



**МІНІСТЕРСТВО
ЕКОНОМІКИ
УКРАЇНИ**

**АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ
щодо обґрунтованого визначення
критеріїв для обов'язкового
утворення у підприємствах
державної форми власності
незалежних наглядових рад**

2025 рік

«Корпоративне управління - зрозуміла у всьому світі система, яка допоможе зробити роботу держкомпаній більш ефективною і прозорою. Зрозуміле управління державною власністю впливає на збільшення інвестицій, адже підвищує довіру до державних компаній з боку інвесторів. Міжнародні фінансові установи готові вкладати гроші в держкомпанії з чіткою системою управління»

«Реформа корпоративного управління – це один із критеріїв нашої євроінтеграції і можливість для України працювати за правилами, які діють в інших демократичних країнах. Як наслідок, зрозумілі для інвесторів правила формують довіру і збільшують шанси виходу інвестора на український ринок. А це дозволяє залучити мільярди додаткових ресурсів і змінювати стратегічні державні компанії на користь держави та українців»

«На підприємствах, які мають стратегічне значення, впроваджуються високі стандарти корпоративного управління згідно з керівними принципами Організації Економічного Співробітництва та Розвитку. Йдеться про прозоре формування органів управління, діяльності та звітування державних підприємств. Одним з таких органів є незалежні наглядові ради»

«Найкращі світові практики в управлінні державними підприємствами запроваджують, щоб управляти ризиками, залучати інвестиції та покращувати ефективність роботи держпідприємств. Це також одна з вимог на шляху до євроінтеграції України. Для того, щоб отримати фінансову підтримку у відбудові країни потрібно запровадити прозору, зрозумілу систему управління»

Олексій СОБОЛЕВ
Перший заступник Міністра економіки України

ВСТУП

Цей аналітичний звіт складено за результатами проведення аналітичного дослідження щодо обґрунтованого визначення критеріїв для обов'язкового утворення у підприємствах державної форми власності незалежних наглядових рад, на виконання пункту 2.4.1.3.4. заходів з виконання Державної антикорупційної програми на 2023—2025 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 року № 220.

Відповідно до пункту 3.4.1. Розділу 3 Антикорупційної стратегії на 2021 – 2025 роки, затвердженої Законом України від 20 червня 2022 року № 2322-IX одна з проблем, які підлягають розв'язанню, полягає у неефективній існуючій моделі управління у суб'єктах господарювання державного сектору економіки, наслідком чого є збитки та корупція. Очікуваним стратегічним результатом визначено, зокрема, періодичний перегляд критеріїв для обов'язкового утворення наглядової ради в суб'єктах господарювання державного сектору економіки, у тому числі з урахуванням рівня корупційних ризиків та рівня враженості корупцією сектору економіки.

Державною антикорупційною програмою на 2023 – 2025 роки визначено аналогічний стратегічний результат, що і Антикорупційною стратегією (п. 2.4.1.3. очікуваних стратегічних результатів з виконання Державної антикорупційної програми).

Критерії для обов'язкового утворення незалежних наглядових рад потребують актуалізації. Законодавчо визначені засади формування та діяльність наглядових рад підприємств державної форми власності потребують приведення у відповідність із стандартами Організації Економічного Співробітництва та Розвитку.

РОЗДІЛ І. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПО-НОВОМУ ЗАКОНУ № 3587-XI ВІДКРИВАЄ ШЛЯХ ДО СТАНДАРТІВ ОЕСР

Україна продовжує курс на вдосконалення корпоративного управління державної власності, роблячи рішучі кроки до імплементації передових міжнародних практик. 8 березня 2024 року набрав чинності Закон України № 3587 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління» (далі - Закон № 3587-IX), покликаний розв'язати нагальні проблеми та усунути законодавчі колізії, що гальмували повноцінне впровадження сучасних стандартів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у державних компаніях.

Закон № 3587-IX отримав значну підтримку з боку міжнародних організацій, таких як USAID, ЄБРР, ОЕСР, МВФ, Європейський Союз та Світовий банк.

Цей стратегічно важливий закон став результатом усвідомлення необхідності якісних змін у підходах до управління підприємствами державної форми власності. Він вносить системні корективи до низки ключових законодавчих актів, серед яких Господарський та Цивільний кодекси України, а також профільні закони, що регулюють управління державною власністю, діяльність акціонерних товариств, Кабінету Міністрів України та інші важливі сфери.

Одним із ключових нововведень Закон № 3587-IX є закріплення повноважень Кабінету Міністрів України щодо затвердження Політики державної власності. Цей стратегічний документ є своєрідним компасом для державних підприємств, визначаючи орієнтири їхнього розвитку. Відтепер стратегічні, фінансові та інвестиційні плани державних компаній мають бути чітко узгоджені з цією політикою, забезпечуючи єдиний вектор їхнього руху.

Значно розширено повноваження наглядових рад державних підприємств та господарських товариств з державною часткою понад 50 відсотків. Відтепер саме наглядові ради нестимуть відповідальність за прийняття ключових операційних рішень: затверджуватимуть стратегічні, фінансові та інвестиційні плани на основі державної політики та очікувань власника, визначатимуть рівень оплати праці та винагороди керівництва, а також здійснюватимуть призначення та звільнення керівників державних підприємств. Це є важливим

кроком до підвищення незалежності та відповідальності наглядових рад, що є однією з фундаментальних засад ефективного корпоративного управління.

Уряд України оперативно відреагував на набуття чинності Законом № 3587-IX, прийнявши розроблену Міністерством економіки України Політику державної власності (постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369). Цей комплексний документ містить низку важливих складових, спрямованих на забезпечення прозорості та ефективності управління державними активами.

Невід'ємними частинами Політики державної власності є:

- Політика винагороди керівників державних унітарних підприємств та голів виконавчих органів господарських товариств, яка встановлює чіткі принципи та методологічні підходи до визначення їхньої винагороди з урахуванням результатів фінансово-господарської діяльності.
- Політика винагороди членів наглядових рад державних підприємств та господарських товариств, яка також базується на результатах їхньої діяльності та визначає прозорі механізми встановлення винагороди.
- Державна дивідендна політика, що визначає загальні принципи та підходи до визначення розмірів та сплати дивідендів до державного бюджету, враховуючи баланс між фіскальними потребами держави та довгостроковим розвитком державних компаній.

Політика державної власності передбачає:

чітке визначення, в яких секторах економіки держава повинна зберігати свою присутність;

оптимізацію портфеля державних активів. Йдеться про приватизацію чи ліквідацію підприємств, які не є стратегічно важливими для держави;

впровадження сучасних стандартів корпоративного управління на основі принципів ОЕСР, що серед іншого передбачає створення незалежних наглядових рад;

критерії обов'язковості утворення наглядових рад;

плани щодо підвищення ефективності, збереження і підвищення вартості активів;

правила звітності та визначення цілей діяльності держкомпаній;

правила організації управління, розподілу функцій і повноважень між органами держави та компаній.

Ухвалення політики держвласності є одним із індикаторів «Плану України для Ukraine Facility» та маяком меморандуму з МВФ. Документ враховує кращі світові практики та узгоджену позицію міжнародних партнерів, оскільки напрацьовувався в консультаціях з міжнародними партнерами. До розробки політики долучилися представники ЄБРР, ЄС, МВФ, Світового банку, ОЕСР, USAID/Ukaid (проект SOERA). Проект політики розробили за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку із залученням зовнішніх консультантів.

Ухвалення Політики держвласності наближає систему управління держмайном в Україні до оновлених у 2024 році Керівних принципів ОЕСР.

Прийняття Закону № 3587-IX та розробленої на його основі Політики державної власності є важливим етапом у реформуванні державного сектору економіки України. Ці кроки мають на меті підвищити ефективність управління державними активами, мінімізувати корупційні ризики, залучити інвестиції та забезпечити сталий розвиток державних підприємств.

Однак, слід розуміти, що прийняття законодавчих актів є лише першим кроком на шляху до реальних змін. Ключовим завданням на сьогодні є ефективне впровадження положень Закону № 3587-IX та Політики державної власності, забезпечення належного контролю за їхнім виконанням та подальша системна робота над вдосконаленням корпоративного управління в державному секторі. Саме від злагоджених дій усіх зацікавлених сторін залежатиме успіх цієї важливої реформи, яка має стати запорукою економічного зростання та підвищення добробуту українського народу.

РОЗДІЛ II. УТВОРЕННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДГРУНТТЯ ТА ІСНУЮЧІ КРИТЕРІЇ ОBOB'ЯЗKOBOCТІ

Відповідно до пункту 16¹ частини 2 статті 5 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюючи управління об'єктами державної власності, Кабінет Міністрів України визначає критерії, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим на державних унітарних підприємствах (крім підприємств оборонно-промислового комплексу) та, з урахуванням законів України, в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

Постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» затверджені критерії, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

Відповідно до зазначеної постанови наглядова рада обов'язково утворюється на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, за наявності одного з таких критеріїв:

вартість активів державного унітарного підприємства або господарського товариства згідно з даними останньої річної фінансової звітності перевищує 2 млрд. гривень;

розмір чистого доходу такого державного унітарного підприємства або господарського товариства згідно з даними останньої річної фінансової звітності перевищує 1,5 млрд. гривень;

розмір статутного капіталу новоутвореного державного унітарного підприємства, господарського товариства на дату його утворення перевищує 2 млрд. гривень;

кількість акціонерів - власників простих акцій такого господарського товариства становить 10 або більше осіб.

Згідно із статтею 11² Закону України «Про управління об'єктами державної власності» обрання дворівневої структури управління та утворення наглядової ради є обов'язковими для державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, у разі якщо вони відповідають критеріям, визначеним Кабінетом Міністрів України у Політиці державної власності або встановленим законом.

Відповідно до пункту 103 Політики державної власності, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369 «Деякі питання Політики державної власності» (далі – Політика власності), утворення наглядової ради є обов'язковим на підприємствах, у товариствах з контрольною часткою держави, якщо це прямо передбачено законом або якщо підприємство, товариство з контрольною часткою держави є великим підприємством відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», крім:

підприємств, які є некомерційними;

підприємств, статутом яких передбачено, що вони не мають на меті отримання прибутку;

підприємств, товариств з контрольною часткою держави, які не провадять основну діяльність;

підприємств, товариств з контрольною часткою держави, які перебувають на територіях, на яких ведуться бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією;

підприємств, товариств з контрольною часткою держави, щодо яких прийнято рішення про ліквідацію чи приватизацію або які за результатами здійснення розподілу, передбаченого пунктом 20 Політики власності, віднесені до категорії тих, що мають бути приватизовані чи ліквідовані.

Якщо підприємство, товариство з контрольною часткою держави прямо чи опосередковано володіє дочірнім підприємством, яке є великим підприємством відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», утворення наглядової ради в такому дочірньому підприємстві не є обов'язковим.

Згідно із пунктом 104 Політики власності за рішенням вищого органу управління підприємства (товариства) наглядова рада може утворюватися на підприємстві, у товаристві з контрольною часткою держави, в якому утворення

наглядової ради не є обов'язковим відповідно до закону або пункту 103 Політики власності. У такому разі наглядова рада утворюється з дотриманням принципів колективної придатності, різноманітності складу, рівності вимог, професійності, відкритості та прозорості.

Згідно із статтею 11² Закону України «Про управління об'єктами державної власності» компетенція наглядової ради, її кількісний склад, порядок скликання, проведення засідань, прийняття рішень та інші питання внутрішньої організації діяльності наглядової ради визначаються законом, статутом та положенням про наглядову раду. Положення про наглядову раду державного унітарного підприємства затверджується уповноваженим органом управління. Положення про наглядову раду господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затверджується загальними зборами господарського товариства.

Питання формування наглядових рад, а також проведення конкурсного відбору на сьогодні регулюються такими документами:

постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2022 № 643 «Деякі питання управління об'єктами державної власності на період воєнного стану» (далі – постанова 643);

постановою Кабінету Міністрів України від 03.09.2008 № 777 «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» (далі – постанова 777);

постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі» (далі – постанова 142);

постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 143 «Деякі питання управління об'єктами державної власності» (далі – постанова 143).

Відповідно до пункту 1 постанови 643 на період дії воєнного стану, зокрема:

не проводиться конкурсний відбір керівників, голів виконавчих органів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі – суб'єкт господарювання);

призначення на посаду керівників, голів виконавчих органів, членів ради директорів та членів наглядових рад суб'єктів господарювання, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави і вартість активів яких

за даними останньої фінансової звітності або річний розмір чистого доходу яких перевищує 200 млн. гривень, а також особливо важливого для економіки підприємства, вартість активів якого за даними останньої фінансової звітності перевищує 2 млрд. гривень або річний розмір чистого доходу якого перевищує 1,5 млрд. гривень (далі – особливо важливе для економіки підприємство), здійснюється суб'єктом управління об'єктами державної власності після погодження кандидатур відповідних осіб Кабінетом Міністрів України без проведення конкурсного відбору на строк, який не перевищує строку дії воєнного стану та трьох місяців після його припинення або скасування.

Водночас відповідно до пункту 2 зазначеної постанови положення пункту 1 цієї постанови не застосовуються до проведення конкурсного відбору членів наглядових рад приватних акціонерних товариств «НЕК «Укренерго», «Українське Дунайське пароплавство» і «Укргідроенерго», акціонерних товариств «НАК «Нафтогаз України», «Укрпошта», «Українська залізниця» і «НАЕК «Енергоатом», державних підприємств «Адміністрація морських портів України», «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», товариства з обмеженою відповідальністю «Оператор газотранспортної системи України», державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України», а також членів наглядових рад банків, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій належать державі.

Відбір кандидатів на посаду незалежних членів наглядової ради зазначених підприємств, товариств, крім банків, здійснюється відповідно до пунктів 21 – 40 Порядку проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затвердженого постановою 777, Порядку проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради державного унітарного підприємства та їх призначення, а також проведення конкурсного відбору кандидатів на посаду незалежного члена наглядової ради господарського товариства, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, що пропонуються суб'єктом управління об'єктами державної власності до обрання на посаду незалежних членів наглядової ради, затвердженого постановою 142, та Порядку визначення та затвердження кандидатур представників держави, які призначаються до наглядових рад державних унітарних підприємств, і тих, які беруть участь у загальних зборах та обираються до наглядових рад господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затвердженого постановою 143, за участю комітету

з призначення керівників особливо важливих для економіки підприємств (далі – комітет з призначення).

Протягом 2023 – 2025 років за участі комітету з призначення сформовано наглядові ради НАК «Нафтогаз України», АТ «Укрпошта», ТОВ «Оператор газотранспортної системи України», АТ «НАЕК «Енергоатом», ПрАТ НЕК «Укренерго» та ДП «Ліси України».

На сьогодні триває процес формування наглядових рад ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство» та АТ «Укрзалізниця», а також визначення кандидатур на посади представників держави наглядових рад ТОВ «Оператор ГТС України» та ДП «Ліси України».

Відповідно до пункту 20 Плану організації підготовки проєктів актів та виконання інших завдань, необхідних для реалізації постанови Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369 «Деякі питання Політики державної власності» Мінекономіки та іншим центральним органам виконавчої влади (відповідно до компетенції) доручено подати в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України проєкту постанови Кабінету Міністрів України про внесення змін до постанови 142 щодо визнання такими, що втратили чинність критеріїв, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі. Строк виконання – 31 грудня 2025 року.

РОЗДІЛ III. ДОСВІД ЄВРОПИ: КРИТЕРІЇ ТА ПРАКТИКИ ОБОВ'ЯЗКОВОСТІ УТВОРЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ НАГЛЯДОВИХ РАД НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Утворення незалежних наглядових рад на підприємствах державної форми власності є ключовим елементом ефективного корпоративного управління, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності їхньої діяльності. Міжнародний досвід демонструє різноманітність підходів до визначення критеріїв обов'язковості таких рад, адаптованих до особливостей національних правових та економічних систем. Нижче наведено приклади критеріїв, що застосовуються в різних європейських країнах.

1. Економічні показники

Одним з найпоширеніших критеріїв є масштаб діяльності підприємства, що часто вимірюється за економічними показниками.

Німеччина: у Німеччині, де існує сильна традиція двоступеневої системи управління (Vorstand та Aufsichtsrat), обов'язковість утворення наглядових рад значною мірою залежить від кількості працівників (зазвичай понад 500 або 2000) та розміру статутного капіталу або річного обороту. Для державних підприємств це також може бути застосовано з урахуванням їхнього розміру та значення для національної економіки.

Франція: французьке законодавство вимагає наявності ради директорів або наглядової ради для акціонерних товариств. Для державних підприємств, особливо великих національних чемпіонів (наприклад, EDF, SNCF), утворення наглядових рад є стандартом, що часто закріплено спеціальними законами, які враховують їхній оборот, кількість активів та стратегічну важливість.

Велика Британія (не є членом ЄС, але має розвинену практику): хоча у Великій Британії немає жорстких законодавчих вимог щодо двоступеневої системи, Кодекс корпоративного управління (UK Corporate Governance Code) є впливовим орієнтиром. Для державних компаній (Government Owned Companies) або підприємств, що працюють на комерційній основі (Public Corporations), критерії можуть включати значний річний оборот, кількість активів та чистий прибуток, що визначають їхнє значення та вимагають посиленого нагляду.

2. Стратегічне значення та чутливість діяльності

Стратегічне значення підприємства для національної економіки, його роль у ключових галузях або надання життєво важливих послуг також часто є критерієм для обов'язкового утворення наглядових рад.

Норвегія: у Норвегії, де значна частина економіки контролюється державою, державні підприємства, що працюють у таких стратегічних секторах, як енергетика (Equinor), телекомунікації (Telenor) або фінанси, обов'язково мають незалежні наглядові ради. Це зумовлено їхнім впливом на суспільство та економіку, а також необхідністю забезпечення прозорості та ефективного управління значними державними активами.

Фінляндія: у Фінляндії, де держава є активним власником, політика власності наголошує на важливості наглядових рад для підприємств, які мають значний вплив на конкуренцію, національну безпеку або надають монополійні послуги. Це допомагає забезпечити належне управління ризиками та відповідальне використання державних ресурсів.

3. Форма організації та правовий статус

Правова форма підприємства та його статус також відіграють роль у визначенні обов'язковості наглядових рад.

Швеція: у Швеції, де переважно застосовується одноступенева система управління (правління та генеральний директор), для державних підприємств часто застосовуються додаткові вимоги щодо наглядових рад, особливо якщо вони функціонують як акціонерні товариства. Це дозволяє забезпечити належний корпоративний нагляд з боку власника (держави) та незалежних членів.

Польща: у Польщі, згідно з законодавством про управління державним майном, для великих державних компаній та тих, що мають стратегічне значення, передбачено обов'язковість утворення наглядових рад, склад яких повинен відповідати вимогам щодо незалежності та професіоналізму. Це є частиною широких реформ корпоративного управління у державному секторі.

4. Залучення значних обсягів фінансування або функціонування на фінансових ринках

Підприємства, які залучають значні обсяги фінансування, особливо з міжнародних ринків, або мають лістинг на біржі, часто зобов'язані мати наглядові ради з незалежними директорами.

Європейський Союз (загальні рекомендації): на рівні ЄС немає єдиної директиви, що встановлює обов'язковість наглядових рад для всіх державних підприємств. Однак, рекомендації та найкращі практики ЄС щодо корпоративного управління наголошують на важливості належного нагляду для всіх компаній, що прагнуть залучати інвестиції та дотримуватися принципів сталого розвитку. Для компаній, що мають лістинг на біржі, вимоги щодо незалежності директорів та структури ради є більш суворими.

5. Ризик-орієнтований підхід

Деякі країни застосовують ризик-орієнтований підхід, згідно з яким обов'язковість наглядових рад визначається на основі рівня ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Нідерланди: у Нідерландах, де корпоративне управління є досить гнучким, для державних підприємств, які функціонують у галузях з високим рівнем ризиків (наприклад, фінанси, енергетика), можуть встановлюватися додаткові вимоги щодо посиленого нагляду та присутності незалежних членів у наглядових радах.

Ці приклади демонструють, що міжнародний досвід не надає універсального рішення, але підкреслює важливість адаптації критеріїв до національного контексту. Загалом, ключові критерії, що визначають необхідність обов'язкового утворення незалежних наглядових рад на державних підприємствах, включають їхній економічний масштаб, стратегічне значення, правовий статус, залучення фінансування та рівень пов'язаних ризиків. Комбінація цих факторів дозволяє забезпечити ефективне та прозоре управління державними активами.

РОЗДІЛ IV АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УТВОРЕННЯ НАГЛЯДОВИХ РАД НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Джерелом інформації для проведення аналізу поточного стану утворення наглядових рад на підприємствах державної форми власності є:

дані єдиного моніторингу ефективності управління об'єктами державної власності;

інформація про стан утворення наглядових рад на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, надана суб'єктами управління об'єктами державної власності та суб'єктами господарювання, управління якими чи управління корпоративними правами щодо яких здійснює Кабінет Міністрів України на запит Мінекономіки щодо виконання пункту 103 Політики державної власності.

На підставі отриманої інформації Мінекономіки здійснило узагальнення та проаналізувало стан утворення наглядових рад на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі.

Станом на 01.01.2025 налічувалося 79 суб'єктів управління об'єктами державної власності (далі - суб'єкти управління).

У 48 суб'єктів управління (до сфери їх управління віднесено 471 суб'єкт господарювання) відсутні суб'єкти господарювання, які належать до сфери їх управління, що відповідають критеріям, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142 «Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належить державі» та вимогам до утворення наглядової ради на підприємствах, у товариствах з контрольною часткою держави, визначених пунктом 103 Політики державної власності, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369 «Деякі питання Політики державної власності» (Апарат ВРУ, МЗС, Мінагрополітики, Мінмолодьспорт, Мінфін, Мінсоцполітики, Мінцифри, Мін'юст, МОН, Адміністрація Держприкордонслужби, Адміністрація

судноплавства, Верховний суд, Верховний суд України, ГУР МО України, Держатомрегулювання, Держводагентство, Держгеокадастр, Держлікслужба, Держкіно, Держпраці, Держпродспоживслужба, Держрибагентство, Держрезерв, Держфінмоніторинг, ДСА України, ДСНС, ДФС, Пенсійний фонд, СБУ, УДО, Укртрансбезпека, Вінницька ОДА, Волинська ОДА, Закарпатська ОДА, Запорізька ОДА, Івано-Франківська ОДА, Миколаївська ОДА, Одеська ОДА, Полтавська ОДА, Сумська ОДА, Харківська ОДА, Черкаська ОДА, КМДА, НААН, НАН України, Укрбуд).

Станом на 01.01.2025 у підпорядкуванні суб'єктів управління перебувало 2 916 суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі – суб'єкти господарювання), в тому числі 2 571 державних підприємства та 345 господарських товариств з державною часткою у статутному капіталі більше 50,0 відсотків.

До загальної кількості не включено 155 суб'єктів господарювання

(146 державних підприємств та 9 господарських товариств), що станом на 01.01.2025 були розташовані на тимчасово окупованій території – Автономній Республіки Крим та міста Севастополь.

Із загальної кількості 2 916 суб'єктів господарювання станом на 01.01.2025:

здійснювали фінансово-господарську діяльність та надали інформацію про свою діяльність (працюючі) 813 (27,9%) суб'єкта господарювання (690 державних підприємств та 123 господарських товариств),

не працювало 1 815 (62,2%) суб'єктів господарювання (1 623 державних підприємств та 192 господарських товариств),

суб'єкти управління не надали інформацію (інформація відсутня) щодо стану діяльності 288 (9,9%) суб'єктів господарювання (258 державних підприємств та 30 господарських товариств).

За результатами фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання у 2023 році:

89 суб'єктів господарювання були віднесені до категорії великих підприємств, відповідно до статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», функції з управління якими / управління корпоративними правами щодо яких здійснюють 22 суб'єкти управління, з них:

у 21 (23,6 % від загальної кількості великих) суб'єкта господарювання утворено наглядову раду, до них віднесено ключові компанії державного сектору (перебувають в управлінні Кабінету Міністрів України, Мінекономіки, Міненерго, Міноборони, Держкомтелерадіо, Держлісагентство, ДКА, АТ «УОП»), а саме:

ПрАТ «Укргідроенерго»,
АТ «Укренергомашини»,
АТ «Укрзалізниця»,
НАК «Нафтогаз України»,
АТ «НАЕК «Енергоатом»,
Поліграфкомбінат «Україна»,
ТОВ «Оператор ГТС України»,
НЕК «УКРЕНЕРГО»,
ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство»,
АТ «Укрпошта»,
ДП «Агенція оборонних закупівель»,
ПрАТ «Запоріжтрансформатор»,
АТ «Мотор Січ»,
ТОВ «Кременчуцька ТЕЦ»,
АТ «АвтоКрАЗ»,
АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України»,
ДП «Ліси України»,
АТ «Хартрон»,
АТ «Компанія авіаційного та ракетно-технічного машинобудування»,
АТ «Українські розподільні мережі»,
АТ «Укртатнафта».

у 53 суб'єктів господарювання наглядову раду не утворено (перебувають в управлінні Кабінету Міністрів України, МВС, Мінекономіки, Міненерго, Мінрозвитку, Міноборони, Мінстратегпром, МКСК, МОЗ, Агентства відновлення, Адміністрації Держспецзв'язку, ДАЗВ, Держгеонадра, ДКА, ДМС, ДУС, НКЕК, Фонд держмайна, Дніпропетровська ОДА, АТ «УОП»), з причин:

1 – є некомерційним та його статутом передбачено, що не має на меті отримання прибутку (Державне некомерційне підприємство «Національний інститут раку»);

1 – не провадить основну діяльність (Акціонерне Товариство «Державна Акціонерна Компанія «Автомобільні дороги України» – ведення активних бойових дій на територіях, де розміщені окремі дочірні підприємства),

4 – перебувають на територіях, на яких ведуться бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією (ДП «МИРНОГРАДВУГІЛЛЯ», ДП «Регіональні електричні мережі» - більшість активів підприємства знаходиться на тимчасово окупованій території, ДП «ДОБРОПІЛЛЯВУГІЛЛЯ-ВИДОБУТОК», ДП «ВУГІЛЬНА КОМПАНІЯ «КРАСНОЛИМАНСЬКА»), що об'єктивно унеможливорює їх повноцінну діяльність та формування наглядових рад;

47 – мають інші причини, серед яких: перебування в процесі перетворення в акціонерне товариство; відсутність передбачення утворення наглядової ради в установчих документах, опрацювання питання створення наглядової ради, відтермінування утворення наглядових рад до скасування воєнного стану, або ж поточні заходи з відбору членів;

по 15 суб'єктів господарювання суб'єкти управління не надали інформацію, до них віднесені низка стратегічно важливих підприємств енергетичного та оборонно-промислового комплексів:

ВАТ «Тернопільобленерго» (Міненерго),
АТ «Енергетична компанія України» (Фонд держмайна),
ПрАТ «Харківенергозбут» (Фонд держмайна),
ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (Фонд держмайна),
ПАТ «Суміхімпром» (Фонд держмайна),
ПАТ «Центренерго» (Фонд держмайна),
АТ «Одеський припортовий завод» (Фонд держмайна),

Дочірнє підприємство Державної компанії «Укрспецекспорт» - «Державна госпрозрахункова зовнішньо-торгівельна та інвестиційна фірма «Укрінмаш» (АТ «УОП»),

ТОВ «Одеський авіаційний завод» (АТ «УОП»),
ТОВ «Львівський бронетанковий завод» (АТ «УОП»),
ТОВ «Харківський бронетанковий завод» (АТ «УОП»),
ТОВ «Шепетівський ремонтний завод» (АТ «УОП»),
ТОВ «Науково-виробниче підприємство хімічних продуктів» (АТ «УОП»),
ТОВ «Красилівський агрегатний завод» (АТ «УОП»),
ТОВ «Жулянський машинобудівний завод «ВІЗАР» (АТ «УОП»).

Інформація щодо кількісного складу наглядової ради суб'єктів господарювання, які відносяться до категорії великих підприємств наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

№	Найменування суб'єкта господарювання	Код згідно з ЄДРПОУ	Найменування суб'єкта управління	Кількісний склад наглядової ради, осіб		
				усього	незалежні члени	представники держави
1	2	3	4	5	6	7
1	ПрАТ «Укргідроенерго»	20588716	КМУ	7	4	3
2	АТ «Українські енергетичні машини»	5762269	КМУ	5	3	2
3	АТ «Українська залізниця»	40075815	КМУ	7	4	3
4	АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»	20077720	КМУ	7	4	3
5	АТ «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»	24584661	КМУ	5	3	2
6	ДП «Поліграфічний комбінат «Україна» по виготовленню цінних паперів»	16286441	Мінекономіки	5	3	2
7	ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	42795490	Міненерго	5	3	2
8	ПрАТ «Національна енергетична компанія «Укренерго»	100227	Міненерго	7	4	3
9	ПрАТ «Українське Дунайське Пароплавство»	1125821	Міненерго	5	3	2
10	АТ «Укрпошта»	21560045	Міненерго	7	5	2
11	ДП «Агенція оборонних закупівель»	44725823	Міноборони	5	3	2
12	ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	213428	Міноборони	5	3	2
13	АТ «Мотор Січ»	14307794	Міноборони	3	0	3
14	ТОВ «Кременчуцька ТЕЦ»	42225136	Міноборони	4	2	2
15	АТ «АвтоКрАЗ»	5808735	Міноборони	1	триває відбір	1
16	АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України»	23152907	Держкомтелерадіо	16	16	0
17	Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України»	44768034	Держлісагентство	4	3	1
18	АТ «Хартрон»	14313062	ДКА	7	4	3
19	АТ «Компанія авіаційного та ракетно-технічного машинобудування»	14307699	АТ «УОП»	6	0	6

20	АТ «Українські розподільні мережі»	44992605	Міненерго	5	3	2
21	АТ «Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія «Укртатнафта»	152307	Міноборони	5	3	2

Із загальної кількості 2 916 суб'єктів господарювання станом на 01.01.2025, які перебували в підпорядкуванні суб'єктів управління, 2 827 суб'єктів господарювання не відносяться до категорії великих підприємств, відповідно до статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», функції з управління якими / управління корпоративними правами щодо яких здійснює 71 суб'єкт управління, з них:

у 18 суб'єктів господарювання утворено наглядову раду, хоча це не є обов'язковим за критерієм. Зазначені суб'єкти господарювання, здебільшого, є прибутковими та функціонують у стратегічно важливих сферах. Це свідчить про добровільне прагнення до підвищення прозорості їх управління (фінансовим результатом їх діяльності за 2024 рік, є сумарний прибуток, що складає 6 477 114 тис. гривень):

ТОВ «Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві»,
ПрАТ «Укрфінжитло»,
ПрАТ «Експортно-кредитне агентство»,
АТ «Прозорро.продажі»,
АТ «Оператор ринку»,
АТ «Харківський науково-дослідний та проектно-конструкторський інститут «Енергопроект»,
ДП «Державний оператор тилу»,
ДП «Медичні закупівлі України»,
АТ «Фонд декарбонізації України»,
ДП «Конярство України»
ДП «Агрокомбінат «Пуща-водиця»,
Державне підприємство «Центр сертифікації та експертизи насіння і садивного матеріалу»,
ТОВ «Державний земельний банк»,
ТОВ «Демурінський гірничо-збагачувальний комбінат»,
АТ «Український науково-дослідний інститут авіаційної технології»,
ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання «Київський завод автоматики»,
ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова,
АТ «Науково-дослідний інститут електромеханічних приладів».

у 1 406 суб'єктів господарювання, які перебувають в управлінні 72 суб'єктів управління, наглядову раду не утворено (працюючі 533 суб'єкта господарювання (фінансовим результатом їх діяльності за 2024 рік, є сумарний збиток, що складає 1 965 873 тис. гривень), не працювало 749 суб'єктів господарювання, інформація відсутня щодо стану діяльності 124 суб'єктів господарювання), із них:

17 – є некомерційними, в тому числі: 15 – статутом передбачено, що не має на меті отримання прибутку, 2 – не провадить основну діяльність;

4 – статутом передбачено, що не має на меті отримання прибутку;

114 – не провадить основну діяльність, з них: 61 – прийнято рішення про ліквідацію;

236 – прийнято рішення про ліквідацію чи приватизацію або які за результатами здійснення розподілу, передбаченого пунктом 20 Політики державної власності, віднесені до категорії тих, що мають бути приватизовані чи ліквідовані;

385 – перебуває на територіях, на яких ведуться бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, з них: 200 – не провадять основну діяльність, 23 – прийнято рішення про ліквідацію (значна кількість, що прямо вказує на вплив війни);

650 – інші причини (установчими документами не передбачено створення та формування наглядової ради; в стані припинення; підлягає реорганізації; підприємство не здійснює діяльність; утворення наглядової ради не є обов'язковим; товариство має однорівневу структуру управління).

по 1 403 суб'єктів господарювання 20 суб'єктів управління не надали інформацію. Це найбільша «сіра зона», що потребує негайного вирішення для забезпечення повної картини стану державного сектору.

Інформація щодо кількісного складу наглядової ради суб'єктів господарювання, які не відносяться до категорії великих підприємств наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

№	Найменування суб'єкта господарювання	Код згідно з ЄДРПОУ	Найменування суб'єкта управління	Кількісний склад наглядової ради, осіб		
				усього	незалежні члени	представники держави
1	2	3	4	5	6	7
1	ТОВ «Фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві»	44892603	Мінагрополітики	5	3	2
2	ПрАТ «Українська фінансова житлова компанія»	44098710	Мінекономіки	5	3	2
3	ПрАТ «Експортно-кредитне агентство»	42644659	Мінекономіки	5	3	2
4	АТ «Прозорро.продажі»	42068925	Мінекономіки	5	3	2
5	АТ «Оператор ринку»	43064445	Міненерго	5	3	2
6	АТ «Харківський науково-дослідний та проектно-конструкторський інститут «Енергопроект»	14078902	Міненерго	5	2	3
7	ДП «Державний оператор тилу»	44830311	Міноборони	5	3	2
8	ДП «Медичні закупівлі України»	42574629	МОЗ	5	3	2
9	АТ «Фонд декарбонізації України»	38519070	Держенергоефективності	5	3	2
10	ДП «Конярство України»	37404165	Фонд держмайна	5	3	2
11	ДП «Науково-дослідний виробничий агрокомбінат «Пуца-водиця»	849296	Фонд держмайна	3	3	0
12	ДП «Центр сертифікації та експертизи насіння і садивного матеріалу»	37884028	Фонд держмайна	5	3	2
13	ТОВ «Державний земельний банк»	692334	Фонд держмайна	5	3	2
14	ТОВ «Демурінський гірничо-збагачувальний комбінат»	30454644	Фонд держмайна	5	2	1
15	АТ «Український науково-дослідний інститут авіаційної технології»	14308552	АТ «УОП»	5	2	3
16	ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання «Київський завод автоматики»	14309356	АТ «УОП»	5	2	3
17	ВАТ «Меридіан» ім. С. П. Корольова	14312973	АТ «УОП»	7	2	2

18	АТ «Науково-дослідний інститут електромеханічних приладів»	14309824	АТ «УОП»	5	2	3
----	--	----------	----------	---	---	---

Аналіз свідчить, що процес формування наглядових рад на державних підприємствах в Україні прогресує, особливо серед ключових стратегічних активів, які відповідають критеріям «великих підприємств».

Проте, повномасштабне вторгнення Росії значно ускладнює та спотворює цю картину. Велика кількість державних підприємств не функціонує або перебуває на тимчасово окупованих територіях/в зоні бойових дій, що об'єктивно унеможлиблює або робить недоцільним утворення наглядових рад.

Дані підкреслюють значний вплив повномасштабної агресії на функціонування державних підприємств, багато з яких не можуть повноцінно працювати через розташування в зонах бойових дій, обстріли або окупацію.

Крім того, існує проблема з наданням повної інформації суб'єктами управління, що створює значні прогалини в моніторингу. Для ефективної реалізації реформи корпоративного управління критично важливо враховувати ці виклики воєнного часу, прискорити процес для життєздатних підприємств та забезпечити чітке планування для відновлення повноцінних конкурсних процедур після завершення бойових дій.

ВИСНОВКИ ТА ПОДАЛЬШІ КРОКИ

Комплексна реформа корпоративного управління: Україна здійснює рішучі кроки до вдосконалення корпоративного управління державним сектором економіки, що підтверджується ухваленням Закону № 3587-IX та Політики державної власності (постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369). Ці документи є фундаментом для імплементації передових міжнародних практик та стандартів ОЕСР.

Обґрунтовані критерії утворення наглядових рад: Політика державної власності, розроблена в тісній співпраці з міжнародними партнерами (ЄБРР, ЄС, МВФ, Світовий банк, ОЕСР, USAID/Ukaid), містить чітко визначені та обґрунтовані критерії для обов'язкового утворення наглядових рад на державних унітарних підприємствах та в господарських товариствах з контрольною часткою держави. Ці критерії, що базуються на відповідності підприємства статусу «великого підприємства» згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», максимально наближені до міжнародного досвіду та враховують економічний масштаб, стратегічне значення та ризики діяльності таких суб'єктів.

Усунення застарілих положень: Набрання чинності новою Політикою державної власності зумовлює необхідність скасування застарілих та дублюючих критеріїв, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142. Це забезпечить єдність і послідовність нормативно-правового регулювання.

Підвищення ефективності та прозорості: Впровадження обов'язкових незалежних наглядових рад на основі оновлених критеріїв сприятиме підвищенню ефективності управління державними активами, мінімізації корупційних ризиків та забезпеченню прозорості у роботі підприємств державного сектору.

Подальші кроки

Приведення нормативно-правової бази у відповідність: В першу чергу, необхідно забезпечити скасування постанови Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 № 142, як це передбачено планом реалізації Політики державної власності, до 31 грудня 2025 року. Це дозволить уніфікувати та спростити регулювання утворення наглядових рад.

Безперервне впровадження нових критеріїв: Забезпечити безперервне застосування критеріїв, визначених пунктом 103 Політики державної власності,

для всіх відповідних державних унітарних підприємств та господарських товариств з контрольною часткою держави, за винятком тих, для яких передбачено винятки (некомерційні, без мети прибутку, ті, що не провадять основну діяльність, перебувають на територіях бойових дій/окупованих територіях, або прийнято рішення про ліквідацію/приватизацію).

Посилення контролю та моніторингу: Постійно здійснювати моніторинг стану утворення та функціонування наглядових рад на державних підприємствах. Важливо не лише формальне утворення рад, а й забезпечення їхньої ефективної діяльності відповідно до принципів належного корпоративного управління та стандартів ОЕСР.

Сприяння формуванню незалежних наглядових рад: Продовжувати активну роботу з конкурсного відбору та призначення незалежних членів наглядових рад, враховуючи їхній професіоналізм, досвід та неупередженість. Забезпечити повну прозорість цього процесу.

Нарощування потенціалу: Проводити навчальні програми та тренінги для членів наглядових рад, керівників державних підприємств та представників органів управління з метою підвищення їхньої обізнаності щодо найкращих практик корпоративного управління та ролі наглядових рад.