. 111-114.
51. Фоміченко І. П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3(23). URL:<http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG313/Fomichen.pdf>.
52. Цигилик И. И. Экономическая безопасность предприятия в системе внутреннего экономического механизма. *Экономика*. 2007. № 8. С. 3-5.
53. Цюцюпа С. В. Комплексный подход к формированию механизма

обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом использования информационных систем. URL: <http://jurnal.org/articles/2013/ekon51.html>.

54. Шелест В.В. Методичний підхід до оцінки і забезпечення належного рівня фінансової безпеки довірчих товариств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №12 (102). С. 134-139.
55. Шелест В.В. Управління фінансовою безпекою довірчого товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №3(93). С. 181-184
56. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов: *ученик для вузов, 2-е изд.* / Гусев В. С., Демин В. А., Кузин Б. И. и др. СПб : Питер, 2001. 288 с.
57. Экономическая безопасность железнодорожного транспорта: *Учебник для вузов ж.-д. транспорта* / Р.А. Кожевников, З.П. Межох, Н.П. Терешина и др.; Под ред. Р.А.Кожевникова, З.П.Межох. М.: Маршрут, 2005. 326с.

ДОДАТКИ



ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказом Міністерства
Інфраструктури України

№ 1612 2021 р № 333

СТАТУТ

АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА» (нова редакція)

(ідентифікаційний код 21560045)

м. Київ, 2021 рік

1. Загальні положення.

1.1. Акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – Товариство) утворене Міністерством інфраструктури України шляхом реорганізації (перетворення) Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2011 № 265-р «Питання управління Міністерством інфраструктури об'єктами державної власності» належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України, та утвореного наказом Державного комітету зв'язку України від 15 червня 1998 року № 93 «Про реорганізацію об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта» шляхом реорганізації Українського державного об'єднання поштового зв'язку «Укрпошта».

Товариство утворене відповідно до вимог Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про управління об'єктами державної власності», Порядку перетворення державного унітарного комерційного підприємства в акціонерне товариство, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2012 року № 802, розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2015 року № 728 «Про перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство», Положення про Міністерство інфраструктури України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 року № 460, наказів Міністерства інфраструктури України від 11 листопада 2015 року № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у публічне акціонерне товариство», від 25 листопада 2015 року № 497 «Про утворення комісії з перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство» (із змінами та доповненнями), від 10 лютого 2016 року № 56 «Про затвердження плану проведення перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство» (із змінами та доповненнями) та інших законів України та нормативно-правових актів.

1.2. Товариство не здійснювало публічну пропозицію власних акцій і, відповідно, за типом є приватним акціонерним товариством, 100 відсотків акцій якого належать державі.

1.3. Товариство є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» (ідентифікаційний код 21560045).

1.4. Найменування Товариства:

повне українською мовою – АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРПОШТА»;

повне російською мовою - АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «УКРПОЧТА»;
 повне англійською мовою – JOINT STOCK COMPANY «UKRPOSHTA»;
 скорочене українською мовою – АТ «УКРПОШТА»;
 скорочене російською мовою – АО «УКРПОЧТА»;
 скорочене англійською мовою – JSC «UKRPOSHTA».

1.5. Тип Товариства – приватне.

2. Мета і предмет діяльності Товариства.

2.1. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності.

Товариство здійснює надання послуг поштового зв'язку, зокрема універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, з метою повного задоволення потреб користувачів у послугах поштового зв'язку та забезпечення ефективного розвитку єдиної національної мережі поштового зв'язку України.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

1) діяльність національної пошти:

забезпечення надання універсальних послуг поштового зв'язку на всій території України, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України;

видання, введення в обіг та організація розповсюдження знаків поштової оплати, до яких належать поштові марки, блоки, марковані конверти та картки, а також виведення їх з обігу;

інші послуги поштового зв'язку, зокрема пересилання внутрішніх та міжнародних поштових відправлень; пересилання «Товари поштою»; пересилання згрупованих поштових відправлень з позначкою «Консигнація»; пересилання відправлень «EMS» та інші.

2) інші види грошового посередництва:

пересилання поштових переказів у межах України;

пересилання міжнародних поштових переказів у національній та іноземній валюті;

виплати та приймання готівкових переказів за платіжними системами відповідно до укладених угод;

приймання платежів;

приймання торговельної виручки;

виплати та доставки пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, інших соціальних виплат на договірних засадах;

проведення розрахунково-касових операцій;

3) розповсюдження періодичних друкованих видань за передплатою;

4) замовлення тиражів і продаж періодичних друкованих видань;

- 5) оптова та роздрібна торгівля періодичними та іншими друкованими виданнями;
- 6) кур'єрська діяльність;
- 7) банківські операції;
- 8) інкасація та перевезення грошей та інших коштовних речей за допомогою персоналу або устаткування для захисту подібного майна під час транспортування;
- 9) агентські послуги;
- 10) послуги з використанням засобів зв'язку: факсимільного зв'язку; доступу до мережі Інтернет, у тому числі із створенням «Інтернет-пунктів»;
- приймання та передавання електронних повідомлень;
- 11) розповсюдження страхових полісів, лотерейних білетів, ювілейних та пам'ятних монет, карток або електронних ваучерів попередньої оплати за послуги міського, міжміського та міжнародного зв'язку, стільникового зв'язку, доступу в Інтернет тощо;
- 12) надання інших допоміжних комерційних послуг;
- 13) ксерокопіювання, ламінування, сканування, пакування тощо;
- 14) митні послуги.
- 15) транспортні послуги: перевезення вантажів, у тому числі роздрібних тиражів періодичних друкованих видань, у межах України та за її межами;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, надання послуг стоянки для автомобілів, заправки та зберігання паливно-мастильних матеріалів тощо;
- зберігання вантажу в місці призначення;
- 16) торгівля: немаркованими поштовими картками, листівками, конвертами; філателістичною продукцією;
- непродовольчими та продовольчими товарами, зокрема тютюновими та алкогольними виробами;
- пестицидами й агрохімікатами;
- фармацевтичними та медичними товарами;
- автомобільними запасними частинами;
- товарами через Інтернет;
- 17) неспеціалізована оптова торгівля;
- 18) надання в оренду поштових (абонементних) скриньок або інші поштові та кур'єрські послуги, такі як попереднє сортування, адресація тощо;

- 19) послуги громадського харчування;
- 20) розроблення проектно-кошторисної документації на здійснення робіт з будівництва, технологічного переозброєння, реконструкції та розширення наявного виробництва, а також на будівництво об'єктів невикробничого призначення;
- 21) здійснення видавничої діяльності, видання газет, журналів та інших видів видавничої діяльності;
- 22) доставка рахунків, рекламної та інформаційної продукції;
- 23) проведення освітньої діяльності;
- 24) випуск цінних паперів;
- 25) купівля-продаж цінних паперів;
- 26) здійснення маркетингової та рекламної діяльності;
- 27) надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), екскурсійних, розважальних, туристичних та інших послуг;
- 28) проведення робіт у галузі криптографічного захисту конфіденційної інформації;
- 29) виготовлення іменних речей, виробничих штампів для потреб Товариства з металу та на полімерній основі;
- 30) створення і розвиток власного дрібносерійного виробництва;
- 31) купівля-продаж іноземної валюти;
- 32) надання телекомунікаційних послуг;
- 33) надання фінансових послуг, у тому числі здійснення інвестиційної, інноваційної діяльності;
- 34) страхова діяльність;
- 35) аудиторська діяльність;
- 36) допоміжна діяльність у сферах фінансових послуг і страхування;
- 37) представницькі, сервісні, консалтингові, інформаційні, юридичні та інші послуги цивільно-правового та господарсько-правового характеру;
- 38) посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- 39) організація виставок, ярмарків, симпозіумів, участь у виставках;
- 40) участь у соціальних і благодійних акціях та заходах у порядку, установленому законодавством, цим Статутом та внутрішніми документами (положеннями, регламентами тощо) Товариства;
- 41) консультування з питань інформатизації;
- 42) оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 43) надання послуг електронного цифрового підпису та обслуговування сертифікатів ключів;
- 44) ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;

- 45) надання послуг з обслуговування систем безпеки;
- 46) проведення електромонтажних робіт;
- 47) роздрібна торгівля електричними системами безпеки та сигналізації;
- 48) надання послуг захисту власності від злочинних посягань, забезпечення особистої безпеки громадян;
- 49) надання посередницьких послуг (комерційне посередництво);
- 50) операції з нерухомим майном, у тому числі надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

2.3. Товариство може здійснювати будь-які інші види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством та спрямовані на досягнення мети діяльності Товариства.

2.4. Окремі види господарської діяльності, для провадження яких відповідно до законодавства необхідно отримати спеціальний дозвіл або ліцензію, Товариство провадить після їх отримання в установленому порядку.

2.5. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності. Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

3. Юридичний статус Товариства.

3.1. Товариство є юридичною особою за законодавством України. Товариство вважається утвореним і таким, що набуло прав юридичної особи, з дати його державної реєстрації.

3.2. Товариство у своїй діяльності керується Конституцією України, законодавством України, у тому числі законодавством щодо запобігання корупції, актами Всесвітнього поштового союзу, цим Статутом, а також внутрішніми документами Товариства, прийнятими відповідно до цього Статуту.

3.3. Товариство забезпечує розробку та вжиття заходів, які є необхідними та обґрунтованими для запобігання і протидії корупції у діяльності Товариства.

3.4. Товариство має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в банках та інших кредитних і фінансових установах як на території України, так і за її межами, печатки із своїм найменуванням, торгову марку, знаки для товарів і послуг, штампи, бланки та інші реквізити.

3.5. Товариство є юридичною особою приватного права, може набувати майнових та особистих немайнових прав, обов'язків і здійснювати їх, вчиняти правочини відповідно до вимог законодавства та цього Статуту. Товариство має право випускати цінні папери в установленому законодавством порядку.

3.6. Товариство має право виступати заявником, позивачем, відповідачем, третьою особою, учасником у судах загальної юрисдикції, судах конституційної юрисдикції, міжнародних комерційних та інших судах (у тому числі в судах іноземних держав та у міжнародних організаціях, уповноважених розглядати спори), а також мати інші права та обов'язки, що надаються юридичній особі.

3.7. Товариство діє на принципах повної господарської самостійності та самоокупності, несе відповідальність за наслідки своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань.

Фінансово-господарська діяльність Товариства здійснюється відповідно до фінансового плану, який складається та затверджується згідно із законодавством та цим Статутом.

Товариство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис, формує облікову політику.

Товариство має у власності майно, що обліковується на його балансі та внесене до його статутного капіталу або набуто ним на законних підставах, здійснює володіння, користування та розпорядження таким майном згідно з метою своєї діяльності з урахуванням вимог законодавства та цього Статуту.

Товариство має на праві господарського відання державне майно, що обліковується на його балансі, здійснює володіння, користування та розпорядження цим майном відповідно до мети своєї діяльності з урахуванням обмежень, установлених законом, іншими нормативно-правовими актами та цим Статутом.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах належного йому майна, набутого на праві власності відповідно до законодавства. Для реалізації мети, що стоїть перед Товариством, та здійснення господарської діяльності Товариство приймає внутрішні документи, обов'язкові для виконання всіма працівниками і підрозділами Товариства.

Товариство утворюється без обмеження строку діяльності.

3.8. Товариство має право в установленому порядку відкривати (створювати) та закривати філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, виступати засновником та/або учасником юридичних осіб, як на території України, так і за її межами у спосіб, визначений законодавством та цим Статутом.

4. Засновник, акціонер Товариства

4.1. Засновником і єдиним акціонером Товариства є держава в особі Міністерства інфраструктури України.

Управління корпоративними правами держави стосовно Товариства здійснює Міністерство інфраструктури України.

4.2. Кожною простою акцією Товариства акціонеру надається однакова сукупність прав, включаючи право на:

- 1) участь в управлінні Товариством;
- 2) отримання дивідендів;
- 3) отримання у разі ліквідації Товариства частини його майна або вартості частини майна Товариства;
- 4) отримання інформації про господарську діяльність Товариства.

4.3. Акціонер має переважне право на придбання акцій у процесі їх приватного розміщення в установленому законодавством порядку.

4.4. Акціонер має інші права, передбачені законодавством та цим Статутом.

4.5. На вимогу акціонера Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення документи та інформацію відповідно до законодавства.

4.6. Акціонер зобов'язаний:

- 1) дотримуватися вимог цього Статуту, інших внутрішніх документів Товариства;
- 2) виконувати рішення загальних зборів, інших органів Товариства;
- 3) виконувати свої зобов'язання перед Товариством, зокрема ті, що пов'язані з майновою участю;
- 4) оплачувати акції у розмірі, порядку та засобами, що передбачені законодавством і цим Статутом;
- 5) не розголошувати комерційної таємниці та конфіденційної інформації про діяльність Товариства;
- 6) не втручатися в операційно-господарську діяльність Товариства, отримувати доступ до інформації та документів, визначених законодавством, у порядку, передбаченому законодавством.

4.7. Акціонер має також інші обов'язки, передбачені законодавством.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів, юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є Товариство.

Акціонер не відповідає за зобов'язаннями Товариства і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, тільки в межах належних йому акцій.

4.8. Статус акціонера на відповідну дату підтверджується випискою про стан рахунка в цінних паперах.

5. Майно Товариства

5.1. Майно Товариства складається з основних засобів, обігових коштів, а також інших активів, відображених у балансі Товариства.

5.2. Майно Товариства формується за рахунок:

- 1) майна, переданого засновником;
- 2) кредитних та запозичених коштів;
- 3) доходів, отриманих у результаті провадження господарської діяльності;
- 4) дивідендів за акціями та корпоративними правами, які належать Товариству;
- 5) продукції, виробленої Товариством у результаті провадження господарської діяльності;
- 6) коштів, майнових і немайнових прав, цінних паперів, іншого майна, що надходять як оплата за акції;
- 7) доходів, отриманих від реалізації цінних паперів;
- 8) іншого майна, набутого на законних підставах.

5.3. Товариство володіє, користується та розпоряджається належним йому майном і вчиняє стосовно нього будь-які дії, що не суперечать законодавству та меті діяльності Товариства та цього Статуту. Товариство несе ризик випадкового знищення або пошкодження майна, що є його власністю.

5.4. Усе нерухоме та інше майно, передане до статутного капіталу Товариства або набуто Товариством на законних підставах, є його власністю. Державне майно, передане Товариству в господарське відання, користування чи управління, не включається до статутного капіталу Товариства та використовується в порядку, передбаченому законодавством та цим Статутом.

5.5. Товариство використовує та утримує державне майно, що не підлягає приватизації, відповідно до законодавства. Майно, що є державною власністю і надане Товариству в господарське відання, користування чи управління, включається до його активів, але не може бути відчужене у будь-який спосіб без рішення загальних зборів. Списання та передача такого державного майна здійснюється відповідно до законодавства.

6. Статутний капітал Товариства

6.1. Статутний капітал Товариства сформовано державою та оплачено за рахунок вартості переданого Товариству майна та грошових коштів.

6.2. Статутний капітал Товариства становить 6 518 597 000 (шість мільярдів п'ятсот вісімнадцять мільйонів п'ятсот дев'яносто сім тисяч) гривень.

6.3. Статутний капітал Товариства поділяється на 6 518 597 (шість мільйонів п'ятсот вісімнадцять тисяч п'ятсот дев'яносто сім) простих іменних акцій номінальною вартістю 1000,00 гривень (одна тисяча гривень) кожна.

6.4. Статутний капітал Товариства може бути збільшений за рішенням загальних зборів, якщо всі раніше випущені акції повністю оплачені за вартістю не нижче від номінальної. Рішення про збільшення статутного капіталу приймається в порядку, встановленому законодавством та цим Статутом.

Статутний капітал Товариства збільшується шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості.

6.5. Рішення про зменшення статутного капіталу Товариства приймається у порядку, встановленому законодавством та цим Статутом. Зменшення статутного капіталу здійснюється шляхом зменшення номінальної вартості акцій або анулювання раніше викуплених Товариством акцій та зменшення їх загальної кількості.

7. Акції Товариства

7.1. Акція Товариства посвідчує корпоративні права акціонера щодо Товариства. Товариство випускає акції на розмір його статутного капіталу і проводить реєстрацію їх випуску в установленому законодавством порядку.

7.2. Товариство здійснює розміщення простих іменних акцій в порядку, встановленому законодавством.

7.3. Акціонер, який володіє 100 відсотками акцій Товариства, не може відчужувати належні йому акції до прийняття в установленому порядку рішення про приватизацію пакета акцій Товариства.

7.4. Реалізація акцій Товариства здійснюється за їх ринковою вартістю, крім випадків, передбачених законом.

7.5. Оплата акцій здійснюється грошовими коштами або, за згодою Товариства та акціонера (інвестора), майном, майновими правами, немайновими правами, що мають грошову вартість, цінними паперами (крім випадків, передбачених законодавством), іншим майном.

7.6. Товариство може здійснювати розміщення облігацій та інших цінних паперів відповідно до законодавства та цього Статуту. Рішення про розміщення цінних паперів на суму, що перевищує 25 відсотків вартості активів Товариства, приймається загальними зборами.

7.7. Акції Товариства існують в бездокументарній формі.

8. Порядок розподілу прибутку та покриття збитків Товариства

8.1. Результатом діяльності Товариства є чистий прибуток, який формується за рахунок надходжень від провадження господарської діяльності після покриття всіх витрат, пов'язаних з діяльністю Товариства, сплати відсотків за кредитами банків, облігаціями та іншими запозиченнями (зобов'язаннями), а також передбачених законом податків і зборів.

Чистий прибуток є джерелом розвитку матеріально-технічної бази Товариства, соціального забезпечення трудового колективу, матеріального стимулювання працівників і сплати дивідендів.

Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків Товариства визначається відповідно до законодавства та цього Статуту.

Товариство зобов'язане спрямовувати частину чистого прибутку на виплату дивідендів у порядку, встановленому законодавством.

8.2. За рахунок чистого прибутку, що залишається після проведення розрахунків з бюджетом, Товариство формує резервний капітал та може створювати інші фонди.

Нарахування (створення) і використання фондів здійснюється Товариством відповідно до затвердженого в установленому порядку фінансового плану.

8.3. Резервний капітал формується у розмірі 15 відсотків статутного капіталу Товариства шляхом щорічних відрахувань у розмірі 5 відсотків суми чистого прибутку до досягнення його встановленого розміру.

8.4. Рішення про виплату дивідендів та їх розмір приймається загальними зборами з урахуванням вимог, передбачених законодавством.

Товариство виплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Дивіденди виплачуються шляхом перерахування коштів до державного бюджету на підставі рішення, прийнятого загальними зборами, у строк, визначений законодавством.

9. Органи Товариства

9.1. Органами Товариства є:

- 1) загальні збори;
- 2) наглядова рада;
- 3) генеральний директор.

10. Загальні збори

10.1. Вищим органом Товариства є загальні збори.

Повноваження загальних зборів Товариства здійснюються акціонером одноосібно.

10.2. Товариство зобов'язане щороку скликати загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори проводяться не пізніше ніж 30 квітня року, що настає за звітним. Усі інші загальні збори, крім річних, вважаються позачерговими.

10.3. До виключної компетенції загальних зборів належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 2) внесення змін до цього Статуту;
- 3) прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- 4) прийняття рішення про зміну типу Товариства;
- 5) прийняття рішення про розміщення акцій;
- 6) прийняття рішення про розміщення цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції;
- 7) прийняття рішення про збільшення статутного капіталу Товариства;

- 8) прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства;
- 9) прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
- 10) затвердження положень про загальні збори, наглядову раду та виконавчий орган а також внесення змін до них;
- 11) затвердження положення про винагороду членів наглядової ради;
- 12) затвердження звіту про винагороду членів наглядової ради;
- 13) затвердження річного звіту Товариства;
- 14) розгляд звіту наглядової ради та затвердження заходів за результатами його розгляду;
- 15) розгляд висновків зовнішнього аудиту та затвердження заходів за результатами його розгляду;
- 16) розподіл прибутку і збитків Товариства з урахуванням вимог, передбачених законом;
- 17) прийняття рішення про викуп Товариством розміщених ним акцій, крім випадків обов'язкового викупу акцій, визначених законом;
- 18) затвердження розміру річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законом;
- 19) прийняття рішень з питань порядку проведення загальних зборів;
- 20) обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових договорів, що укладатимуться з ними, установлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів з членами наглядової ради;
- 21) прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради, за винятком випадків, установлених законом;
- 22) прийняття рішення про вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;
- 23) прийняття рішення про виділ та припинення Товариства, крім випадків, передбачених законом, про ліквідацію Товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації (припинення), порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного (розподільчого, передавального) балансу;
- 24) прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради;
- 25) прийняття рішення за наслідками розгляду звіту генерального директора, за поданням наглядової ради;
- 26) затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління Товариства;
- 27) обрання комісії з припинення Товариства.

10.4. Повноваження щодо вирішення питань, які належать до виключної компетенції загальних зборів, не можуть бути передані іншим органам Товариства.

10.5. До порядку денного річних загальних зборів обов'язково включаються питання, передбачені підпунктами 13, 16, 24 пункту 10.3 цього розділу, а також інші питання, передбачені законом.

10.6. У загальних зборах мають право брати участь акціонери або їх представники. З правом дорадчого голосу в загальних зборах мають право брати участь члени наглядової ради, генеральний директор, які не є акціонерами, та представник органу, який відповідно до цього Статуту представляє права та інтереси трудового колективу.

10.7. Довіреність на право участі та голосування на загальних зборах видається у встановленому законодавством порядку.

10.8. Акціонер має право призначити свого представника постійно або на певний строк. Акціонер має право у будь-який момент замінити свого представника, повідомивши про це генерального директора.

10.9. Одна голосуюча акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного з питань, винесених на голосування на загальних зборах.

10.10. Позачергові загальні збори скликаються наглядовою радою:

- 1) за власною ініціативою;
- 2) на вимогу генерального директора - в разі порушення провадження про визнання Товариства банкрутом або необхідності вчинення значного правочину;
- 3) на вимогу акціонера.

10.11. Позачергові загальні збори повинні бути проведені протягом 45 днів з дати отримання Товариством вимоги про їх скликання.

10.12. Письмове повідомлення про проведення загальних зборів та їх порядок денний (зміну порядку денного) надсилається акціонеру рекомендованим листом або в інший спосіб, який дає змогу підтвердити факт і дату відправлення повідомлення.

10.13. У повідомленні про проведення загальних зборів зазначається інформація, передбачена законом.

10.14. Положення статей 33–48 Закону України «Про акціонерні товариства» щодо порядку скликання та проведення загальних зборів не застосовуються Товариством як таким, що має одного акціонера.

10.15. Повноваження загальних зборів, передбачені пунктом 10.3 цього підрозділу та іншими документами Товариства, здійснюються акціонером одноосібно. Рішення акціонера з питань, що належать до компетенції загальних зборів, оформлюються акціонером письмово у формі наказу. Таке рішення

акціонера має статус протоколу загальних зборів. Обрання персонального складу наглядової ради здійснюється до законодавства України.

11. Наглядова рада

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

11.2. Наглядова рада діє на підставі Статуту та положення про неї, затвердженого загальними зборами.

11.3. Член наглядової ради зобов'язаний діяти в інтересах Товариства, а не особи або органу, що висунув, затвердив чи обрав відповідного члена наглядової ради.

11.4. Член наглядової ради не може бути одночасно генеральним директором, членом інших органів Товариства.

11.5. Наглядова рада утворюється в Товаристві у складі семи членів. П'ять членів наглядової ради становлять незалежні члени наглядової ради (незалежні директори), які повинні відповідати критеріям незалежності, установленим законом та положенням про наглядову раду.

11.6. Персональний склад наглядової ради обирається загальними зборами в порядку, встановленому законодавством. Голова наглядової ради обирається членами наглядової ради з числа осіб, які відповідають критеріям незалежності (далі – незалежний директор), простою більшістю голосів обраного складу наглядової ради, якщо інше не передбачено законом, положенням про наглядову раду.

11.7. Члени наглядової ради обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, на строк до трьох років. Одна і та сама особа може обиратися до складу наглядової ради неодноразово. Цивільно-правові договори з членами наглядової ради підписує генеральний директор або інша особа, яка обирається загальними зборами, які уповноважуються на підписання цивільно-правових договорів з членами наглядової ради.

11.8. Загальні збори можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень всіх або окремих членів наглядової ради.

11.9. Без рішення загальних зборів на підставі рішення наглядової ради повноваження члена наглядової ради припиняються:

1) за його бажанням за умови письмового повідомлення про це Товариства за два тижні;

2) у разі неможливості виконання обов'язків члена наглядової ради, зокрема за станом здоров'я (у разі систематичного пропуску засідань наглядової ради два і більше разів поспіль);

3) у разі набрання законної сили вироком чи рішенням суду, яким його засуджено до покарання, що виключає можливість виконання обов'язків члена наглядової ради;

4) у разі смерті, визнання його недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим.

11.10. До виключної компетенції наглядової ради належить:

1) затвердження внутрішніх положень, якими регулюється діяльність Товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів законом, та тих, що рішенням наглядової ради передані для затвердження генеральному директору;

2) затвердження положення про винагороду генерального директора;

3) затвердження звіту про винагороду генерального директора;

4) прийняття рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів відповідно до цього Статуту та у випадках, передбачених законом;

5) підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів;

6) прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій;

7) прийняття рішення про викуп розміщених Товариством інших, крім акцій, цінних паперів;

8) прийняття рішення про продаж раніше викуплених Товариством акцій;

9) затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених законом;

10) обрання за результатами конкурсного відбору на засадах доброчесності, професійності та конкурентності та припинення повноважень генерального директора;

11) затвердження умов контракту, що укладатиметься з генеральним директором, установлення розміру його винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання такого контракту;

12) прийняття рішення про відсторонення генерального директора від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження генерального директора;

13) обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів Товариства;

14) призначення і звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту (внутрішнього аудитора);

15) затвердження умов трудових договорів, що укладаються з працівниками підрозділу внутрішнього аудиту (з внутрішнім аудитором), встановлення розміру їхньої винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат;

16) здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) Товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування Товариством інформації про принципи (кодекс) корпоративного управління Товариства;

17) розгляд звіту генерального директора та затвердження заходів за результатами його розгляду;

18) обрання аудитора (аудиторської фірми) Товариства для проведення аудиторської перевірки за результатами поточного та/або минулого (минулих) року (років) та визначення умов договору, що укладатиметься з таким аудитором (аудиторською фірмою), встановлення розміру оплати його (її) послуг;

19) затвердження рекомендацій загальним зборам за результатами розгляду висновку зовнішнього незалежного аудитора (аудиторської фірми) Товариства для прийняття рішення щодо нього;

20) визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку, визначеного законом;

21) вирішення питань про участь Товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях;

22) вирішення питань про створення та/або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію;

23) вирішення питань про створення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та/або відокремлених підрозділів Товариства;

24) вирішення питань, віднесених до виключної компетенції наглядової ради згідно із законом, у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення Товариства;

25) прийняття рішення про надання згоди на вчинення значних правочинів, до якого належить окремий правочин, якщо ринкова вартість майна або послуг, що є його предметом, становить від 10 до 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;

26) прийняття рішення про надання згоди на вчинення правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, у випадках, передбачених законом;

27) визначення ймовірності визнання Товариства неплатоспроможним унаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;

28) прийняття рішення про обрання оцінювача майна Товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, установлення розміру оплати його послуг;

29) прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає Товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, установлення розміру оплати її послуг;

30) утворення комітетів наглядової ради, затвердження положень про них та переліку питань, які передаються їм для вивчення і підготовки відповідних пропозицій, в межах компетенції наглядової ради;

31) обрання на посаду та звільнення з посади корпоративного секретаря;

32) здійснення контролю за діяльністю генерального директора згідно з установленими показниками ефективності;

33) вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції наглядової ради згідно з цим Статутом та законом.

11.11. Голова наглядової ради організовує її роботу, скликає засідання наглядової ради та головує на них, здійснює інші повноваження, передбачені цим Статутом та положенням про наглядову раду.

11.12. Член наглядової ради має право отримувати будь-яку інформацію та документацію (крім інформації, що становить державну таємницю, у разі відсутності відповідного допуску) про Товариство, якщо така інформація (документація) потрібна для виконання функцій члена наглядової ради.

11.13. Організаційною формою роботи наглядової ради є засідання, які проводяться у разі потреби, але не рідше ніж один раз на три місяці.

11.14. Засідання наглядової ради скликаються за ініціативою голови, або члена наглядової ради, або на вимогу акціонера, а також генерального директора. Про засідання наглядової ради Товариства кожен член наглядової ради Товариства повідомляється письмово або за допомогою електронного чи факсимільного зв'язку не пізніше ніж за 10 (десять) календарних днів до дати проведення відповідного засідання. У випадку згоди членів наглядової ради, що разом становлять не менше ніж дві третини від її загального складу, засідання наглядової ради можуть проводитися без дотримання цього строку в будь-який час.

11.15. Засідання наглядової ради вважається правомочним, якщо у ньому бере участь більше половини її загального складу, включаючи голову наглядової ради (або заступника голови наглядової ради), а також щонайменше три незалежних директори.

11.16. Під час голосування голова та кожен із членів наглядової ради мають один голос. Перед винесенням питання на засідання наглядової ради щодо укладення правочину такі документи попередньо проходять перевірку

Уповноваженим органом із запобігання корупції на предмет наявності конфлікту інтересів та/або заінтересованості членів наглядової ради. У разі виявлення конфлікту інтересів та/або заінтересованості, такі члени наглядової ради не мають права голосу.

11.17. Рішення наглядової ради приймається простою більшістю голосів членів наглядової ради, які беруть участь у засіданні та мають право голосу. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови наглядової ради.

11.18. Наглядова рада може приймати рішення шляхом проведення заочного голосування (опитування). Рішення про проведення засідання наглядової ради шляхом заочного голосування приймається головою наглядової ради, про що не пізніше ніж за три робочі дні до дати засідання повідомляються члени наглядової ради безпосередньо або за допомогою електронного чи факсимільного зв'язку.

У разі проведення засідання наглядової ради шляхом заочного голосування голова наглядової ради або за дорученням голови наглядової ради корпоративний секретар Товариства безпосередньо або за допомогою електронного чи факсимільного зв'язку:

забезпечує ознайомлення членів наглядової ради з матеріалами (до питань порядку денного) засідання наглядової ради;

готує та надсилає членам наглядової ради матеріали для голосування з питань порядку денного, які містять питання порядку денного, проекти рішень з питань порядку денного та варіанти голосування («за», «проти», «утримався») з кожного питання порядку денного.

Члени наглядової ради зобов'язані в установленій головою наглядової ради строк повідомити про результати голосування з кожного питання порядку денного засідання наглядової ради голову наглядової ради та корпоративного секретаря Товариства, у разі його обрання, та надати таке повідомлення на адресу Товариства на ім'я голови наглядової ради безпосередньо або за допомогою електронного чи факсимільного зв'язку.

Протокол засідання наглядової ради шляхом проведення заочного голосування підписує голова наглядової ради та корпоративний секретар у разі його обрання. Повідомлення з результатами голосування членів наглядової ради, що брали участь у заочному голосуванні з питань порядку денного засідання наглядової ради, додаються до протоколу і є його невід'ємною частиною.

Протокол засідання наглядової ради шляхом проведення заочного голосування повинен бути остаточно оформлений протягом п'яти днів з дати закінчення строку прийняття письмових повідомлень. За наявності у членів наглядової ради заперечень вони викладаються письмово та додаються до протоколу.

11.19. Наглядова рада може утворювати постійні та тимчасові комітети. Порядок їх утворення і діяльності, а також формування складу встановлюється в положенні про наглядову раду та про відповідний комітет. У складі наглядової ради обов'язково утворюються такі постійні комітети, як комітет з питань аудиту, комітет з призначень та винагород.

12. Генеральний директор.

12.1. Управління поточною діяльністю Товариства здійснює генеральний директор.

12.2. Генеральний директор підзвітний загальним зборам та наглядовій раді й організовує виконання їх рішень.

12.3. Генеральний директор є одноосібним виконавчим органом Товариства.

12.4. Генеральним директором може бути фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради.

12.5. Генеральний директор обирається наглядовою радою у порядку, затвердженому наглядовою радою на підставі подання комітету наглядової ради з призначень та винагород за результатами конкурсного відбору на засадах доброчесності, професійності та конкурентності. Строк, на який обирається генеральний директор, встановлюється рішенням наглядової ради. Одна особа може обиратися генеральним директором неодноразово.

12.6. До компетенції генерального директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до компетенції загальних зборів та наглядової ради.

12.7. До компетенції генерального директора належить:

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

2) розроблення стратегії Товариства та впровадження стратегії Товариства, затвердженої наглядовою радою;

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

4) розроблення інвестиційних планів і програм, бюджетів та фінансових планів;

5) 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;

6) вирішення питань управління юридичними особами, акціонером (засновником, учасником) яких є Товариство, а також філіями, представництвами, іншими відокремленими підрозділами;

7) затвердження та внесення змін до положень про філії, представництва Товариства, статутів підприємств (компаній), які засновані Товариством, переданих генеральному директору для затвердження наглядовою радою;

8) затвердження антикорупційної програми Товариства, а також забезпечення регулярної оцінки корупційних ризиків у діяльності Товариства та здійснення відповідних антикорупційних заходів;

9) вирішення питань організації господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності, роботи з цінними паперами;

10) здійснення інших повноважень, які покладені на генерального директора рішеннями загальних зборів або наглядової ради.

12.8. У межах своїх повноважень генеральний директор:

1) видає накази та розпорядження з питань діяльності Товариства;

2) без довіреності представляє Товариство у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими особами як в Україні, так і за кордоном;

3) без довіреності укладає договори (контракти) та вчиняє інші правочини від імені Товариства, а правочини, необхідність укладення яких потребує погодження з наглядовою радою Товариства або відноситься до виключної компетенції загальних зборів Товариства, – за попередньою згодою цих органів відповідно до їх компетенції;

4) може делегувати повноваження заступникам генерального директора та іншим особам, зокрема, може надавати право підписувати накази та інші розпорядчі документи Товариства відповідно до їх повноважень, функціональних обов'язків та порядку взаємозаміщення;

5) видає довіреності на вчинення юридичних дій від імені Товариства;

6) укладає колективний договір від імені Товариства;

7) призначає на посаду та звільняє з посади працівників Товариства, застосовує до них заходи заохочення або дисциплінарного стягнення і приймає рішення про притягнення їх до матеріальної відповідальності;

8) призначає на посаду та звільняє з посади керівників філій, представництв, інших відокремлених підрозділів, дочірніх підприємств (компаній), які засновані Товариством;

9) призначає уповноваженого з антикорупційної діяльності Товариства за погодженням з вищим органом Товариства;

10) затверджує та вводить наказом штатний розпис (розклад) і організаційну структуру Товариства;

11) затверджує положення про структурні підрозділи Товариства;

12) організовує ведення обліку військовозобов'язаних та мобілізаційну підготовку;

13) використовує в роботі відомості, що становлять державну таємницю, а саме: відомості щодо цивільного захисту; призначення, потужність об'єктів поштового зв'язку мережі поштового зв'язку, що належать до мобілізаційних потужностей, перелік яких визначено Мінінфраструктури; відомості щодо контролю за виконанням вимог із забезпечення технічного захисту секретної інформації та забезпечує охорону державної таємниці в Товаристві;

14) здійснює постійний контроль за забезпеченням дотримання законодавства про державну таємницю в Товаристві, на підприємствах, в установах і організаціях, що знаходяться в сфері управління Товариства, а також в створюваних філіях, представництвах, інших відокремлених підрозділах;

15) має в безпосередньому підпорядкуванні режимно-секретний орган Товариства, що очолюється керівником, який призначається за погодженням з відповідними державними органами.

16) здійснює інші повноваження, передбачені законодавством та цим Статутом, а також покладені на нього рішеннями наглядової ради, загальних зборів.

12.9. На час тимчасової відсутності генерального директора (відрадження, відпустки тощо) обов'язки генерального директора виконує призначений його наказом заступник. Виконання обов'язків між заступниками генерального директора на випадок їх відсутності може покладатись згідно з порядком взаємозаміщення, який затверджується наказом генерального директора.

12.10. У разі припинення повноважень генерального директора у зв'язку з закінченням терміну дії укладеного з ним контракту або з інших підстав, визначених цим Статутом та/або контрактом, покладення виконання обов'язків генерального директора до завершення конкурсного відбору та визначення переможця конкурсу здійснюється виключно за рішенням наглядової ради.

12.11. Генеральний директор несе цивільно-правову відповідальність перед Товариством за збитки, які завдані Товариству його неправомірними діями (бездіяльністю) згідно з законодавством України.

Порядок притягнення Генерального директора до відповідальності регулюються нормами законодавства України та контрактом, укладеним з Генеральним директором.

12.12. Генеральний директор несе відповідальність:

- за збитки, які завдані товариству його неправомірними діями або бездіяльністю, а також за заподіяну ним Товариству шкоду, відповідно до законодавства України та Статуту;

- за порушення покладених на нього обов'язків у розмірі збитків, завданих Товариству, якщо інші підстави та розмір відповідальності не встановлений законодавством України;

- за невиконання зобов'язань, передбачених трудовим договором (контрактом) та іншими відповідними внутрішніми нормативними актами Товариства;

- перед Загальними зборами та наглядовою радою за виконання їх рішень та результати поточної діяльності Товариства;
- за дотримання всіх встановлених у Товаристві правил та процедур, пов'язаних із режимом безпеки та збереженням інформації з обмеженим доступом, а також за забезпечення захисту та збереження комерційної таємниці.

13. Трудовий колектив Товариства

13.1. Трудовий колектив Товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на підставі трудового договору (контракту), а також інших документів, які регулюють трудові відносини працівників з Товариством.

13.2. Товариство має право залучати до роботи вітчизняних та іноземних спеціалістів, самостійно визначати форму, розмір та види оплати праці згідно із законодавством.

13.3. Умови організації та оплати праці працівників Товариства, а також їх соціального захисту визначаються відповідно до законодавства.

13.4. Правовий статус трудового колективу Товариства визначається законодавством.

13.5. Повноваження трудового колективу Товариства реалізуються загальними зборами трудового колективу або шляхом використання представницької демократії – конференції трудового колективу, що проводиться не рідше ніж один раз на рік. Рівень представництва на загальних зборах (конференції) трудового колективу визначається спільним рішенням генерального директора та профспілкового органу, а в разі відсутності такого органу – представником працівників, обраним і уповноваженим трудовим колективом.

13.6. Загальні збори трудового колективу вважаються правоможними, якщо в них бере участь більш як половина загальної кількості членів колективу, а конференція – не менш як дві третини делегатів.

13.7. Загальні збори або конференція трудового колективу Товариства:

- 1) вирішують нагальні питання діяльності трудового колективу Товариства;
- 2) розглядають і схвалюють проект колективного договору Товариства;
- 3) заслуховують інформацію про виконання сторонами колективного договору Товариства;
- 4) здійснюють інші повноваження відповідно до законодавства.

13.8. Рішення загальних зборів трудового колективу (конференції) приймається простою більшістю голосів присутніх на них членів трудового колективу шляхом відкритого голосування.

13.9. Захист і представництво інтересів трудового колективу Товариства здійснює профспілковий орган, який уповноважений представляти його інтереси.

13.10. Профспілкові організації як суб'єкти соціального діалогу реалізують правовий статус через свої виборні органи, відповідно до статуту профспілки.

13.11. Регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин трудового колективу Товариства з роботодавцем здійснюється шляхом укладення колективного договору.

13.12. Порядок укладення колективного договору визначається законодавством та сторонами в межах їх компетенції.

13.13. Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат можуть установлюватися в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (міжгалузевими) угодами, якщо інше не встановлено законодавством.

14. Облік та звітність Товариства

14.1. Товариство веде бухгалтерський облік, складає і подає статистичну інформацію та інші дані у порядку, встановленому законом. Статистична звітність ґрунтується на даних бухгалтерського обліку і подається в установленому обсязі органам державної статистики.

14.2. Фінансові результати діяльності Товариства визначаються на підставі річного бухгалтерського звіту та звіту про виконання фінансового плану на поточний рік.

14.3. Товариство та його посадові особи несуть установлену законом відповідальність за відповідність даних, що містяться у річному звіті та балансі Товариства.

14.4. Річний звіт підлягає затвердженню загальними зборами.

14.5. Фінансовий рік Товариства збігається з календарним роком.

14.6. Товариство може вести додаткові форми обліку, які необхідні для його діяльності згідно із законодавством.

15. Внесення змін до цього Статуту

15.1. Питання внесення змін до цього Статуту належить до виключної компетенції загальних зборів.

15.2. Внесення змін до цього Статуту оформлюється шляхом викладення його в новій редакції.

15.3. Зміни до цього Статуту підлягають державній реєстрації.

15.4. У разі зміни складу акціонерів наглядова рада повинна скликати загальні збори, на яких має бути затверджена нова редакція Статуту.

16. Виділ та припинення Товариства

16.1. Товариство припиняється в результаті реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

16.2. Виділ та припинення Товариства здійснюються за рішенням загальних зборів, а у випадках, передбачених законом, – за рішенням суду або відповідних органів влади.

16.3. Припинення Товариства здійснюється комісією, утвореною в порядку, встановленому законом. З дня її призначення до комісії переходять повноваження з управління справами Товариства.

Майно, що належить Товариству, або частина вартості такого майна (включаючи виручку від продажу його майна у разі ліквідації) після розрахунків із кредиторами в установленому законом порядку черговості передається акціонеру.

Майно, передане Товариству в користування, повертається його власникам у натуральній формі без винагороди.

16.4. Припинення Товариства вважається завершеним, а Товариство таким, що припинилося, з моменту внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

Міністр *Олександр Кудряков*

Пронумеровано та скріплено печаткою 24 (двадцять чотирьох) арк.

Директор Департаменту управління майном та корпоративними правами держави

I. МАТИС

