

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

«29» травня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління акціонерним товариством»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н.

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Виконав

_____ **Максим Іван КОВАЛЬЧУК**
(підпис)

КИЇВ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» вересня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Ковальчуку Максиму Івану Юрійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління акціонерним товариством»**

затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ «Укрпошта».

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління акціонерним товариством
2. Аналіз управління акціонерним товариством на прикладі АТ «Укрпошта».
3. Шляхи оптимізації управління акціонерним товариством.

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Вікторія СОТНИК**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Максим КОВАЛЬЧУК**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ.....	8
1.1. Поняття та правові основи діяльності акціонерних товариств.....	8
1.2. Модель та інструменти управління акціонерних товариства..	14
1.3. Функції та принципи управління в акціонерних товариств.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА».....	24
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта».....	24
2.2. Дослідження наявної системи управління АТ «Укрпошта».....	31
2.3. Оцінка ефективності управління АТ «Укрпошта».....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА».....	41
3.1. Аналіз виявлених проблем у системі управління АТ «Укрпошта».....	41
3.2. Пропозиції щодо покращення управління АТ «Укрпошта».....	46
3.3. Впровадження інновацій у систему управління АТ «Укрпошта».....	51
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання ефективного управління акціонерними товариствами набуває особливої актуальності. Акціонерні товариства відіграють надзвичайно важливу роль у збереженні економічної стійкості держави, адже багато з них є стратегічно важливими підприємствами у галузях енергетики, транспорту, фінансів, логістичних послуг, сільського господарства та промисловості. В умовах воєнного часу саме вони забезпечують функціонування критичної інфраструктури, зберігають експортний потенціал країни, наповнюють державний бюджет і забезпечують робочі місця для мільйонів громадян.

Крім того, війна внесла кардинальні зміни в умови господарювання. Управлінські рішення в акціонерних товариствах нині мають прийматися з урахуванням численних викликів: втрати активів через бойові дії, релокація виробництва, порушення логістичних ланцюгів, загроза кібербезпеці, нестача фінансових ресурсів. У цих умовах від керівництва акціонерним товариством вимагається максимальна гнучкість, оперативність та здатність до антикризового управління. Особливої ваги набуває ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами, а саме акціонерами, працівниками, місцевими громадами та державними органами.

Важливо також відзначити соціальну роль акціонерних товариств у період війни. Багато з них активно долучаються до волонтерської діяльності, фінансово підтримують Збройні Сили України, допомагають переселенцям і беруть участь у відновленні зруйнованої інфраструктури. Це формує нову модель корпоративної соціальної відповідальності, засновану на патріотизмі, солідарності та підтримці суспільства. Не менш актуальним є і правовий аспект. У зв'язку з введенням воєнного стану відбулися зміни у законодавстві, що регулює діяльність акціонерних товариств, зокрема щодо проведення загальних зборів, звітності, виплати дивідендів. Це змушує керівництво компаній шукати нові підходи до корпоративного управління, дотримуючись при цьому

законності та прозорості. Таким чином, управління акціонерними товариствами в умовах війни є не лише економічно доцільним, а й стосується питання національної безпеки, стійкості суспільства та майбутнього розвитку держави. Вивчення цієї теми дозволяє глибше зрозуміти виклики воєнного часу, а також знайти ефективні шляхи адаптації та відновлення економіки України.

Теоретичні та практичні засади управління акціонерними товариствами досліджувались такими вченими та науковцями як: М. Бунге, М. Туган-Барановський, О. Білик, О. Бондар, Т. Бровченко, Т. Гайдай, О. Рудченко, а також зарубіжними, а саме В. Бончаров, Ф. Мішкін. Однак, враховуючи теперішні реалії, питання удосконалення управління діяльністю у акціонерних товариствах залишається недостатньо дослідженим.

Мета і завдання. Метою роботи є розкриття теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління акціонерним товариством в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети бути виділені наступні завдання дослідження:

- розкрити поняття та правові основи діяльності акціонерних товариств;
- навести моделі та інструменти управління акціонерним товариством;
- виділити функції та принципи управління в акціонерних товариствах;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність акціонерного товариства;
- розкрити наявну систему управління товариства;
- провести аналіз ефективності управління акціонерним товариством;
- виявити проблеми у системі управління акціонерного товариства;
- навести пропозиції щодо покращення управління акціонерним товариством;
- виокремити напрями впровадження інновацій у систему управління акціонерним товариством.

Об'єктом дослідження є процес управління акціонерним товариством .

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти акціонерним товариством в умовах воєнного стану. Поглиблене дослідження

зроблено на матеріалах АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення основних задач бакалаврської кваліфікаційної роботи застосовані різноманітні методи дослідження. В даній роботі використовувалися наступні методи дослідження: метод узагальнення, порівняння та синтезу. Зазначені методи були застосовані головним чином при дослідженні теоретичних основ вивчення значимості акціонерних товариств, їх діяльності та методів управління. Також у ході виконання роботи використовувались спеціальні методи такі як SWOT-аналіз (оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін акціонерного товариства, а також зовнішніх можливостей і загроз); методи економічного аналізу (дослідження фінансово-економічних показників підприємства: рентабельність, прибутковість, ефективність використання ресурсів).

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на покращення системи управління акціонерним товариством та нейтралізації наявних проблем у їх діяльності.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. На IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.) було розглянуто основну проблематику даної роботи, в тому числі положення, теоретичні та практичні результати бакалаврської кваліфікаційної роботи

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бакалаврська кваліфікаційна робота викладена на 61 сторінці, у тому числі робота містить 7 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ

1.1. Поняття та правові основи діяльності акціонерних товариств

В сучасних умовах, які склалися в країні акціонерні товариства стикаються з низкою проблем, як порушення виробничих ланцюгів, зміни правових норм, недостатність фінансових та трудових ресурсів для продовження діяльності, виникає необхідність в зміні підходів до їх управління. Тому, щоб вирішити всі нагальні проблеми необхідно розробити ефективні моделі управління під час кризових ситуацій.

Під поняттям «підприємницька діяльність (підприємництво)» більшість науковців розглядають діяльність осіб або підприємств (фірм), націлена на отримання прибутку, або особистого доходу, і яка здійснюється на власний ризик та під власну майнову відповідальність мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Здійснюється підприємництво у різних галузях господарської діяльності, які не заборонені законом, а саме сільське господарство, промисловості, торгівлі тощо. Підприємницька діяльність може бути класифікована за різними ознаками: виду діяльності, формам власності, кількості власників, організаційно-правовим та організаційно-економічним формам, ступеню використання найманої праці та ін. Акціонерні товариства є домінуючою формою підприємства за організаційно-правовою класифікацією, її власники-акціонери мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації, а весь прибуток акціонерного товариства належить її акціонерам.

Досліджуючи основні закономірності становлення та розвитку акціонерного товариства, питання правової та економічної природи акціонерного товариства звернемо увагу на роботи видатних економістів та науковців, таких як М. Бунге, М. Туган-Барановський, які узагальнили

характерні ознаки підприємництва і надали визначення акціонерного товариства, розглядали поширення великих корпорацій неоднозначним, сприймали позитивну сторону процесу - планомірність, яку вносить в економічне життя монополізація промисловості, демократизації капіталу, оскільки придбання акцій широкими верствами населення дає їм можливість брати участь у справах і доходах акціонерних підприємств [6, 13]. Дослідження розвитку законодавства із питань функціонування акціонерного товариства викликає постійний інтерес у багатьох науковців. Так, О. Білик досліджував сутність, становлення та проблеми розвитку акціонерних товариств [2], Т. Бровченко встановлював історичні передумови формування установчих документів юридичних осіб [4].

Враховуючи думку О. Бондар, сутність акціонерного товариства найбільш яскраво проявляється через його функції, тому науковець виділив наступні основні функції: гарантійна функція полягає в тому, що акціонерний капітал слугує додатковим джерелом погашення зобов'язань корпорації перед кредиторами; стартова функція передбачає, що акціонерний капітал є обов'язковою умовою початку підприємницької діяльності; розподільча функція визначає акціонерний капітал як об'єкт розподілу права власності між учасниками, функція забезпечення сприяє акумулюванню фінансових ресурсів для організації та розвитку виробничого процесу тощо [3].

Акціонерне товариство є форма господарського товариства, капітал якого поділений на визначену кількість акцій, що належать акціонерам. Власники акцій мають право на частку прибутку у вигляді дивідендів, а також можуть брати участь в управлінні компанією через загальні збори акціонерів. Акціонерне товариство та акціонери мають свої особливості взаємної відповідальності, а саме: акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів, в той час як акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, лише в межах номінальної вартості належних їм акцій. В Україні порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх

правовий статус, права та обов'язки акціонерів визначається Законом «Про акціонерні товариства»[35].

Акціонерне товариство вважається однією з найбільш поширених організаційно-правових форм підприємства у світі, яка сприяє залученню значних фінансових ресурсів за допомогою випуску акцій та їхньому обліку на фондовому ринку. Акціонерні товариства займають визначну позицію в економічній структурі України, виступаючи як ключовий інструмент для залучення як приватних, так і державних інвестицій. Функціонування та утворення акціонерного товариства в Україні регулюється всебічною правовою системою, створеною для забезпечення ефективного корпоративного управління, гарантування прав акціонерів та підтримки високої прозорості бізнес-операцій.

Акціонерне товариство може бути створеним різними способами: заснування, злиття, поділ, перетворення з одного виду господарського підприємства на акціонерне товариство. Обмежень по терміну діяльності акціонерного товариства не має, якщо це не прописано у статуті товариства.

Діяльність акціонерного товариства дещо відрізняється від багатьох інших форм підприємств, тому важливо зазначити його основні характеристики, а саме:

- статутний капітал (формується при створенні товариства за умов придбання акціонерами акцій. Згідно з останніми змінами Закону України «Про акціонерні товариства» з 01.01.2023 року мінімальний розмір статутного капіталу становить 200 розмірів мінімальної заробітної плати, порівняно з попереднім 1250 м.з.п. Акції можуть бути простими та привілейованими, перші дають право на отримання дивідендів та право брати участь в управлінні товариством, а другі гарантують отримання фіксованого доходу та переваги у розподілі прибутку) [46];

- обмежена відповідальність (акціонери несуть відповідальність за ризику, пов'язані з діяльністю товариства, лише в межах вартості належних їм акцій, що зменшує можливість власних фінансових втрат);

– форма управління (управління акціонерного товариства здійснюється загальними зборами, наглядовою радою та одноосібним або колегіальним виконавчим органом);

– залучення інвестицій (акціонерне товариство в Україні мають можливість залучати додаткові інвестиції через випуск додаткових акцій, облігацій та проведення первинного публічного розміщення акцій (IPO)).

– підпадають під суворіші вимоги щодо публічності, ніж інші види господарських товариств, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю. На думку С. Середи та О. Татаревського, законодавство зобов'язує акціонерне товариство розкривати більше інформації про свою діяльність, що забезпечує вищий рівень прозорості.



Рис.1.1. Основні характеристики діяльності акціонерного товариства*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [15, 16, 17].

Акціонерне товариство в Україні може існувати у двох типах: приватне акціонерне товариства та публічне акціонерне товариство, порівняльну характеристику якого можна оглянути у табл. 1.1.

Тип акціонерного товариства визначається у статуті акціонерного товариства, а різниця між ними полягає у тому як і де торгуються акції [33]. Публічне акціонерне товариство розміщує власні акції публічного, тому купівля-продаж їх здійснюється на фондовому ринку.

Порівняння публічного та приватного акціонерного товариства*

Критерій	Публічне акціонерне товариство	Приватне акціонерне товариство
Обіг акцій	Акції вільно продаються та купуються на фондовій біржі	Акції розповсюджуються лише серед обмеженого кола осіб, засновників
Кількість акціонерів	Необмежена	Не більше 100 осіб (згідно із законодавством багатьох країн)
Спосіб залучення капіталу	Відкрите розміщення акцій (IPO), залучення інвесторів через біржу	Закрите розміщення акцій серед засновників або обмеженого кола осіб
Регулювання та звітність	Жорсткі вимоги до звітності, обов'язкове розкриття фінансової інформації	Спрощена звітність, менший контроль з боку державних органів
Управління	Високий рівень корпоративного управління, незалежні директори в наглядовій раді	Гнучка система управління, більша концентрація влади серед основних власників
Розподіл прибутку	Дивіденди залежать від рішення загальних зборів та ринкової ситуації	Прибуток розподіляється серед обмеженої кількості акціонерів
Передача акцій	Власники можуть вільно продавати свої акції без погодження з іншими акціонерами	Для продажу акцій зазвичай потрібна згода інших акціонерів
Ризики поглинання	Високі, оскільки будь-хто може придбати контрольний пакет акцій на біржі	Низькі, оскільки контроль за розподілом акцій обмежений

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [17, 32].

Власники акцій публічного акціонерного товариства можуть вільно продавати, обмінювати, дарувати акції без погодження інших учасників товариства. Ця форма акціонерної товариства є більш поширеною в Україні, тому вимагає особливої уваги та контролю, через залучення значних інвестицій у формі капіталу від інвесторів. Однак така відкритість супроводжується жорсткими вимогами до звітності, корпоративного управління та розкриття фінансової інформації. Управління в Публічне акціонерне товариство є складнішим через велику кількість акціонерів, а також ризик поглинання з боку інших компаній, адже контрольний пакет акцій можна придбати на біржі.

Приватне акціонерне товариство власні акції не розповсюджує на фондовому ринку шляхом купи-продай, тобто вони не є у вільному обігу, а розподіляються між його засновниками, при тому їхній продаж часто вимагає

погодження з іншими акціонерами. Це дає більше контролю над власністю та зменшує ризик небажаних змін у структурі компанії. Водночас, можливості залучення капіталу значно менші, оскільки компанія не може проводити відкрите розміщення акцій або вільно продавати свої акції на біржі. Завдяки меншій кількості акціонерів прийняття рішень у приватному акціонерному товаристві є швидшим і гнучкішим, а вимоги до фінансової звітності та регулювання значно нижчі, ніж у публічному акціонерному товаристві [15, 33].

Одним із важливих елементів діяльності акціонерного товариства є статутний капітал, який формується з суми номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства. Статутний капітал акціонерного товариства може бути збільшений двома способами: шляхом підвищення номінальної вартості акцій або шляхом випуску додаткових акцій тієї ж вартості. Рішення про випуск нових акцій ухвалюється виключно загальними зборами акціонерів. Крім того, товариство має право анулювати викуплені акції, що призведе до зменшення статутного капіталу. Однак, якщо після анулювання решта акцій збільшують свою номінальну вартість, загальний розмір статутного капіталу залишається незмінним. Відповідно до законодавства України, усі акції акціонерних товариств є іменними та випускаються лише в бездокументарній формі. Товариство може розміщувати акції двох видів: прості та привілейовані.

Отже, досліджуючи поняття акціонерне товариство, його сутність, функції та значимість, можемо дати визначення поняттю акціонерного товариства як форма підприємництва, статутний капітал якого поділено на визначену кількість однакових часток – акцій, які обумовлюють права їх власників-акціонерів. Характерними особливостями акціонерного товариства є розмір статутного капіталу- 200 мінімальних зарплат, існування простих та привілейованих акцій. Існує основні форми акціонерного товариства – публічне та приватне, а головна різниця полягає в тому, як і де здійснюється продаж акцій.

1.2. Модель та інструменти управління акціонерних товариств

Акціонерне товариство відзначається корпоративною системою управління, що робить його однією з найскладніших організаційних форм бізнесу. Його управлінська структура складається з кількох органів, однак враховуючи, що Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17.09.2008 р. визнаний таким, що втратив чинність, а з 1 січня 2023 року набрав чинності Закон України «Про акціонерні товариства» №2465-IX від 22.07.2022 р. у новій редакції, потрібно здійснити певні зміни у діяльності акціонерного товариства, а саме привести статuti та внутрішні положення акціонерних товариств.

Відповідно до останніх змін у законодавстві, змінилися методи управління акціонерного товариства, а саме законодавством передбачено дві моделі управління акціонерним товариством, які показано на рис.1.2.

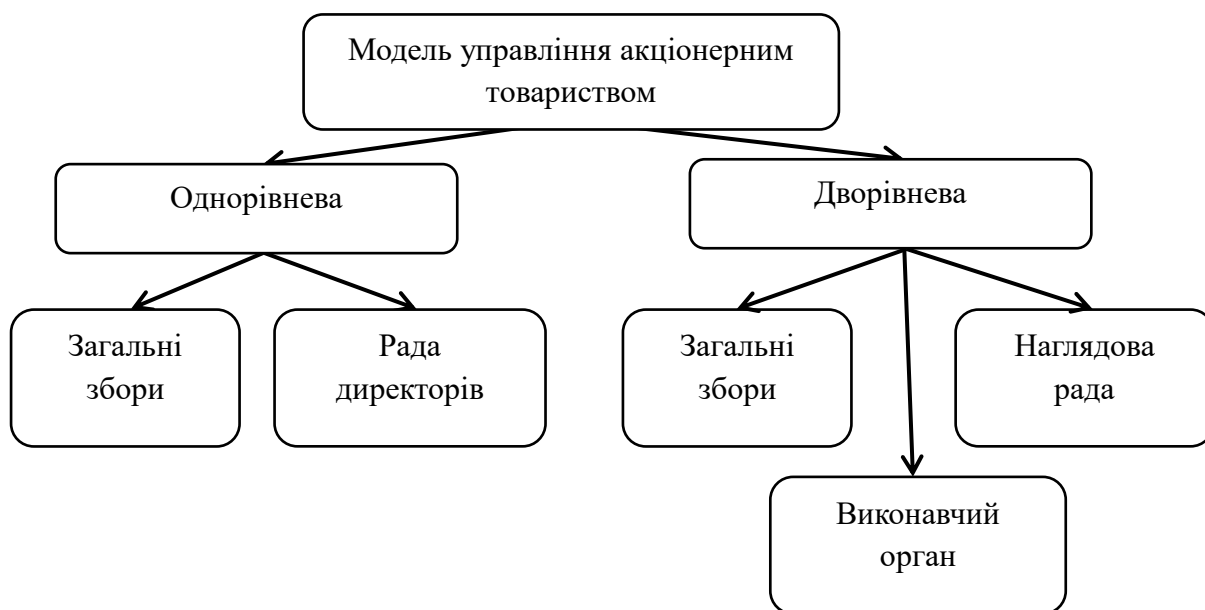


Рис.1.2. Стандартна модель управління акціонерним товариством*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [28, 29].

Розглянемо детально склад моделей управління акціонерним товариством:

1. Однорівнева модель, відповідно до якої управління здійснюється через загальні збори акціонерів та раду директорів. У приватних акціонерних товариствах кількістю до 10 акціонерів на заміну ради директорів може

сформуватись одноосібний виконавчий орган, який наділяється повноваженнями ради директорів. В однорівневій системі управління функції контролю та оперативного управління об'єднуються в одному колегіальному органі – раді директорів, яка включає два основні рівні управління, а саме:

- Загальні збори акціонерів, які приймають стратегічні рішення;
- Рада директорів.

Рада директорів включає в себе виконавчих директорів, які відповідальні за управління поточною діяльністю товариства, невиконавчих директори, які здійснюють функції нагляду, управління ризиками та контролю за діяльністю акціонерного товариства та виконавчих директорів, та незалежних невиконавчих директорів, які забезпечують об'єктивність контролю.

2. Дворівнева модель включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, яка здійснює представництво інтересів акціонерів та нагляд за діяльністю виконавчого органу в період між зборами акціонерів, та виконавчий орган, який може бути як колегіальним, так і одноосібним [23, 28].

В діяльності акціонерного товариства важливим елементом належного управління є посада корпоративного секретаря, який забезпечує дотримання стандартів корпоративного управління, займається організацією зборів акціонерів, а також підтримує зв'язок між радою та акціонерами. Додатково акціонерне товариство може створити ревізійну комісію, або посаду для особи, яка виконуватиме обов'язки аудитора. Це сприятиме регулярному перегляду фінансової звітності товариства, підтверджує прозорість та точність наданих фінансових результатів.

Важливо, що акціонери тепер мають можливість обирати та переходити на однорівневу модель управління за власним бажанням. Однак це лише частина змін у сфері корпоративного регулювання.

Управління акціонерного товариства відбувається за рахунок комплексу інструментів, які сприяють ефективній діяльності товариства, захищають права акціонерів та контролюють діяльність учасників товариства.

До інструментів управління варто віднести наступні елементи:

1. Органи управління акціонерного товариства, які відображенні на рис. 1.3.

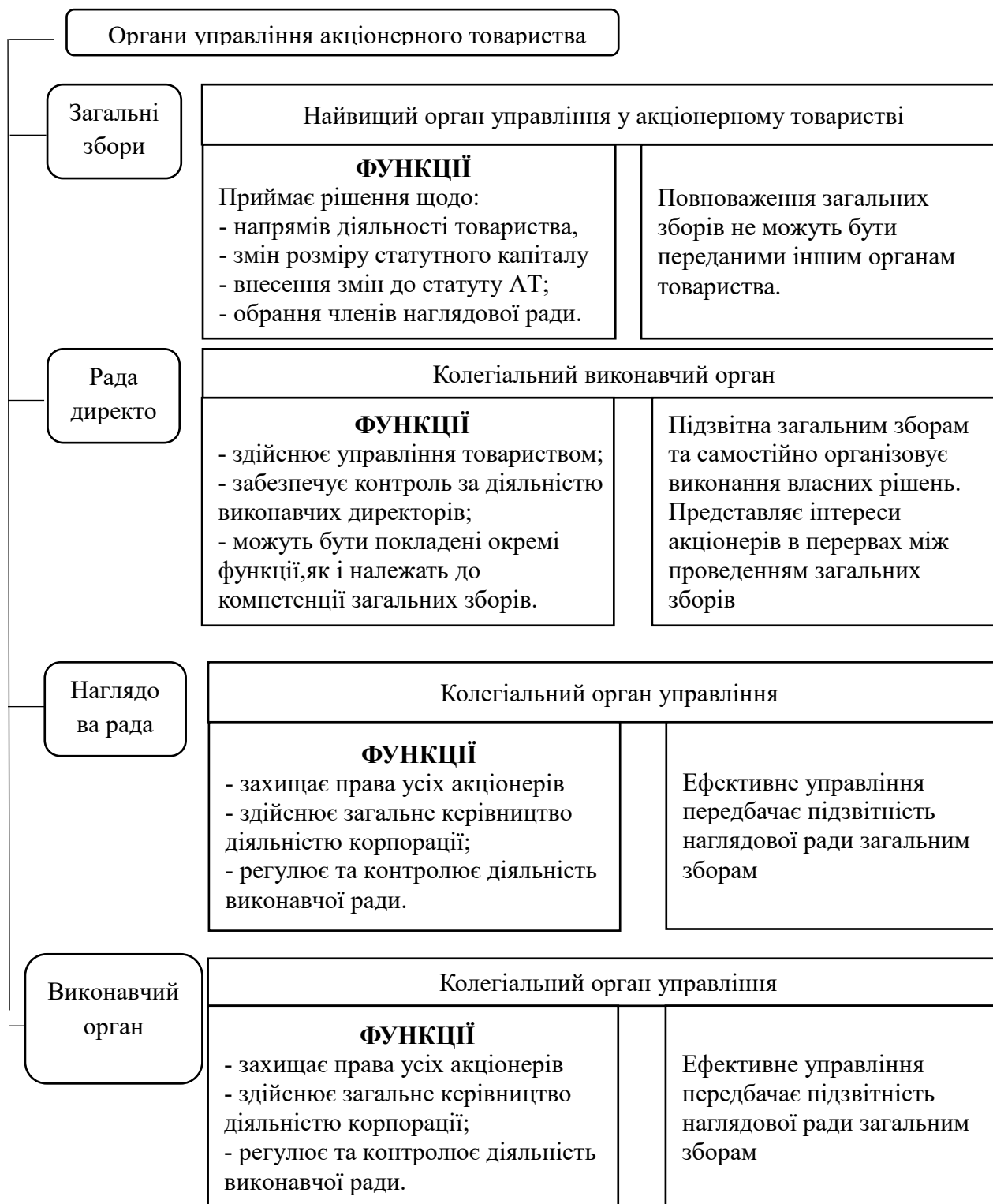


Рис.1.3. Органи управління акціонерного товариства*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [14, 23, 34].

Значущість органів управління полягає у захисті прав та інтересів акціонерів товариства, прозорій та відповідальній діяльності товариства. Вони гарантують реалізацію прав власників, сприяють підтримці балансу між акціонерами та виконавчим органами, гарантують фінансову дисципліну, відкритість та зниження ймовірності шахрайства, залучають інвестиції та сприяють зростанню якості корпоративного управління.

2. Документообіг акціонерного товариства – важливий інструмент управління, основа для діяльності акціонерного товариства, яка виконує стратегічну роль – правовий захист акціонерів, відповідність вимогам законодавству та ефективність прийняття рішень. Складові документообігу відображено на рис.1.4.

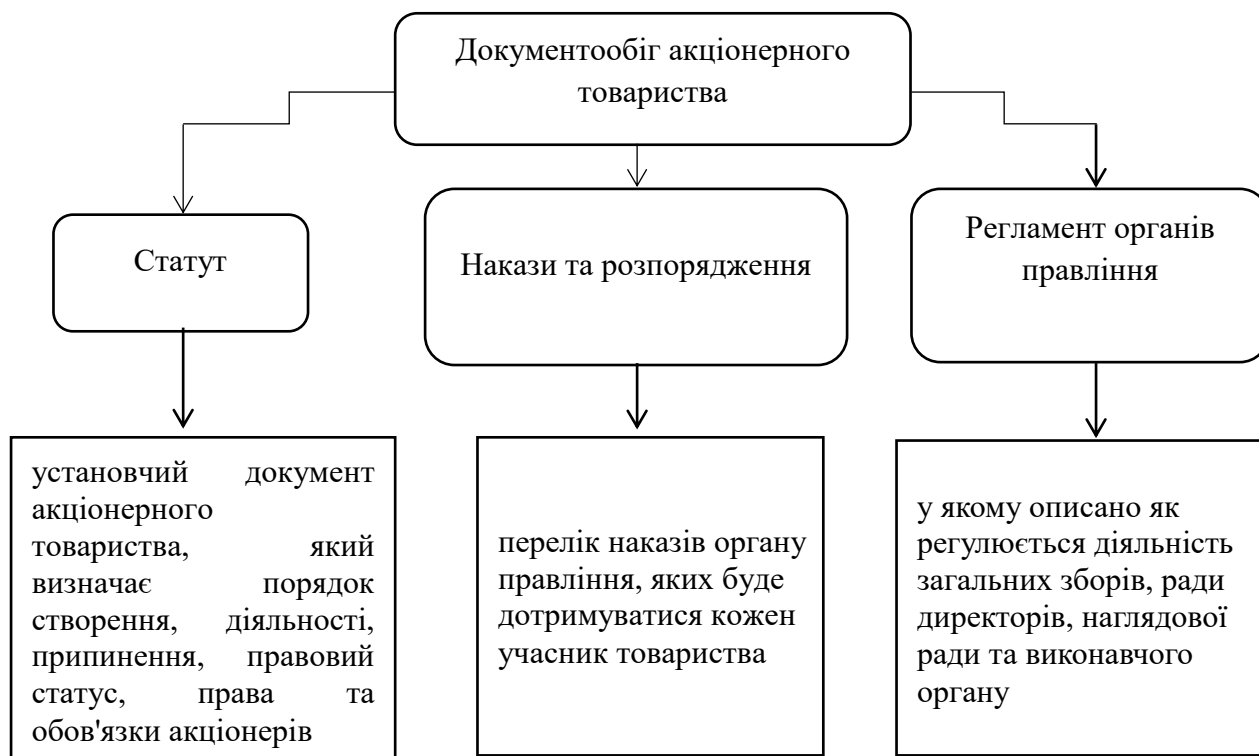


Рис. 1.4. Документообіг у акціонерному товаристві*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [14].

Важливість документообігу в управлінні акціонерним товариством полягає у забезпеченні правової визначеності, адже в документах ми фіксуємо інформацію стосовно дій органів правління, прийняті керівництвом рішення, що створює юридичну основу для діяльності товариства.

Також до елементів документообігу відносять ті матеріали та записи, які були створенні в процесі безпосередньої діяльності товариства, а саме:

фінансові звіти, аналітичні записи та інші документи, які дають можливість проаналізувати діяльність АТ

3. Останнім важливим інструментом управління акціонерного товариства є фінансовий менеджмент, роль якого максимізувати рівень прибутку для акціонерів, забезпечити стабільний розвиток та досягнення стратегічних цілей товариства. Складові фінансового менеджменту відображено на рис.1.5.

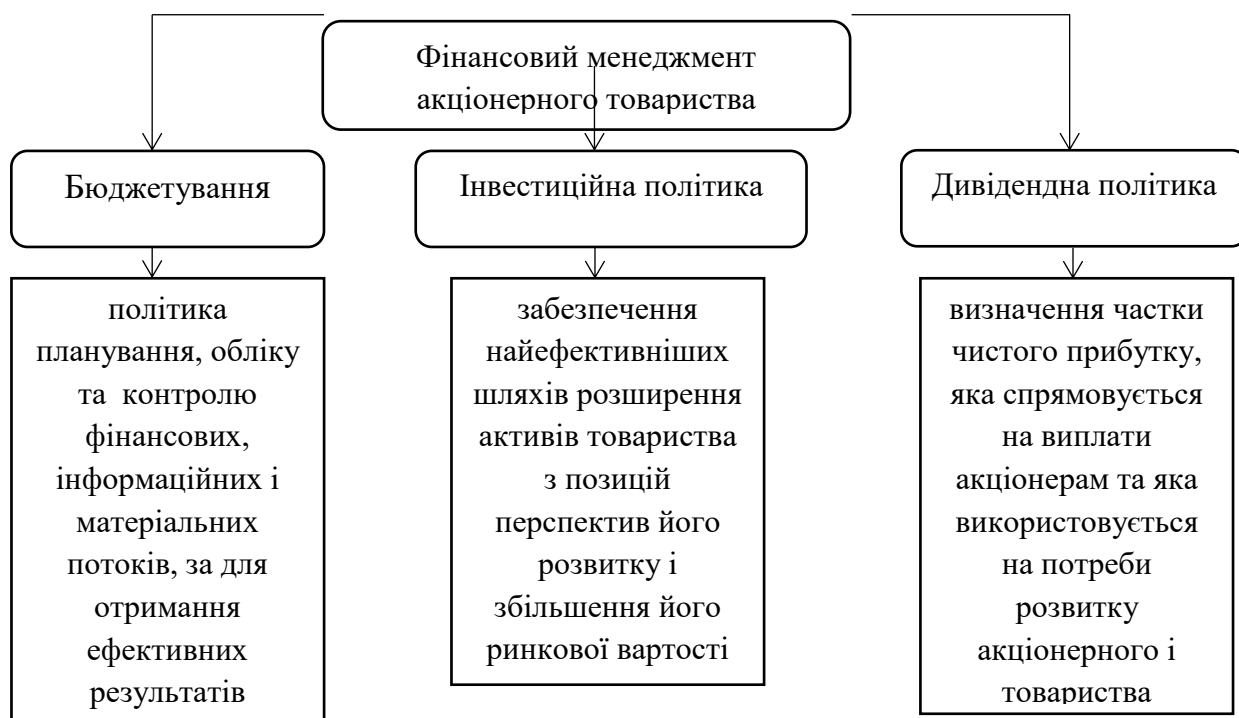


Рис.1.5. Фінансовий менеджмент акціонерного товариства*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [14, 34].

Отже, на основі проведеного аналізу, можемо зробити наступні висновки: згідно з останніми законодавчими змінами, виділяють однорівневу модель, яка складається з загальних зборів та ради директорів, та дворівневу - загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган, моделі управління акціонерного товариства. Управління акціонерним товариством будується на цілісній та взаємопов'язаній системі інструментів, серед яких важливе місце займають органи управління, документообіг та фінансовий менеджмент. Документообіг відіграє ключову роль у формуванні правової основи діяльності товариства.

1.3. Функції та принципи управління в акціонерних товариствах

Управління акціонерним товариством здійснюється відповідно до його організаційної структури, враховуючи різноманітність моделей може бути однорівневою або дворівневою. Вибір між цими моделями визначає розподіл повноважень між органами управління та їх основні функції, які відображено на рис. 1.6.



Рис.1.6. Функції органів управління в однорівневої моделі акціонерним товариством*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [23, 28, 32].

До функціоналу загальних зборів, як найвищого органу управління товариства належить прийняття основних стратегічних рішень – обрання напрямів розвитку, зміни розміру статутного капіталу, розподіл прибутку, тощо. Відповідно до оновленого Закону, в однорівневій структурі управління рада директорів є колегіальним виконавчим органом акціонерного товариства,

який одночасно здійснює управління акціонерним товариством та забезпечує контроль за діяльністю виконавчих директорів. При цьому рада директорів підзвітна загальним зборам акціонерів, однак самостійно організовує виконання своїх рішень, вирішення певних питань діяльності акціонерного товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів. Загальні збори виконують функцію визначення цілей розвитку акціонерного товариства (стратегічне керівництво). За останнім оновленням Закону до ради директорів входять виконавчі та невиконавчі директори, які забезпечують виконання двох функцій органу – управління та контролю [29].

Функції управління в дворівневій структурі передбачають чіткий розподіл повноважень між органами, який відповідальний за діяльність акціонерним товариством, та органом, який здійснює нагляд за їхньою діяльністю.

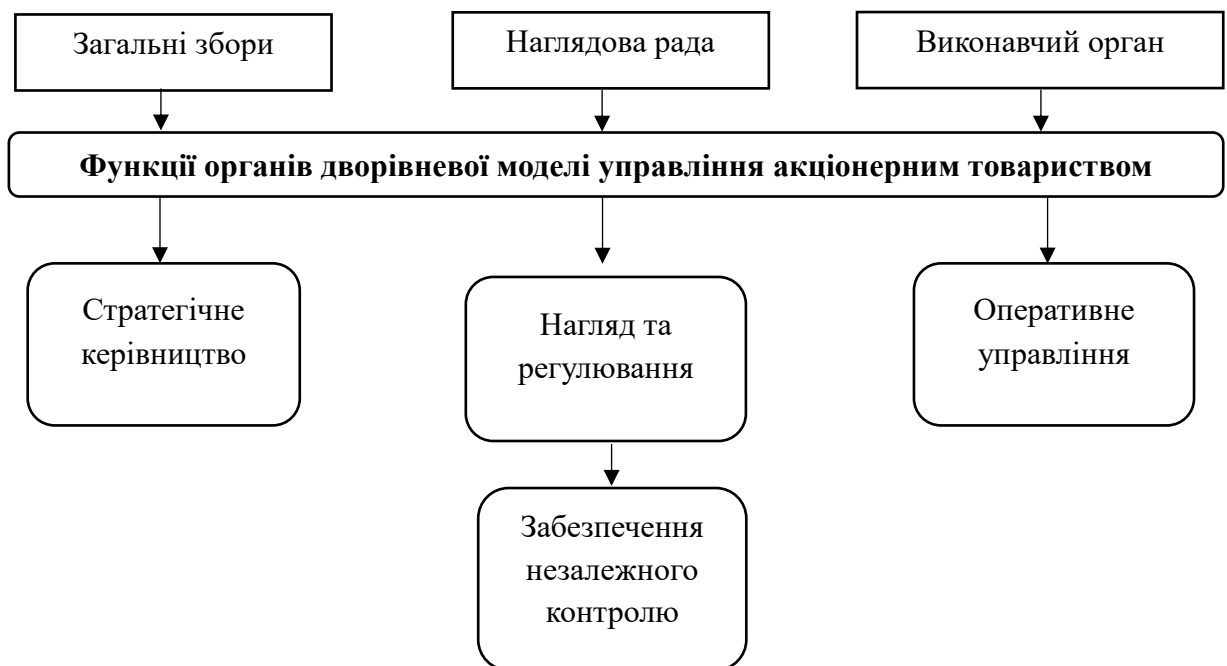


Рис.1.7. Функції однорівневої моделі управління акціонерним товариством*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [23, 28, 32].

Основні функції управління в дворівневій структурі:

1. Стратегічне керівництво визначає загальний напрям розвитку, затверджують фінансову звітність, розподіляють прибуток, ухвалюють зміни до статуту, а також формують склад наглядової ради.

2. Операційне управління – виконавчий орган здійснює безпосереднє управління поточною (операційною) діяльністю, реалізує стратегію товариства, організовує роботу підприємства та ухвалює оперативні рішення.

3. Нагляд та регулювання – наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу, затвердження голови правління та членів правління, аналізує діяльність та ефективність управління та оцінює ризики, його звітності та фінансових показників, контролює реалізацію інвестиційної, технологічної та цінової політики.

4. Забезпечення незалежного контролю – на законних підставах до складу наглядової ради можуть входити незалежні директори, які сприяють прозорості управління. Для акціонерного товариства кількість незалежних директорів має бути не менше третини.

В ході діяльності АТ, між акціонерами, органами правління акціонерного товариства, менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами тощо) формується система відносин – корпоративне управління, яка сприяє ефективній діяльності товариства, забезпечує інтереси зацікавлених осіб та власників акціонерного товариства. Рівень корпоративного управління є важливим фактором та формує інвестиційний клімат не лише на рівні компанії, а на глобальному рівні – країни, його вплив вражає ефективність діяльності товариства, врахування інтересів зацікавлених осіб, а також рівень захищеність прав інвесторів.

Для того щоб акціонерне товариство змогло б виконувати усі покладені на нього функції, необхідно, щоб його функціонування ґрунтувалось на принципах, які відображено на рис. 1.8.

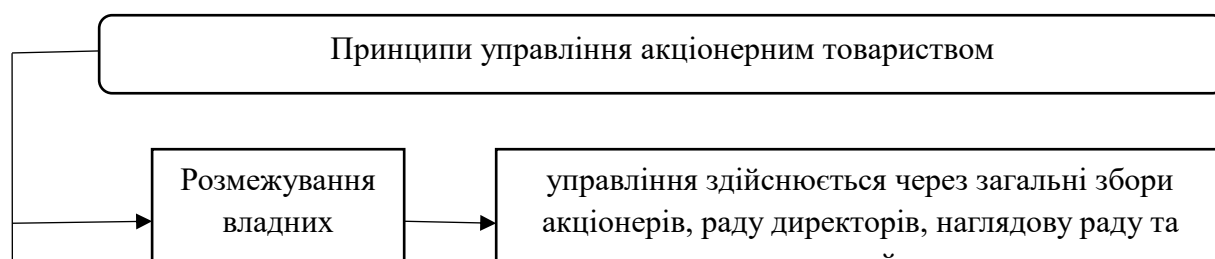


Рис.1.8. Принципи управління акціонерним товариством*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [15, 33].

Отже, акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість акцій однакового номіналу.

Діяльність акціонерного товариства регулюється законом «Про акціонерні товариства», відповідно до якого в Україні існує два типи акціонерного товариства: публічне та приватне акціонерне товариство, головною різницею та особливістю між ними є місце купівлі-продажі акцій товариства. Діяльність акціонерного товариства дещо відрізняється від інших форм підприємств, однією з характерних відмінностей слугує обмежена відповідальність – акціонери несуть відповідальність в межах вартості належних їм акцій. Управління у товаристві може здійснюватися за однією з двох моделей: однорівнева (загальні збори та рада директорів) та дворівнева (загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган). У кожній з моделей органи управління виконують окремі функції, такі як: управління та контролю за діяльністю акціонерного товариства, оперативне управління, тощо. Також розглянули принципи управління товариством, які сприяють ефективній діяльності товариства та захисту інтересів її акціонерів. Акціонерне товариство є поширеною формою організації підприємницької діяльності. Причиною цьому слугує наявність певних економічних переваг цієї організаційно-правової форми. До них можна віднести акумулювання великих сум грошових коштів та відкритість публічної інформації, яка слугує інструментом підвищення рівня довіри та інвестиційної привабливості товариства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрпошта»

З метою здійснення аналізу управління в акціонерному товаристві було обрано акціонерне товариство «Укрпошта» (далі – АТ «Укрпошта»). Це товариство 100% акцій якого придбано державою (Україною) і вона є єдиним її власником та розпорядником. Управління корпоративними правами держави стосовно акціонерного товариства здійснює Міністерство розвитку громад територій та інфраструктури України. АТ «Укрпошта» надає різноманітні послуги, у тому числі логістичні (поштові) та фінансові.

Головною метою АТ «Укрпошта» є максимізація прибутку від господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку (пересилання листів, посилок) населенню, державним структурам та комерційним підприємствам, однак, окрім цього Укрпошта також надаються інші соціальні послуги, такі як доставка пенсії та соціальної допомоги, здійснення фінансових послуг по усій території України.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, в якій знаходиться наша держава від початку введення бойових дій, компанія змогла досягти позитивних результатів у своїй діяльності. У 2023 році АТ «Укрпошта» демонструє значні зусилля щодо стабілізації та розвитку своєї діяльності в умовах триваючої війни. Розглянемо основні показники які використовуються при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства:

У табл. 2.1 та табл. 2.2 відображено основні фінансові результати компанії, які вона досягла протягом 2021-2024 рр. Чистий дохід від реалізації товариства за 2021 рік дорівнює 11,18 млрд. грн., у 2022 році – 10,32 млрд. грн, а в 2024 р. – 12,97 млрд. грн., що відображає скорочення у перший рік війни та відносне зростання у 2024 році. Собівартість реалізованої продукції з кожним роком зростає від 9,53 млрд. грн. у 2021 р. до 11,59 млрд. грн. Чистий фінансовий результат востаннє має додаткове значення у 2021 р., попри

зростання доходів, «Укрпошта» зазнала чистого збитку в розмірі 1, 258 млрд. грн. у 2022 р., 796 млн. грн. у 2023 р. та 413,20 млн. грн. збитку у 2024 р.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2021-2024 рр.,
тис. грн.***

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	11181868	10323419	11581111	12978008
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	9536425	9926858	10656528	11539535
Чистий фінансовий результат	183582	1258089	796361	413204

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [19, 20, 21].

В наступній таблиці 2.2. розглянемо динаміку приросту окремих показників фінансових результатів для АТ «Укрпошта». Чистий дохід від реалізації підприємства за 2022 рік на 7,68 % менше, ніж у 2021 році (у абсолютній величині зниження 858,45 млн. грн.). Однак у 2023 році дохід зріс на 12,18 % порівняно з 2022 роком (+1,26 млрд. грн.), та у 2024 р. відбулось зростання на 12,06 % більше попереднього року, що призвело на загального зростання чистого доходу у 2024 р. порівняно з 2021 р. на 16,06 %. Це свідчить про поступове відновлення бізнес-активності та ефективне управління ресурсами. Собівартість реалізованих послуг з кожним роком зростає, у 2022 році на 390,4 млн. грн. (+4,09%), у 2023 році – 729,67 млн. грн. (7,35%), а у 2024 році – 883,01 млн. грн. Ця тенденція пов'язана з зростанням витрат на закупівлю усіх необхідних засобів для здійснення перевезень посилок, облаштування місць їх видачі. Чистий фінансовий результат мав позитивне значення у 2021 році, в усі наступні роки – від'ємне. Незважаючи на те, що максимальний розмір збитку був у 2022 р. –1,44 млрд. грн., у 2023 р. відбулось зменшення збитку на 461,73 млн. грн.(на 37%), і у 2024 р. зменшився збиток на 383,16 млн. грн.(на 48%). Тобто спостерігається тенденція зменшення розміру збитку з кожним

роком, що свідчить про ефективні заходи щодо оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності

Таблиця 2.2

Динаміка приросту фінансових результатів АТ «Укрпошта» в 2021-2024 рр., тис. грн., %*

Показники	Абсолютний приріст, +,-			Відносний приріст, %			
	2021 до 2022 у тис. грн.	2022 до 2023 у тис. грн.	2023 до 2024 у тис. грн.	2022 до 2021 у %	2023 до 2022 у %	2024 до 2023 у %	2024 до 2021 у %
Чистий дохід від реалізації	-858449	1257692	1396897	-7,68	12,18	12,06	16,06
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	-390433	-729670	-883007	4,09	7,35	8,29	21,00
Чистий фінансовий результат	-1441671	461728	383157	-785,30	-36,70	-48,11	-325,08

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [19, 20, 21].

Отже, АТ «Укрпошта» зазнала значного зниження чистого прибутку та з 2021-2024 рр., собівартості реалізованих послуг з кожним роком зростає із-за витрат на техніку, автомобілі, будівництво та облаштування поштових пунктів для надання послуг. Головною причиною цьому є війна в країні, у результаті чого багато міст та селищ на Сході країни під контролем ворога, піддаються обстрілам, а це означає, що закрито багато пунктів Укрпошти, значна частина населення виїхала за кордон, у зв'язку з чим відбулось скорочення кількості працівників. Незважаючи на це, компанія старається продовжувати надавати увесь спектр можливих послуг, вчасно доставляти посилки та кошти до отримувачів.

Загалом основу господарської діяльності підприємства формує процес надання поштових та логістичних послуг. Спочатку відбувається збір, обробка та сортування поштових відправлень у відповідних логістичних центрах, після чого задіюються основні засоби підприємства — автотранспорт, сортувальні

лінії, комп'ютеризовані системи відстеження, мобільні пристрої для кур'єрів тощо. Лінійний та технічний персонал Укрпошти забезпечує якісне виконання процесів доставки, обслуговування клієнтів у відділеннях та супровід поштових операцій.

Звичайно, крім основних бізнес-процесів, у межах фінансово-господарської діяльності компанії функціонують і допоміжні служби. Це робота бухгалтерського відділу, підрозділів фінансового та стратегічного управління, ІТ-відділу, юридичної служби, відділу кадрів, служби охорони праці, а також підрозділів, відповідальних за цифрову трансформацію та участь у державно-приватних ініціативах. Весь організаційно-управлінський і технічний потенціал компанії спрямований на якісне та безперервне надання поштових, логістичних та фінансових послуг по всій території України.

Таблиця 2.3

Динаміка активів АТ «Укрпошта» в 2021-2023 рр., тис. грн.*

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Незавершені капітальні інвестиції	320864	295454	324447	347097
Основні засоби	3830957	3870901	4041107	4323746
Запаси	293899	564624	455388	473800
Грошові кошти і їх еквіваленти	3893395	3132038	5233842	4544101
Оборотні активи	6364685	4893242	6618561	6226176
Баланс	10767634	9418683	11502953	11538899

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [19, 20, 21].

Обсяги незавершених капітальних інвестицій зросли з 320,86 млн. грн. у 2021 р. до 347,09 млн. грн. у 2024 р., основних засобів – з 3,83 млрд. грн до 4,32 млрд. грн., запасів – 293,89 млн. грн. до 473,80 млн. грн., грошових еквівалентів 3,89 млрд. грн. до 7,54 млрд. грн., а той час як оборотних еквівалентів навпаки зменшились – з 6,36 млрд. грн у 2021 році до 6,22 млрд. грн. у 2024 р. Розмір загального балансу за усіма статтями зріс з 10,76 млрд. грн. до 11,53 млрд. грн.

Динаміка приросту активів АТ «Укрпошта» в 2021-2023 рр., тис. грн., %*

Показники	Абсолютний приріст, +,-			Відносний приріст, %			
	2021 до 2022 у тис. грн.	2023 до 2022 у тис. грн.	2024 до 2023 у тис. грн.	2022 до 2021 у %	2023 до 2022 у %	2024 до 2023 у %	2024 до 2021 у %
Незавершені капітальні інвестиції	-25410	28993	22650	-7,92	9,81	6,98	8,18
Основні засоби	39944	170206	282639	1,04	4,40	6,99	12,86
Запаси	270725	-109236	18412	92,11	-19,35	4,04	61,21
Грошові кошти і їх еквіваленти	-761357	2101804	-689741	-19,56	67,11	-13,18	16,71
Оборотні активи	-1471443	1725319	-392385	-23,12	35,26	-5,93	-2,18
Баланс	-1348951	2084270	35946	-12,53	22,13	0,31	7,16

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [19, 20, 21].

Загальний баланс відображає стабільне зростання з 22,13% у 2023 році, та 0,31% у 2024 році, що призвело до загального зростання на 7,16%. Це слугує яскравим підтвердженням покращення фінансового стану на підприємстві. Незавершені капітальні інвестиції поетапно зростають з 2022 р., при тому порівнюючи показники 2021 та 2024 рр. на 26,23 млн. грн (+8,18%). Це свідчить про те, що компанія інвестує в довгострокові проекти, які можуть бути пов'язані з відновленням та розширення діяльності по території держави.

В основних засобах також спостерігається тенденція зростання обсягів протягом усього вказаного періоду у 2022 році на 1,04%, у 2023 році – 4,4%, у 2024 на 6,99% порівняно з попереднім періодом, якщо оцінювати загальне зростання, воно дорівнює 12,86 %. Це може бути пов'язаним з оптимізацією бази активів перед тим як інвестувати знову в основні засоби.

Щодо запасів помітне зростання на 92,11 % у 2022 році, різке зниження обсягу у 2023 році – (19,35 %), та ще + 4,04% у 2024 році. В результаті обсяг запасів становить 473,800 млн. грн., що дорівнює загальному зростанню на 61,21 % порівняно з 2021 роком.

Грошові кошти та їх еквіваленти спочатку зменшились на 19,56% до 3,13 млрд. грн., але потім значно зросли до позначки 5,23 млрд. грн., що оцінюється у зростання на 67,11% у 2023 році. У 2024 році відбулось скорочення на 13,18% порівняно з попереднім показником, однак аналізуючи цей показник у порівнянні з 2021 роком, все ж відбулось зростання на 16,71%. Щодо поточних оборотних активів відображається послідовність зростання-спадання: у 2022 р. зниження на 23,12%, у 2023 р. зростання на 35,26%, а у 2024 р. повторно спадання на 5,93%.

На основі розрахованих показників було проведено аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності, автономії та рентабельності активів АТ «Укрпошта» за період 2021–2024 рр. та результати показників вказані у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка коефіцієнтів ліквідності, автономії та рентабельності
АТ «Укрпошта» в 2021-2023 рр.***

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт ліквідності	0,91	0,71	0,69	0,63
Коефіцієнт автономії	0,35	0,27	0,16	0,14
Рентабельність активів	0,02	-0,13	-0,07	-0,04

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [8-11].

Коефіцієнт ліквідності упродовж досліджуваного періоду демонстрував стале зниження: з 0,91 у 2021 році до 0,63 у 2024 році. Абсолютні значення свідчать про зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Загальне відносне падіння склало -132,12%, що вказує на погіршення короткострокової фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування, також зменшився з 0,35 у 2021 році до 0,14 у 2024 році. Така динаміка говорить про зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Відносне зниження показника на рівні -159,73% є негативною тенденцією та свідчить про втрату фінансової незалежності.

Рентабельність активів мала коливальний характер: у 2021 році становила 0,02, у 2022 році знизилася до -0,13, після чого у 2023 та 2024 роках покращилася до -0,07 та -0,04 відповідно. Хоча в останні роки спостерігається позитивна динаміка, показник залишається від'ємним, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Загальне зниження рентабельності активів на 320,62% вказує на низьку ефективність використання наявних ресурсів.

Незважаючи на негативну динаміку основних фінансових показників, фінансово-господарську діяльність АТ «Укрпошта» у 2021–2024 роках варто оцінювати з урахуванням обставин, спричинених повномасштабною війною в Україні. В умовах воєнного стану, порушення логістики, зниження платоспроможності населення, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та руйнування інфраструктури збереження навіть часткової фінансової стійкості підприємства можна вважати відносним досягненням.

Зниження коефіцієнтів ліквідності та автономії свідчить про складнощі із забезпеченням стабільного грошового потоку та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас незначне покращення рентабельності активів у 2023–2024 роках може бути свідченням поступової адаптації компанії до нових умов, підвищення ефективності операційної діяльності та реалізації стратегічних заходів антикризового управління.

Отже, попри загальне погіршення фінансових показників, діяльність АТ «Укрпошта» демонструє прагнення залишатися на ринку, виконувати соціально важливі функції та зберігати стабільність в умовах надзвичайно складної економічної ситуації.

2.2. Дослідження наявної системи управління АТ «Укрпошта»

АТ «Укрпошта» характерно прозора структура корпоративного управління, тобто здійснено чіткий розподіл повноважень між органами правління в товаристві, впроваджуються кращі практики корпоративного управління та досягається баланс між органами правління.

Акціонер товариства володіє правами, відповідно до чинного законодавства України та Статуту акціонерного товариства, а їхнє дотримання та захист гарантується самим акціонерним товариством. Розглянемо наявну систему управління АТ «Укрпошта» подану на рис. 2.1.

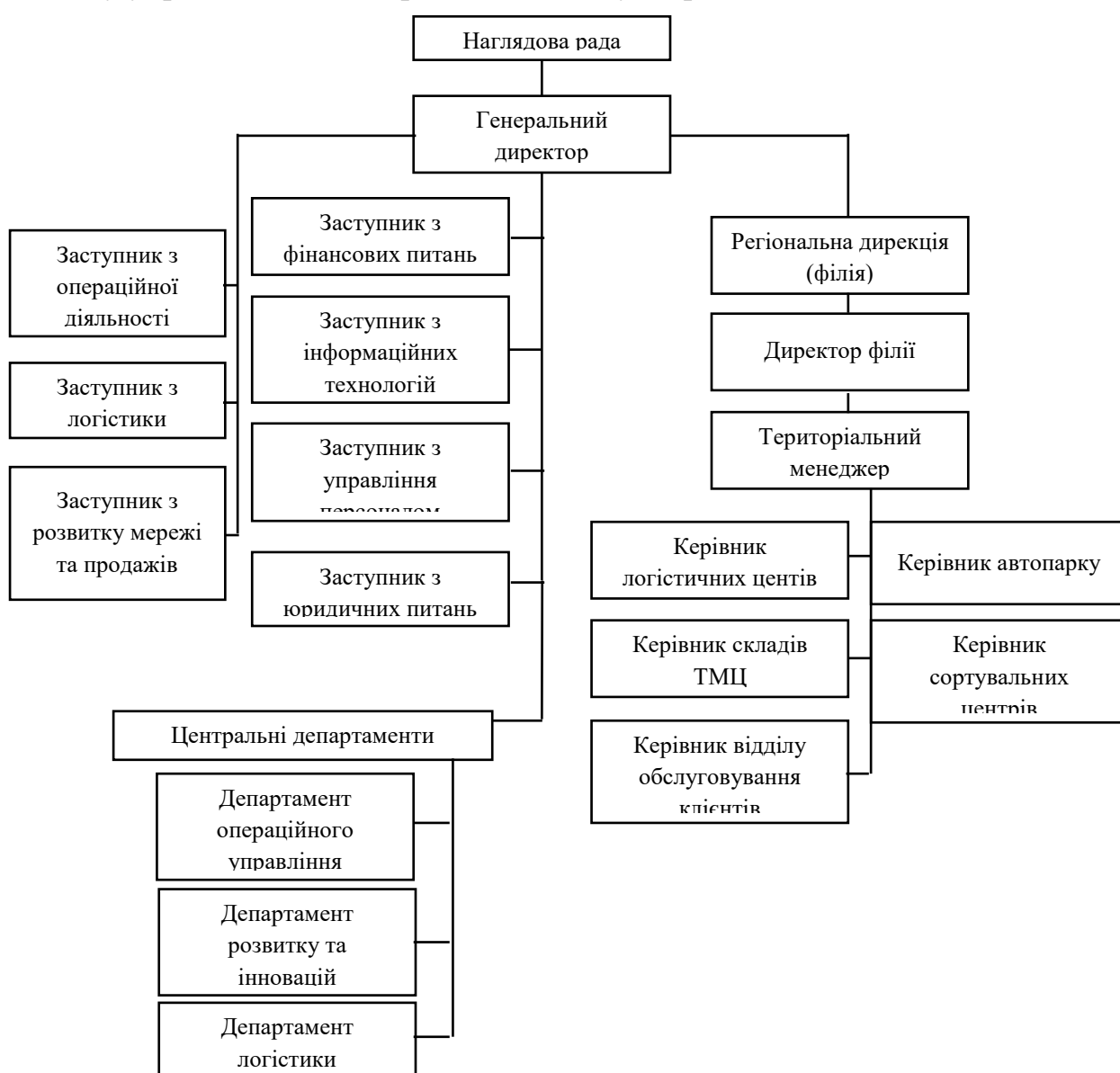


Рис.2.1. Структура правління АТ «Укрпошта»*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [48].

Найвищим органом управління АТ «Укрпошта» є Загальні збори акціонерів. Вони мають виключні повноваження, які не можуть бути делеговані іншим органам управління товариства. Якщо товариство має лише одного акціонера, його повноваження щодо загальних зборів здійснюються одноосібно. Такий акціонер приймає рішення з питань, що належать до компетенції Загальних зборів, у форматі відповідних рішень.

Компетенція Загальних зборів визначено нормами чинного законодавства України, зокрема Законом України «Про акціонерні товариства» (далі – Закон), а також Статутом товариства. Відповідно до ст. 60 цього Закону, на єдиного акціонера не поширюється дія статей 40–57 цього ж Закону (порядок скликання та проведення загальних зборів), тому всі функції та повноваження, передбачені ст. 39 Закону, акціонер здійснює особисто. Річні загальні збори акціонерів проводяться не пізніше 30 квітня року, що настає за звітним, а усі інші збори вважаються позачерговими. У 2024 року в АТ «Укрпошта» було проведено як річні, так і позачергові загальні збори.

Важливу роль в управлінні товариством відіграє Наглядова рада - колегіальний орган, створений для забезпечення захисту прав акціонера та ефективного стратегічного управління акціонерним товариством. Наглядова рада діє в межах компетенції, яка визначена законодавством, Статутом товариства та Положенням про Наглядову раду. Завдань наглядової ради: здійснення контролю та регулювання діяльністю виконавчого органу товариства, оцінка його ефективності та участь у формуванні ключових напрямків розвитку акціонерного товариства.

Компетенція, структура, регламент роботи, а також права, обов'язки та відповідальність членів Наглядової ради прописані у нормативно-правових актах України та внутрішніми документами самого товариства. Таким чином, система корпоративного управління в АТ «Укрпошта» побудована з урахуванням принципів підзвітності, ефективності та прозорості, що відповідає сучасним стандартам управління акціонерного товариства.

Враховуючи відомості Звіту по управлінню АТ «Укрпошта», станом на 2024 рік до складу наглядової ради входить 5 незалежних директорів та 1 члена - представника акціонера, при цьому Голова Наглядової ради був незалежним директором; персональний склад затверджено рішенням загальних зборів акціонерів від 15.05.2023 р. Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 401.

У ході своєї діяльності наглядова рада також може створювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів, аби ті могли б забезпечити вивчення та підготувати до розгляду на засіданні питання, які належать до компетенції наглядової ради. Станом на 2024 рік в АТ «Укрпошта» функціонують два комітети: комітет з питань аудиту та комітет з питань призначень та винагороди Наглядової ради.

Також в товаристві існує посада корпоративного секретаря (ст. 85 Закону). Наглядова рада призначає корпоративного секретаря, його права та обов'язки, порядок роботи, оплата праці визначається Статутом акціонерного товариства, Законом, Положенням про корпоративного секретаря, а також трудовим договором (контрактом). Термін, на який призначається корпоративний секретар встановлюється рішенням наглядової ради, також наглядова рада може достроково припинити повноваження корпоративного секретаря.

Підстави для припинення повноважень корпоративного секретаря акціонерного товариства можуть бути різноманітними, залежно від обставин:

– звільнитися з посади за власною ініціативою, за умови, що не пізніше ніж за 14 днів до бажаної дати припинення трудових відносин, вона офіційно повідомить про це акціонерне товариство у письмовій формі;

– внаслідок фізичної неспроможності виконувати свої функціональні обов'язки через стан здоров'я (мають бути надані відповідні медичні підтвердження).

- вступ у законну силу вироку чи іншого судового рішення, згідно з яким корпоративного секретаря засуджено до покарання, що перешкоджає подальшому виконанню ним посадових обов'язків;
- обставина, визначена у третій частині ст. 88 Закону (ліквідація акціонерного товариства);
- припиняються за рішенням Наглядової ради товариства, укладений із цією особою договір (контракт) автоматично втрачає чинність;
- інші обставини: особа померла, була офіційно визнана недієздатною, частково дієздатною, безвісти зниклою або оголошеною померлою відповідно до встановленої процедури.

Поточне управління діяльністю акціонерного товариства покладається на одноосібний виконавчий орган, яким виступає генеральний директор. Він несе відповідальність перед Загальними зборами акціонерів та Наглядовою радою, а також забезпечує реалізацію рішень, прийнятих цими органами управління.

Призначення генерального директора здійснюється Наглядовою радою відповідно до встановленої законодавством процедури конкурсного відбору. При цьому головну увагу приділяють таким критеріям як добросовісність, професійна підготовка та конкурентоспроможність кандидатів. Після визначення кандидата, уповноважена особа, яка діє за дорученням Наглядової ради, підписує з ним трудовий договір (контракт) від імені товариства. Термін, на який особу призначають або перепризначають на посаду генерального директора, встановлюється рішенням наглядової ради згідно з чинними нормами законодавства. Закон не обмежує можливість однієї і тієї ж особи неодноразово обіймати цю посаду, за умови дотримання усіх передбачених нормативними актами обмежень.

Генеральний директор акціонерного товариства є ключовою посадовою особою, яка здійснює управління повсякденною діяльністю підприємства. Його функції охоплюють широке коло завдань, спрямованих на реалізацію стратегічних і тактичних цілей товариства, а також на забезпечення виконання рішень органів корпоративного управління — Загальних зборів акціонерів і

Наглядової ради. У межах, визначених чинним законодавством та установчими документами товариства, генеральний директор наділений такими основними повноваженнями:

- забезпечує реалізацію рішень, прийнятих Загальними зборами та Наглядовою радою, та діє від імені товариства в межах повноважень, визначених Статутом і правовими актами України;

- керує операційною (поточною) діяльністю підприємства, приймає управлінські рішення з метою досягнення запланованих результатів.

- ініціює та бере участь у формуванні загальної стратегії розвитку товариства, та забезпечує впровадження у реальність;

- розпоряджається активами товариства, його майном та фінансами;

- розробляє та подає на розгляд Наглядової ради або Загальних зборів документи стратегічного, фінансового та інвестиційного характеру;

- забезпечує впровадження та контроль за виконанням річних і перспективних бізнес-планів, інвестиційних програм та інших схвалених планів розвитку товариства.;

- приймає антикорупційну програму товариства, організовує регулярну оцінку корупційних ризиків та реалізує превентивні заходи з метою їх усунення [48].

Отже, управління АТ «Укрпошта» здійснюється відповідно до вимог законодавства та Статуту товариства. Поточну діяльність координує генеральний директор, який підзвітний Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді. Він організовує виконання їх рішень, керує операційною діяльністю, реалізує затверджену стратегію, розпоряджається майном у визначених межах і забезпечує підготовку та виконання фінансових, інвестиційних і стратегічних планів. Призначення та звільнення генерального директора здійснює Наглядова рада. Корпоративний секретар припиняє повноваження з різних причин, зокрема за власним бажанням, через стан здоров'я або інші підстави, передбачені законом.

2.3. Оцінка ефективності управління АТ «Укрпошта»

У сучасних умовах господарювання ефективно управління АТ «Укрпошта» є одним із ключових чинників досягнення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення прозорості діяльності. Особливу увагу заслуговують підприємства з державною участю, серед яких важливу роль відіграє АТ «Укрпошта» — національний оператор поштового зв'язку України. Аналіз ефективності управлінських рішень цього підприємства дозволяє оцінити ступінь відповідності його діяльності стратегічним цілям та очікуванням стейкхолдерів.

Якщо управлінська діяльність повністю або частково вирішує поставлене завдання, дозволяє досягти очікуваного результату, при цьому забезпечує його досягнення на основі оптимального використання наявних ресурсів, вона вважається ефективною .

Оцінювання ефективності управління поєднує кількісні та якісні аспекти діяльності підприємства. У нашому випадку АТ «Укрпошта» виконує комерційні та соціальні функції, тому доцільно застосовувати комплексний підхід оцінювання ефективності управління, що включає як традиційні економічні аспекти, так і сучасні управлінські концепції. Розглянемо більш детально кожен з підходів оцінювання ефективності діяльності компанії згідно з рис. 2.2.

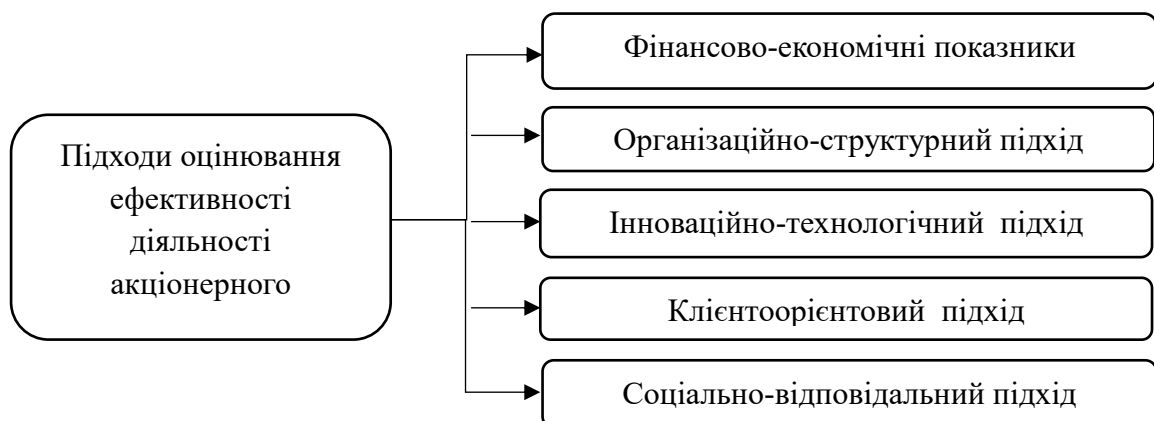


Рис. 2.2. Підходи оцінювання ефективності діяльності акціонерного товариства*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [2, 12].

Перший підхід оцінювання пов'язаний з урахуванням фінансово-економічних показників товариства. Сюди відносяться прибутковість, рентабельність, ліквідність, обсяг доходів та витрат, які демонструють фінансову стійкість компанії. Цей підхід є найпоширенішим у практиці оцінювання діяльності керівництва та враховує наступні індикаторами [12]:

1. Рентабельність активів (ROA), яка оцінює рівень ефективного використовуються ресурси.
2. EBITDA, відображає результативність основної діяльності.
3. Ліквідність, дозволяє оцінити фінансову стабільність.

Таблиця 2.6

Фінансово-економічні показники АТ «Укрпошти» за 2022-2024 рр.*

Рік	Рентабельність активів	ЕБІТДА, тис. грн.	Ліквідність
2022	-0,13	-15342	0,71
2023	-0,07	-505098	0,69
2024	-0,04	-191964	0,63

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [8-11].

Аналізуючи табличні дані, спостерігаємо збиткову діяльність компанії. Проте є поступове підвищення рівня рентабельності з 0,13 до -0,04, що відображає позитивний тренд і говорить про налагодження ситуації щодо співвідношенні обсягів витрат та прибутку, компанія рухається в напрямку досягнення прибутку, незважаючи на те, що обсяги витрат є доволі значними і з кожним роком зростають так як потрібні виділяти кошти на відновлення роботи пошкоджених та зруйнованих відділень, оновлювати та вводити нові технології у діяльність.

Щодо показника EBITDA - відображає значні операційні збитки, а саме зріст збитків в понад 33 рази у 2023 році, що пов'язано з складною ситуацією в країні. Відносно покращення ситуації помітно у 2024 році – зменшення витрат на 313134 тис грн, однак все ж залишається компанія збитковою на рівні операційної діяльності.

Показник ліквідності у період з 2022 року по 2024 рік також знизився до рівня 0,63, це описує ситуацію, коли поточні активи не можуть вчасно покривати поточні витрати, та характеризує компанію не здатною розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями.

Для АТ «Укрпошта» ці показники є критично важливими, деякі з них ми розглянули у розділі 2.1, і спостерігаємо незначне покращення ситуації, яка виникла від початку повномасштабного російського вторгнення на територію України, адже в умовах часткової залежності від державного фінансування та конкурентного ринку послуг компанія має демонструвати результативність не тільки в грошовому вираженні, але і в оптимізації витрат.

Організаційно-структурний підхід є важливим елементом для оцінювання, так як відображає відповідність між управлінською структурою та цілями підприємства, рівнем кваліфікації керівного складу персоналу та ефективністю прийняття їх рішень. Аналіз внутрішньої організації моделі є частиною оцінки ефективності управління. По-перше, потрібно оцінити як швидко компанія здатна підлаштуватись та враховувати зміни ринку – оцінити гнучкість структури управління. Протягом 2017-2019 років відбувалось перехід АТ «Укрпошта» з державного підприємства у публічне акціонерне товариство, відбувалось впровадження нової управлінської моделі, яка передбачала створення нових філій у регіонах, створено новий корпоративний центр, який займається стратегічним плануванням, ІТ та фінансовим управлінням, та впроваджено систему внутрішнього контролю. У період з 2019 року «Укрпошту» проявила гнучкість у ситуації з початком пандемії Covid-2019 та у 2022 році з початком повномасштабного російського вторгнення – переорієнтація усіх логістичних маршрутів, запуск мобільних поштових відділень, та реалізував електронний документообіг [2].

По-друге, наявність ключових показників ефективності дозволяє керівництву філій контролювати успішність виконання завдань поставлених перед робітниками. З 2020 року було введено систему персональних КРІ, серед яких є наступні показники: ріст обсягів відправлень і фінансових послуг,

дотримання термінів доставки, оцінка якості обслуговування клієнтів. Як заохочення до досягнення результатів компанія виплачує бонуси працівникам, а за систематичне невиконання поставленого плану — звільнення або переведення.

По-третє, оцінка розподілу повноважень між рівнями менеджменту - делегування управлінських функцій. За останні роки діяльності АТ «Укрпошта» створила та модернізувала єдину платформу прийняття управлінських рішень, в якій через електронну систему здійснюється документооборот, подання звітності про фінансові результати та погодження закупівель. Одним з основних призначень цієї системи – це чітке розуміння меж повноважень та обов'язків кожного працівника компанії.

У наш час впровадження інноваційно-технологічного підходу сприяє ефективному управлінню компанії, оцінює здатність компанії впроваджувати інновації. У діяльності АТ «Укрпошта» відбулись характерні зміни за умов впровадження інновацій, а саме: модернізовано логістичні центри, закуплено нові автомобілі, впроваджено GPS-нагляд за маршрутами, що дозволило зменшити запізнення і підвищити ефективність маршрутів доставки, оновлено онлайн-сервіси відстеження, покращено функціонування мобільного додатку та платформи електронної комерції. Ці інновації дають змогу підвищити точність, швидкість і якість обслуговування. Одним із актуальних прикладів слугує повністю автоматизований логістичний центр у Києві, який здійснює опрацювання близько 40 тис. посилок за годину. Також впровадження у роботу CRM-систему дозволило ефективно керувати контактами з клієнтами та скорочує витрати часу на опрацювання запитів від клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід базується на встановлення зв'язку між клієнтом та компанію, та включає наступні критерії: рівень обслуговування клієнтів, що враховує швидкість та якість опрацювання запитів, доступність послуг, швидкість доставки посилок по призначенню, а також зворотній зв'язок з клієнтом. Цей підхід передбачає оцінку управлінських рішень з точки зору задоволення потреб споживача. До головних показників якості обслуговування

клієнтів відносять кількість скарг та звернень, частота повторних звернень та індекс задоволення клієнтів. Упродовж 2021-2024 років «Укрпошта» працює над підвищення рівня сервісу для споживачів у селищах та містах, розширенням мережі поштоматів, а також особлива увага приділяється скороченню термінів доставки посилок — усе це є індикаторами ефективності управлінських рішень.

Діяльність АТ «Укрпошта» повинна враховувати виконання соціальної функції, на якій базується соціально-відповідальний підхід. Соціальна місія представляє собою дотримання етичних стандартів, принципів прозорості та відповідальності перед клієнтами, реалізацію соціальних програм (виплата пенсії, надання послуг у віддаленні села). Цей підхід для АТ «Укрпошта» є особливо актуальним у періоди воєнного стану, коли підприємство продовжує виконувати критичні функції, гарантує доставку пенсій, гуманітарної допомоги та підтримку громад [7].

Отже, підсумовуючи вищезазначену інформацію стосовно оцінки ефективності управління діяльності АТ «Укрпошта», можна дійти висновку, що ефективне управління акціонерним товариством можливе за умови поєднання кількісних та якісних аспектів діяльності. Оцінка ефективності діяльності здійснюється за рахунок фінансових, організаційно-структурних, інноваційних, клієнтоорієнтованих та соціальних критеріїв. Досвід АТ «Укрпошта» демонструє, що поєднання класичних підходів до оцінювання із практичним втіленням стратегічних рішень дозволяє покращити ситуацію навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Аналіз виявлених проблем у системі управління АТ «Укрпошта»

На основі аналізу діяльності АТ «Укрпошта» було виявлено проблеми в управлінні даного товариства. Незважаючи на модернізацію управлінської системи, компанія стикається з низкою внутрішніх проблем, які впливають на ефективність функціонування як у стратегічному, так і в операційному площинах, не дозволяють повністю реалізувати потенціал товариства. Розглянемо основні проблеми, які потребують негайного реагування.



Рис. 3.1. Виявлених проблем у системі управління АТ «Укрпошта» *

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [24, 25, 27, 36, 43].

Першою проблемою, з якою стикнулось керівництво товариства є нерівномірність впровадження управлінських змін у регіонах. Після здійснення реформи управлінської структури компанія більше приділила уваги центральному апарату управління, зміцнила їх позицію, надавши більш розширений спектр можливостей, в той час як регіональні дирекції часто не встигають за темпами змін. У багатьох філіях, особливо в сільській місцевості та віддалених районах, все ще спостерігається:

- «технологічна відсталість» - відсутність сучасного обладнання, низький рівень комп'ютеризації, нестача кваліфікованих ІТ-спеціалістів;

- неефективна комунікація між регіональними і центральними офісами;
- низький рівень обслуговування та затримки доставок;
- використання KPI, без якісного зворотного зв'язку.

Існування цих проблемних моментів у діяльності АТ «Укрпошти» створює розрив між стратегічним рівнем управління та практичною реалізацією завдань на місцях, що негативно впливає на корпоративну культуру та рівень надання послуг компанії .

Другим проблемним місцем з яким зіткнулися у діяльності компанії є взаємодія з працівниками компанії. Для даного товариства характерно високий рівень плинності кадрів та кадрове виснаження. Операційний персонал, який включає працівників відділень, листонош, кур'єрів, залишається недооціненою та проблемною ланкою у кадровому менеджменті Укрпошти, а причиною цьому залишається ряд об'єктивних факторів :

1. Рівень оплати праці у багатьох випадках нижчий за середній по галузі (станом на 2024 рік середній рівень заробітної плати в «Укрпошті» становить 13, 8 тис грн, в той час як державна служба статистика показує середній рівень зарплати за видом діяльності пошта на рівні 16, 1 тис. грн., а середня зарплата по Україні – 20, 9 тис. грн. [24, 25].

2. Високий рівень навантаження на працівників та складні умови роботи (особливо в селах та зонах бойових дій).

3. Відсутність умов для кар'єрного зростання, стабільності у роботі компанії, а також неможливість проявляти творчі здібності, не достатньо розвинених мотиваційних програм і соціальних гарантій призводить до відтоку кадрів та втрати кваліфікованого персоналу.

Через значну кількість скарг на невиконання обов'язків операторами поштових відділень, керівництво вдалось до хитрощів та ввели у практику існування «таємного покупця», з метою оцінки якості надання послуг та сервісу працівниками. Невиконання вимог діяльності компанії призводить до зниження якості обслуговування клієнтів і порушення стабільності у виконанні основних функцій підприємства.

Наступним явищем, яке містить як користь так і недоліки є централізована модель управління компанією. Централізація сприяла стандартизувати процедури, контролювати якість наданих послуг, однак вона стала причиною концентрації великої кількості навантаження у центральному апараті [27]. В результаті спостерігаються виникнення наступних проблем :

- виникнення затримок в операційному управлінні у філіях в регіонах за умов виникнення проблем чи помилок при нестандартних ситуаціях (наприклад, технічний збій, термінові логістичні зміни);

- менеджери в регіонах обмежені в можливостях та повноваженнях, щоб самостійно приймати рішення, що знижує мотивацію до ініціативності, бажання розвиватися.

- центральний офіс опрацьовує велику кількість запитів з усієї країни, в результаті персонал перевантажується і відповідно якість управління зменшується.

Існує потреба в частковій децентралізації повноважень, особливо в питаннях, що не потребують стратегічного ухвалення.

Четвертою проблемою, яка виникла у ході діяльності товариства є обмежені можливості швидкої цифрової трансформації. Протягом останніх років компанія активно впроваджує цифровізації (електронна черга, мобільні додатки, CRM-системи) [36], однак впровадження новітніх технологій супроводжує виникнення проблемних ситуацій, які впливають на темпи та якість цифрової трансформації:

- частина відділень (особливо в регіонах) працює на застарілому обладнанні та з поганим інтернет-зв'язком, що ускладнює повноцінну автоматизацію для нових сервісів;

- нестабільність інформаційних систем призводить до масштабних технічних збоїв, в результаті яких цифрові послуги є тимчасово недоступні [43].

Докладаючи максимум зусиль у провадженні інновацій у діяльність, АТ «Укрпошта» стикається з низкою складнощів, таких як технічні збої, проблеми в адаптаціях працівників та головне необхідність в значних

інвестиціях. Це гальмує підвищення ефективності та призводить до нерівномірного споживчого досвіду клієнтів по країні.

Однією з ключових проблем, яка впливає на ефективність управління компанії є обмежений розвиток середньої управлінської ланки. До середнього менеджменту ми відносимо керівників відділень, регіональних дирекцій та функціональних підрозділів, їх роль є важливою для забезпечення стабільної роботи на місцях та провадження змін.

На жаль, керівники середньої ланки часто не мають достатнього рівня кваліфікації та практичного досвіду в реалізації сучасних управлінських підходів в умовах цифрової трансформації, в той час як топ-менеджмент пройшов якісну трансформацію. Це проявляється у складнощах з впровадженням KPI; нерозумінні принципів мотивації персоналу та слабкій комунікації всередині колективів. Існує потреба у системному розвитку управлінських навичок на середньому рівні через тренінги, наставництво, внутрішні навчальні програми [5].

Варто звернути увагу на проблему взаємовідносин АТ «Укрпошта» та клієнтів, недостатній зворотній зв'язок впливає на репутацію компанії, рівень довіри населення та якість надання послуг. Одна з поширених проблем взаємодії є повільна реакція на скарги та звернення. Кожен клієнт АТ «Укрпошта» може оцінити якість обслуговування в електронному форматі через сайт, однак опрацювання звернень затягується на місяці. Більше того не завжди скарги беруться до уваги, а існують тільки формально. В результаті реальних змін в управлінських рішеннях не відбувається, що призводить до повторення тих самих недоліків у роботі, зокрема:

- неможливість поспілкуватись з менеджерами контакт-центру для уточнення даних по ситуації,
- невчасна доставка без вказування причин,
- черги у відділеннях,
- непоінформованість персоналу щодо нових послуг,

- стандартні шаблонні відповіді без будь-якої, конкретики вирішення ситуації.

Компанії необхідно більше приділяти увагу аналізу скарг та вирішенню конфліктних ситуацій, адже бездіяльність призведе до повторного виникнення цих же ситуацій та негативно позначиться на рівні довіри людей до компанії. Загалом взаємозв'язок між проблемою - наслідки відсутності ефективного зворотного зв'язку ми подали у вигляді рис. 3.2.

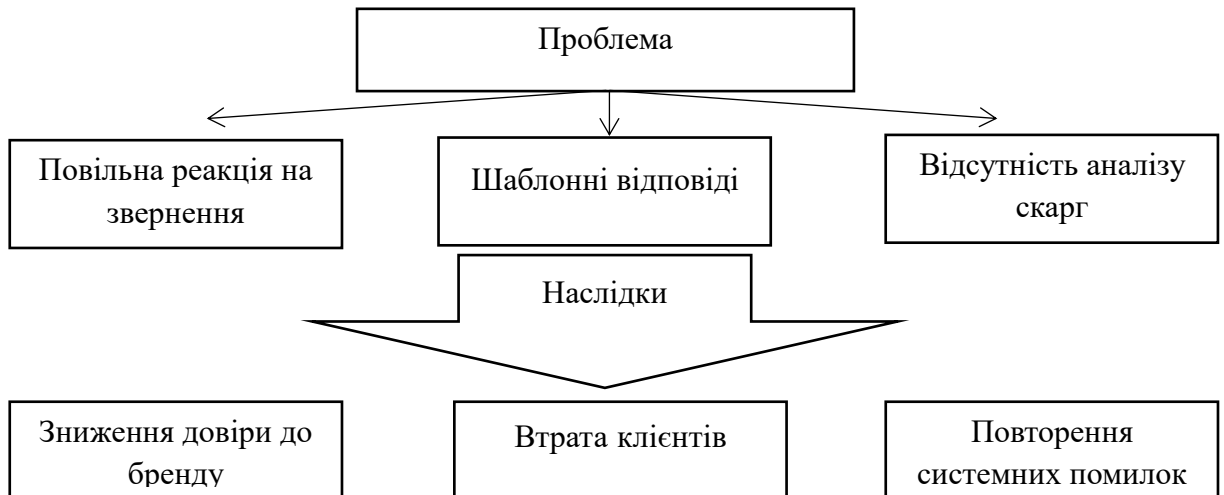


Рис. 3.2. Наслідки відсутності ефективного зворотного зв'язку у АТ «Укрпошта» *

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [5, 24, 25, 27, 36, 43].

Отже, АТ «Укрпошта» має потенціал та міцний фундамент, однак подальший її розвиток неможливий без усунення викликів у організаційній структурі компанії, в кадровому забезпеченні, у зворотному зв'язку з клієнтами, а також технологічних та технічних питаннях. Ключовими завданнями на яких потрібно звернути увагу є децентралізація управління (посилення автономії філій і середнього менеджменту), підвищення ролі середньої управлінської ланки, прискорення цифровізації та впровадження інновацій на базовому рівні, стабілізації кадрового складу через соціальні стимули, вдосконалення сервісу з врахуванням думки клієнтів. Усунення та вирішення зазначених проблем сприятиме не лише підвищенню якості надання послуг, але і зростанню рівня конкурентоспроможності компанії.

3.2. Пропозиції щодо покращення управління АТ «Укрпошта»

Протягом останніх років діяльності АТ «Укрпошта» провела успішну трансформацію управлінської моделі. Компанія реалізувала комплексну реформу, яка спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість системи управління та адаптацію до сучасних викликів.

Проведемо детальний аналіз пропозиції щодо вирішення проблем зазначених у підрозділі 3.2 та покращення управління в компанії, зображених на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Пропозиції щодо покращення управління в АТ «Укрпошта»*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [26,31,38- 40,42,45,47,50].

Заходи вдосконалення управління АТ «Укрпошта» варто розпочати з оптимізація регіональної структури та децентралізація управління. У 2023 році АТ «Укрпошта» провівши заходи реструктуризації перейшла до нової моделі регіонального управління. Відбулись зміни структури компанії відповідно до адміністративно - територіального поділу України - створено 25 регіональних

структур замість колишніх філій (24 області + Крим). Ці зміни сприяють ефективнішій координації діяльності компанії на місцях та модернізації управління. Однак, незважаючи на уніфікацію, в системі управління містяться недоліки такі як перевантаженість центрального офісу, недостатня автономність регіональних дирекцій, а також обмежена гнучкість у реагуванні на локальні потреби [21].

З метою підвищення ефективності управління компанією пропонуємо впровадити наступні заходи:

1. Здійснити делегування операційних повноважень регіонам, що проявиться у збільшенні їхньої автономії у прийнятті рішень для керівної ланки регіональних структур у розподілі бюджету в межах затвердженого плану; кадрових питаннях (виплата премій та набір нових співробітників); налагодження контрактів з місцевими постачальниками. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню відповідальності керівного прошарку, скороченню бюрократії, швидкому реагуванню на локальні потреби, підвищення відповідальності.

2. Створити “регіональні офіси розвитку” – компанія відкриває відділи аналітики та інновацій у кожному регіоні з метою збору даних про локальний ринок та клієнтів; ініціювання пілотних проєктів; підготовки локальних ініціатив для центрального узгодження. Полтавська дирекція ініціює запуск послуги «пошта на електровелосипеді» для віддалених сіл — проєкт реалізується без втручання з Києва.

3. Сформулювати показники ефективності діяльності (KPI) для регіонального рівня з урахуванням локальних особливостей - у промислових регіонах — акцент на логістиці; у сільських — на мобільних відділеннях і пенсійній доставці.

4. Проводити ротацію управлінських кадрів між регіонами кожних 3-5 років з цілю передачі знань та досвіду, розширення кругозору та прийняття креативних рішень, уникнення «застою» в управлінні. Наприклад, керівника підрозділу з Києва переводять управління в Житомирську дирекцію, де він

проводить цифровізацію у відділеннях, що приносить зростання у попиті використання послуг поштового відділення.

5. Застосовувати автоматизовану систему комунікацій між центром і регіонами, користуватись єдиною платформою управлінських рішень, наприклад Microsoft SharePoint або спеціалізована CRM-платформа, з чіткою ієрархією затвердження документів, аби уникнути дублювання та затримок.

Наступною пропозицією змін в управлінні є підвищення ефективності середньої управлінської ланки, адже саме ці працівники забезпечують стабільне функціонування компанії. На даному рівні між операційними підрозділами та стратегічним центром відбувається реалізація ключових управлінських рішень, контроль за виконанням планів. Підвищення ефективності даної ланки сприяє успішній трансформації компанії. Розглянемо пропозиції щодо вдосконалення:

1. Підвищення рівня кваліфікації працівників та додаткове навчання.

Для діяльності АТ «Укрпошта» характерно функціонування освітнього центру - внутрішня корпоративна академія. Однак окрім неї варто посилити періодичні обов'язкові курси з менеджменту, клієнтського сервісу, управління персоналом та цифрових технологій, продовжити партнерство з бізнес-школами та університетами. Наприклад, одна з останніх навчальних програм є дистанційне навчання на платформі Learning Укрпошта, яка надає можливість пройти курси різного спрямування: інклюзивна комунікація, ментальне здоров'я та стандарти оформлення поштових відділень [26].

2. Впровадження індивідуальних показників системи оцінювання ефективності роботи КРІ для середнього менеджменту залежно від специфіки регіону. Встановити прозору бонусну систему, коли перевищення показників оцінюватиметься виплатою премії працівнику, а не виконання – аналізуватиме причину та допоможе виправити ситуацію. Як бонус можна розглядати додаткові дні відпустки, участь у поїздках, сертифікати [50]. Додатково можна розглянути запровадження менторських програм та обміну досвідом між регіонами для підвищення професійного рівня менеджерів.

3. Розширення управлінських повноважень через делегування повноваження начальникам відділень щодо вирішення локальних питань обслуговування, надати можливість регіональним менеджерам вносити пропозиції до річних планів розвитку, звітувати як нововведення вплинули на реальну ситуацію, долучати менеджерів для обговорення управлінських змін. На даний момент багато рішень ухвалюється лише в центральному офісі, що ускладнює швидку реакцію на проблеми.

Важливим напрямом для підвищення якості обслуговування в АТ «Укрпошта» є посилення зворотного зв'язку. На сьогоднішній день «Укрпошта» забезпечує клієнтам можливість звернутись у разі необхідності різними шляхами: зателефонувати в контакт-центр, написати лист на електронну адресу, можна подати скаргу на офіційному сайті, однак це не завжди береться до уваги або в кращому випадку опрацьовується тривалий час [31, 42, 47].

Для покращення ситуації вдосконалення зворотного зв'язку, пропоную здійснити наступні кроки:

1. Розширити функціонал мобільного додатку – щоб усі дії, які стосуються взаємодій з Укрпоштою можна здійснювати через мобільний додаток: подавати звернення, скарги, а також отримувати відповідь про їх опрацювання.

2. Використання чат-ботів: створити інтерактивних помічників у месенджерах для швидкого надання інформації та вирішення типових питань.

3. Квартальні опитування клієнтів: здійснювати опитування клієнтів про якість надання послуг через додаток, а на основі отриманих результатів здійснювати зміни у діяльності компанії.

4. Прозорість у вирішенні звернень: надати можливість клієнтам відстежувати статус свого звернення в режимі онлайн через додаток [38].

Також вагомою пропозицією щодо покращення діяльності АТ «Укрпошта» є цифровізація процесів, що дозволить підвищити ефективність, якість обслуговування та доступності послуг для клієнтів. Згідно з стратегією 100% автоматизації компанія зробила доступним цифрові послуги

для понад 10 млн. людей, за рахунок автоматизації відділень у місцевостях з населенням більше 1200 осіб та завершила впровадження проєкту пересувних відділень у найвіддаленіших куточках країни.

Пропозиції для подальшої цифровізації включають:

- розширення функціоналу додатку та запровадження чат-ботів;
- впровадження використання системи штучного інтелекту для прогнозування логістичних маршрутів;
- взаємодію з іншими державними платформами для спрощення процесів та підвищення зручності для користувачів;
- підвищення рівня кібербезпеки – захистити персональні дані клієнтів та гарантувати безпеку інформаційної системи компанії.

Отже, підсумовуючи, варто звернути увагу на те, що за останні роки діяльності АТ «Укрпошта» здійснила значні кроки у напрямку модернізації управління, враховуючи оптимізацію структури, впровадження ІТ інструментів та підвищення рівня професійної компетентності персоналу. АТ «Укрпошта» варто продовжити впровадження запропонованих заходів щоб досягнути економічного зростання та підвищити рівень управління, а саме взяти до уваги пропозиції щодо делегування повноважень та підсилення регіонального менеджменту, підвищення кваліфікації середньої управлінської ланки, сформуванню дієвої системи зворотного зв'язку з клієнтами, а також модернізувати цифрову систему компанії, що сприятиме підвищенню ефективності та якості обслуговування клієнтів. Реалізація вказаних пропозицій сприятиме зміцненню позицій АТ «Укрпошта» на ринку поштових послуг.

3.3. Впровадження інновацій у систему управління АТ «Укрпошта»

Впровадження інновацій в систему управління АТ «Укрпошта» є важливим елементом трансформації компанії в сучасного національного поштового оператора, здатного створювати конкуренцію в умовах цифрової економіки. «Укрпошта» активно реалізує низку стратегічних ініціатив, спрямованих на модернізацію управлінських процесів, цифровізацію операцій та підвищення прозорості корпоративного управління.

У 2021 році Укрпошта уклала договір з компанією IT-Enterprise на впровадження єдиної ERP-системи вартістю 95,8 млн грн. Це сприяло ефективному управлінню основними бізнес-процесами компанії. заміні понад 80 розрізних інформаційних систем, об'єднавши фінансовий, кадровий, логістичний та операційний облік в єдину цифрову платформу.

В результаті використання ERP-системи відбулись наступні зміни, які відображено на рис. 3.4.

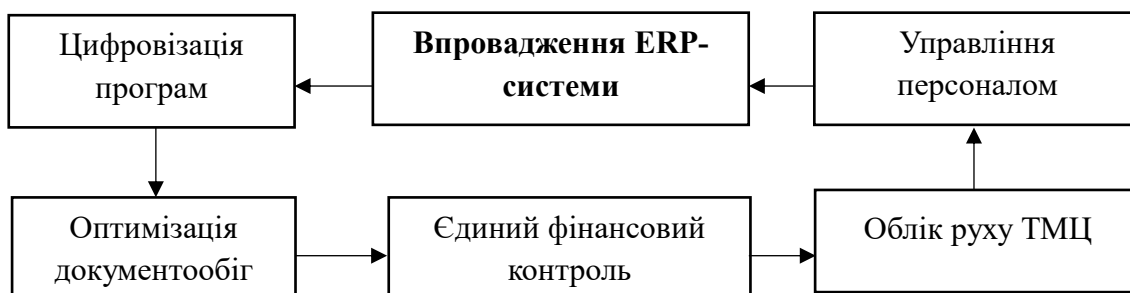


Рис. 3.4. Використання ERP-системи*

Примітка. *Побудовано автором на основі даних [43, 49].

Завдяки інтеграції системи, більшість операційних процесів були переведені в цифровий формат понад 70% бізнес-процесів, що забезпечило прозорість та контрольованість діяльності компанії [49]. Оптимізували процеси перевірки та погодження документів, в результаті чого, значно скоротили час на обробку нормативних та організаційно-розпорядчих документів [43]. Сформували єдиний фінансовий контроль - централізація бухгалтерії дозволила оперативно отримувати консолідовані фінансові звіти по кожному регіону, що значно покращило бюджетне планування.

Облік руху ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей). ERP дозволяє відслідковувати стан запасів на складах у режимі онлайн, уникати перевитрат та оптимізувати постачання. Система дозволяє бачити навантаження працівників, їхню продуктивність, а також проводити аналіз за відвідуваністю, ефективністю, обсягами наданих послуг. В результаті відбулося підвищення прозорості, контрольованості та ефективності управлінських процесів, а також зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру.

АТ «Укрпошта» активно інвестує в автоматизацію логістичних процесів. Зокрема, компанія уклала угоду на будівництво автоматизованого сортувального комплексу в в Одесі, Києві («Київ-Лівий»), Дніпрі, Львові, Харкові та Хмельницькому), відмовившись від ручного сортування [41]. Переваги від даних змін: зростає швидкість та точність обробки відправлень, зменшиться вартість витрат та покращиться якість обслуговування клієнтів; запровадиться нова логістична модель, яка дозволило скоротити час доставки між обласними центрами та великими містами до наступного дня.

З 18 квітня 2024 року АТ «Укрпошта» перейшла на повністю електронне оформлення міжнародних поштових та кур'єрських відправлень. Це дозволило:

- скоротити час обробки відправлень: 71,5% поштових відправлень проходили митне оформлення за менше ніж 3 години, ще 28% — до 24 годин після прибуття;

- підвищити прозорість процесу: Електронне оформлення забезпечує точність та контрольованість митних процедур, зменшилися кількість помилок та підвищилась прозорість процесу.

Укрпошта розробила та впровадила політику управління ризиками, засновану на міжнародних стандартах ISO 31000:2018 та методології COSO ERM Framework. Це забезпечує системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та захисту інтересів акціонерів і клієнтів.

Інноваційний розвиток АТ «Укрпошта» неможливий без стратегічних інвестицій у нові технології, модернізацію інфраструктури, цифрові рішення та

логістичні системи. У 2017–2024 роках компанія здійснила низку масштабних інноваційних проєктів, які не лише трансформували її управлінську систему, а й вивели Укрпошту на якісно новий рівень національного поштового оператора. Залучення інвестицій — це основа для сталого розвитку у межах конкурентного середовища, особливо з огляду на тиск з боку приватних компаній, таких як «Нова пошта».

АТ «Укрпошта» активно веде партнерство з міжнародними організаціями та залучає кошти на модернізацію управління з міжнародних фінансових інституцій. Наприклад:

У 2020 році компанія уклала угоду з IFC (International Finance Corporation) на розробку IT-архітектури для централізації обліку, логістики та електронної комерції. Спільно з UNDP реалізовували проєкти з цифрової доступності віддалених громад. Такі інвестиції дозволили модернізувати CRM-системи, розробити кабінет клієнта, мобільний застосунок, а також забезпечити інтеграцію з ProZorro для прозорих закупівель [18].

Отже, впровадження інновацій в систему управління АТ «Укрпошта» охоплює широкий спектр напрямів: цифровізацію процесів, оптимізацію організаційної структури, автоматизацію логістики, розвиток корпоративного управління та управління ризиками. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності, прозорості та конкурентоспроможності компанії, забезпечують якісне обслуговування клієнтів та сталий розвиток в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної роботи розкрито теоретичні аспекти та розроблено практичні рекомендації щодо управління акціонерним товариством в умовах воєнного стану. Узагальнюючи, хочу виділити наступні висновки:

1. На основі проведеного аналізу поняття та сутності функціонування акціонерного товариства, врахувавши економічну та правову природу товариства, дослідивши особливості та закономірності становлення товариств, було визначено, що акціонерне є формою господарського товариства, капітал якого розподілений на акції однакового номіналу, які гарантують права їх власників-акціонерів. Правові основи діяльності акціонерного товариства регламентується оновленим Законом України «Про акціонерні товариства» №2465-IX від 22.07.2022 р., відповідно до якого визначено мінімальний розмір статутного капіталу та органи управління.

2. Визначено, що відповідно до останніх змін Закону України «Про акціонерні товариства» існують дві моделі управління акціонерним товариством, а саме однорівнева або дворівнева, акціонери можуть змінювати обрану структуру управління, при тому цей перехід від однієї структури до іншої не є реорганізацією. Однорівнева модель управління складається з загальних зборів та ради директорів (виконавчий орган), дворівневій характерно загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган. Управління акціонерним товариством відбувається за рахунок комплексу інструментів, які є важливими елементами ефективної діяльності товариства: органів управління (загальні збори, рада директорів, наглядова рада, виконавчий орган), документообігу (статут, накази та розпорядження, регламент органів управління, а також ті, що створенні в період безпосередньої діяльності), а також фінансового менеджменту (представленого бюджетуванням, інвестиційною та дивідендною політикою).

3. Дослідивши функції кожного органу управління акціонерним товариством, було визначено, що за кожним з них закріплена функція, при тому: у кожній з моделей управління функція стратегічного планування

виконується загальними зборами, на раду директорів покладається функція управління та контролю в однорівневій моделі, а у дворівневій – виконавчий орган здійснює оперативне управління, а наглядова рада контролює та регулює діяльність акціонерного товариства. Для того щоб товариство в повній мірі могло виконувати покладені на нього функції, варто дотримуватись принципів управління акціонерним товариством.

4. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність АТ «Укрпошта» за 2021-2024 рр., та оцінено основні фінансові показники товариств, в результаті чого отримали наступні висновки: спостерігаємо зниження чистого прибутку, зростання собівартості та від'ємне значення фінансового результату, проте відбувається зменшення розміру показника фінансового результату, що свідчить про ефективні заходи щодо оптимізації витрат. Враховуючи погіршення фінансових показників, АТ «Укрпошта» демонструє прагнення залишатися на ринку та продовжувати вести діяльність за складних економічних умов.

5. Досліджено наявну систему управління АТ «Укрпошта», організаційна структура якої складається з найвищого органу влади – Загальні збори, виконавчого органу представленого Генеральним директором, та Наглядової ради, яка складається з тимчасового та постійний комітет, а також корпоративного секретаря, посаду якого утворює наглядова рада. Кожен з органів управління має свої завдання та обов'язки, які регулюються статутом Товариства та Законом.

6. Проведено аналіз ефективності управління АТ «Укрпошта» та надано комплексну оцінку відповідно до кожного з підходів: фінансово-економічного за рахунок аналізу показників ліквідності та рентабельності, організаційно-структурного, інноваційно-технологічного, клієнтоорієнтованого та соціально-відповідального підходів. Ефективна діяльність управління акціонерного товариства можлива за умов поєднання даних підходів та практичних стратегічних рішень.

7. Виявлено проблеми, які виникли у процесі діяльності АТ «Укрпошта», головними з яких є нерівномірність впровадження управлінських змін у регіонах, обмежена цифровізація, недостатній рівень кваліфікації середньої управлінської ланки та висока плинність кадрів, байдуже відношення до скарг клієнтів. Подальший розвиток компанії не можливий без усунення та вирішення зазначених проблем, тому компанії варто більше приділити уваги внутрішнім конфліктам у середині самої системи.

8. Наведено ряд пропозицій щодо покращення управління АТ «Укрпошта», серед яких вагоме місце займає децентралізація управління через делегування операційних повноважень, підвищення рівня кваліфікації працівників за рахунок перекваліфікації та додаткових курсів персоналу, посилення зворотного зв'язку з клієнтами та проведення заходів цифровізації компанії. Врахування даних пропозицій сприятиме підвищення рівня ефективності управління товариством, зростання конкурентоспроможності компанії та зростання рівня довіри населення.

9. Виокремлено напрямки впровадження інновацій у системі управління АТ «Укрпошта», серед яких важливими є поступове запровадження цифрової трансформації з допомогою повного електронного документообігу, з застосуванням Сrm- та Еgr -системи, що впливає на швидкість опрацювання запитів, формування фінансових звітів та рівня навантаження на працівників; здійснюється автоматизація логістичних процесів, яка скорочує витрати часу на доставку посилок, а також впроваджується заходи політика управління ризиками, які сприяють захисту інтересів акціонерів та користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабецька І.Я., Вівчарук Д.П. Охорона інтересів учасників підприємницьких товариств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер.: Юриспруденція. 2020. № 43. С. 121–124.
2. Білик С.Д. Прозорість корпоративного управління в публічних акціонерних товариствах. *Право і безпека*. 2020. № 3. С. 45–52.
3. Бондаренко Р.С. Особливості здійснення контролю за діяльністю акціонерних товариств. *Право і суспільство*. 2019. № 4. С. 89–96.
4. Велика О.Ю. Вплив структури управління акціонерним товариством на ефективність корпоративного управління. *Економічні студії*. 2021. Т. 1. С. 24–28.
5. Волошин І.Р. Конфлікт інтересів в органах управління акціонерних товариств. *Право та інновації*. 2021. № 4. С. 45–52.
6. Гавриленко Н.М. Процедури прийняття управлінських рішень в акціонерних товариствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 63. С. 156–163.
7. Гарагонич О.В. Господарська правосуб'єктність акціонерних товариств: проблеми теорії і практики. *НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень*. Київ, 2019. С. 406
8. Гончарук В.С. Правовий статус наглядової ради в системі органів управління АТ. *Право і безпека*. 2019. № 4. С. 55–61.
9. Гриценко О.А. Фінансове управління в акціонерному товаристві "Укрпошта". *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 98–105.
10. Гудзь О.Є., Клюка Ю.С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. Т. 3. С. 4–9.
11. Гуренко А.М. Спеціальні права акціонерів та їх правова природа. *«Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ»*. 2020. № 3. С. 123–130.
12. Дорошенко Л. М. Припинення акціонерного товариства: перспективи розвитку законодавства та питання право застосування. *Законодавство про*

акціонерні товариства: новації та перспективи: Збірник наукових праць за матеріалами XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 2020. 139 с.

13. Звіт про управління за 2024 рік. Акціонерне товариство «Укрпошта». Київ, 2025. С. 45 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf

14. Іванов А. М., Блинова Д. В., Кривний В. Є. Особливості розвитку та проблеми управління публічним акціонерним товариством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки"*. 2020. В.11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2020-11-6540>

15. Іванченко Р.П. Управління акціонерного товариства: правові аспекти діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 67–74.

16. Коваленко Д.І. Правові аспекти реорганізації акціонерних товариств в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. № 91. С. 123–128.

17. Коваль Т.І. Наглядова рада як орган управління акціонерного товариства. *Право України*. 2021. № 7. С. 89–96.

18. Козирев, І. В. Логіка та передумови формування методики оцінки ефективності системи корпоративного управління акціонерного товариства. *Збірник наукових праць ХНАДУ*. 2021. Вип. 92. С. 142–147.

19. Кравець О.Б. Внутрішній контроль в системі управління акціонерними товариствами. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 167–174.

20. Кравченко О.М. Захист прав міноритарних акціонерів в українському законодавстві. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 3. С. 67–73.

21. Кудрявцева Н.І. Особливості господарської діяльності державних акціонерних товариств. *Право та інновації*. 2021. № 1. С. 98–105.

22. Лавріненко О. В., Фролова Т. О., Ананьєв М. Ю. Акціонерні товариства в умовах євроінтеграційної трансформації українського законодавства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 23–29

23. Левицький О.М. Ефективність корпоративного управління в українських акціонерних товариствах. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 112–119.

24. Левченко О.В. Управління якістю послуг в акціонерному товаристві "Укрпошта". *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3. С. 134–142.
25. Маслеєв С.С., Фурса Т.П. Акціонерне товариство як суб'єкт корпоративних відносин. *Економічна наука сьогодення*. 2020. С. 7–10.
26. Матвеев Г.П. Управління ризиками в діяльності акціонерних товариств. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2021. № 3. С. 134–142.
27. Мельник О.І., Сироїжко К. В, Дмитрієва О. М. Акціонерні товариства в Україні: стан та основні проблеми функціонування. *Економіка та держава*. 2019. Т. 11. С. 61–67.
28. Мельник Р.П. Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: шляхи вирішення. *Молодий вчений*. 2020. Т. 11. С. 78–82.
29. Морозов Д.К. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 4. С. 76–83.
30. Морозова Л.В. Управління змінами в АТ "Укрпошта": досвід корпоратизації. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 134–141.
31. Огородник І. Д., Міхно Н. П. Логіка та передумови формування методики оцінки ефективності системи корпоративного управління акціонерного товариства. *Науковий вісник НТУ «ХПІ»*. 2019. № 18(1315). С. 58–63.
32. Олійник А.П. Дивідендна політика акціонерних товариств: правові та економічні аспекти. *Фінансове право*. 2019. № 3. С. 87–94.
33. Петренко А.С. Особливості корпоративного управління в публічних акціонерних товариствах. *Юридичний вісник України*. 2020. № 15. С. 89–95.
34. Петрова О.В. Система корпоративного управління в акціонерних товариствах України. *Економіка і управління*. 2020. № 4. С. 123–130.
35. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
36. Рибачковський К.І. Структура і склад органів управління акціонерного товариствам. *Журнал східноєвропейського права*. 2022. Т. 103. С. 49–51.

37. Романенко Ю.В. Особливості злиття та поглинання акціонерних товариств в умовах ринкової економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 112–118.
38. Романюк В.О. Делегування повноважень в системі управління акціонерним товариством. *Актуальні проблеми держави і права*. 2019. № 88. С. 98–105.
39. Сидоренко М.А. Органи управління акціонерного товариства: структура та компетенція. *Корпоративне право*. 2019. № 3. С. 45–52.
40. Сидоренко М.П. Корпоративне управління державним акціонерним товариством на прикладі Укрпошти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 78–85
41. Сидоренко Т.А. Вплив цифровізації на управління акціонерними товариствами. *«Економіка і право»*. 2021. № 2. С. 156–162.
42. Синігова, О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Наукові праці НТУ «ХПИ»*. 2020. № 48 (1406). С. 97–103.
43. Сіщук Л. В. Перспективи удосконалення корпоративного управління в акціонерних товариствах. *Ius Privatum (legal doctrine and practice / правова доктрина і практика)*. № 1-2, 2020. С. 29 – 38.
44. Ткаченко М.О. Європейський досвід корпоративного управління та його адаптація в Україні. *«Порівняльно-аналітичне право»*. 2021. № 1. С. 203–209.
45. Федорченко К.Р. Правові особливості участі акціонерних товариств у господарських об'єднаннях. *Економіка і право*. 2021. № 8. С. 189–195.
46. Фінансова звітність за 2022 рік. Акціонерне товариство «Укрпошта». Київ, 2025. С. 45 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf
47. Фінансова звітність за 2023 рік. Акціонерне товариство «Укрпошта». Київ, 2025. С. 45 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf

48. Фінансова звітність за 2024 рік. Акціонерне товариство «Укрпошта». Київ, 2025. С. 58 URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2024_ukr.pdf
49. Цветков В. М. Проблеми корпоративного управління акціонерних товариств в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С.54–58.
50. Шевчук Є.В. Основні напрямки трансформації взаємодії органів управління акціонерним товариством. *Молодий вчений*. 2020. Т. 12. С. 10–14.
51. Шило Л. А., Топоркова О. А. Фінансовий аналіз діяльності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 64. С. 82–88
52. Щока С.В. Права акціонерів в Україні: деякі механізми захисту та корпоративні відносини. *Серія ПРАВО. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Т. 85. С. 68–72.
53. Щока С.В. Роль та значущість наглядової ради в акціонерних товариствах на основі міжнародних стандартів корпоративного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. Т. 5. С. 267–270.