

Корпоративне управління в умовах євроінтеграції:
сучасні виклики для судової системи – 17 квітня
2026

Політика державної власності: перші результати та подальші плани

Володимир Ігонін
партнер ЮФ «Василь Кісіль і
Партнери»,
член Ради директорів ПАКУ,
заст. Голови Комітету з
корпоративного права і фондового
ринку АПУ

Передумови розробки Політики держвласності




Угода про асоціацію,
Ukraine Facility



Меморандум про
економічну та фінансову
політику



Corporate Governance
Principles SOE Guidelines



Закон «Про управління об'єктами державної власності» (22.02.2024) зобов'язав Кабмін затвердити Політику державної власності.

Політика власності є ключовим документом Кабміну з управління ДП. Політика обов'язкова для державних органів і ДП і є основним урядовим документом, який регулює управління ДП.

Нормативно-правові акти Кабміну та ЦОВВ щодо управління ДП переглядаються для гармонізації з Політикою



УРЯДОВИЙ ПОРТАЛ

Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України

[Уряд і органи влади](#)

[Послуги](#)

[Діяльність](#)

[Рішення Уряду](#)

[Для громадськості](#)

[Прес-центр](#)



Пошук

[Головна](#) / [Новини](#) / Уряд затвердив політику державної власності - ключовий документ для реформи держкомпаній

Уряд затвердив політику державної власності - ключовий документ для реформи держкомпаній

Міністерство економіки України, опубліковано 29 листопада 2024 року о 15:32

Економіка

Засідання Уряду



Кабінет Міністрів України затвердив політику державної власності, яка спрямована на покращення управління державними активами та залучення інвестицій. Документ є ключовим для впровадження норм [Закону № 3587-IX](#), що вдосконалює корпоративне управління, та враховує принципи ОЕСР. Міністерство економіки розробляло політику впродовж останніх дев'яти місяців після [ухвалення](#) цього закону.

За темами:
«Економіка»,
«Засідання Уряду»

10:10, 15 квітня



УРЯДОВИЙ ПОРТАЛ

Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України

Уряд і органи влади

Послуги

Діяльність

Рішення Уряду

Для громадськості

Прес-центр



Пошук

Головна / Новини / Україна отримала 3,5 млрд євро від ЄС у межах програми Ukraine Facility

Україна отримала 3,5 млрд євро від ЄС у межах програми Ukraine Facility

Міністерство економіки України, опубліковано 01 квітня 2025 року о 15:43

Економіка

Євроінтеграція

Перший віце-прем'єр-міністр



Сьогодні Україна отримала черговий транш у розмірі 3,5 млрд євро від ЄС у межах програми Ukraine Facility. Це перший транш фінансової підтримки, який Україна отримала у 2025 році. Він став можливим завдяки виконанню 13 індикаторів, передбачених Планом України на четвертий квартал 2024 року.

За темами:

«Економіка»,

«Євроінтеграція»,

«Перший віце-прем'єр-міністр»

[Головна](#) / [Новини](#) / [Україна приєдналась до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління](#)

Україна приєдналась до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, опубліковано 01 квітня 2026 року о 14:17

Економіка



1 квітня у штаб-квартирі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у Парижі відбулася Українська сесія, присвячена презентації оновленого Огляду ОЕСР щодо корпоративного управління державних підприємств в Україні. Сесія є частиною 46-ї зустрічі Робочої групи ОЕСР з питань державної власності та практик приватизації.

Під час сесії оголосили рішення ОЕСР щодо приєднання України до Керівних принципів ОЕСР з корпоративного управління державних підприємств, на яке Україна очікувала з 2021 року.

За темою

«Економіка»

10:10, 15 квітня

[Україна та Німеччина зміцнюють економічну співпрацю](#)

Економіка

Міжнародна діяльність

Чому це важливо?

В Україні понад **3 тис.** підприємств з часткою держави (далі – «ДП»).

Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління підприємствами державної форми власності – це **провідний міжнародний стандарт корпоративного управління ДП**. Їх метою є:

- професіоналізація держави як власника
- ДП мають працювати так само ефективно, прозоро, доброчесно та підзвітно як приватні
- запровадження конкурентного нейтралітету для встановлення рівних правил гри для державних та приватних компаній
- сприяння сталому розвитку, стабільності та довгостроковому підвищенню капіталізації ДП

Структура Політики державної власності

1. Загальні положення
2. Обґрунтування держвласності
3. Тріаж
4. Стратегія приватизації
5. Основні принципи державного управління
6. Цілі діяльності ДП
7. Корпоративне управління
8. Прозорість та підзвітність
9. Управління ДП під час війни

+ невід'ємні частини:

- Політика винагороди керівників ДП
- Політика винагороди членів наглядових рад ДП
- Державна дивідендна політика

5 цілей участі держави у володінні та управлінні ДП

1) задоволення потреб населення у вразливих сферах

де ринок не може забезпечити повноцінне задоволення цих потреб, у тому числі через недостатню рентабельність виробництва

2) реалізація цілей державної політики

які не пов'язані із забезпеченням надходжень до державного бюджету

3) захист економічної конкуренції

- запобігання обмеженню конкуренції та контроль за діяльністю суб'єктів природних монополій

4) забезпечення сталого економічного розвитку

з дотриманням принципів соціальної й екологічної відповідальності

5) максимізація цінності компаній з участю держави

Новий підхід до планування – «каскад цілей»

Хто затверджує:

Суб'єкти управління,
інші органи влади

Наглядова рада

Суб'єкт управління,
загальні збори

Наглядова рада

Що затверджує:

Цілі держави, обґрунтування власності

Стратегічний план розвитку (3-5 р.)

Лист очікувань (1-3 р.)

Фінансовий та інвестиційні плани

Стратегічний план розвитку

За Законом про управління об'єктами держвласності стратегічний план розвитку:

- є основним довгостроковим плановим документом ДП – закріплює цілі розвитку на 3 - 5 років
- затверджується не пізніше ніж за 6 міс. до початку планового періоду
- повинен відповідати цілям залишення у держвласності
- враховується при розробленні **листа очікувань власника**
- визначає основні заходи та ресурси, необхідні для досягнення цілей, визначених у листі очікувань
- затверджується рішенням наглядової ради – 2/3 складу

Лист очікувань – новий інструмент планування

1. **Виконавчий орган державної компанії** пропонує фінансові, операційні та нефінансові цілі та показники
2. **Наглядова рада** розглядає пропозиції та за потреби уточнює їх
3. **Суб'єкт управління** консультується з радою щодо проєкту листа очікувань
4. **Мінфін** погоджує фінансові показники окремих державних компаній
5. **Суб'єкт управління** затверджує лист очікувань
6. **Державна компанія** щоквартально/щорічно звітує про виконання листа
7. **Суб'єкт управління** оцінює виконання листа та приймає рішення за результатами
8. **Мінекономіки** узагальнює інформацію про виконання листів очікувань

Інформація у листі очікувань власника

Короткострокові та середньострокові **цілі діяльності:**

- фінансові
- операційні
- нефінансові



Цільові показники ефективності для оцінки досягнення цілей діяльності з урахуванням **стратегічного плану розвитку.**

Мінекономіки затвердило [Методичні рекомендації](#) щодо підготовки листа очікувань власника

Нефінансові цілі діяльності Підприємства:

- розширює сукупну аудиторію нових і традиційних медіа;
- просуває бренд Суспільного, який є ознакою якості та підставою для довіри до контенту;
- розширює можливості для розвитку компанії та медійної індустрії;
- розбудовує національну інформаційну мережу (гіперлокальна мережа журналістів);
- розвиває напрями виробництва історичного, культурно-мистецького, освітнього, дитячого й спортивного контенту.

Таблиця. Цільові показники ефективності Підприємства

	Минулий рік 2023	Поточний рік 2024	Плановий рік 2025	Плановий рік +1	Плановий рік +2
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ					
<i>Основні фінансові показники</i>					
Коефіцієнти рентабельності:					
коефіцієнт рентабельності діяльності	-2,9232	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
коефіцієнт рентабельності EBITDA	-0,3026	0,0174	0,0000	0,0000	0,0000
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0226	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
коефіцієнт рентабельності активів	-0,0177	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Коефіцієнти платоспроможності:					
коефіцієнт фінансової стійкості	0,0359	0,0561	0,0673	-	-
<i>Інші фінансові показники</i>					

ПРИКЛАД:
Лист очікувань НСТУ на 2025

Річні фінансовий та інвестиційний плани

Відповідно до **стратегічного плану розвитку**, цілей діяльності, визначених у **листі очікувань власника**, керівник складає і виконує:

- річний фінансовий план
- річний інвестиційний план
- інвестиційний план на середньострокову перспективу (3 - 5 р.)

Затверджує такі плани Наглядова рада до 1 вересня року, що передує плановому.

Річний інвестиційний план затверджується після підготовки та затвердження середньострокового інвестиційного плану

Корпоративне врядування за стандартами ОЕСР



РОЗМЕЖУВАННЯ ФУНКЦІЙ

Функції власності, контролю та управління чітко розмежовуються між органами ДП



ОПЕРАЦІЙНА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Уникнення надмірного втручання з боку вищого органу та наглядової ради в питання менеджменту



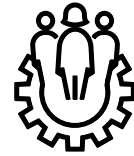
ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ

Управління у спосіб, що забезпечує передусім досягнення цілей



ПРОЗОРИСТЬ

Прозорі процедури формування органів ДП, розкриття інформації



ПРОФЕСІЙНІСТЬ ТА РІЗНОМАНІТНІСТЬ

Врахування досвіду кандидатів в органи ДП та їх відповідності посаді, дотримання принципів різноманітності та рівності вимог



ВРАХУВАННЯ ВИЗНАНИХ ПРАКТИК

Документи ДП мають враховувати принципи та рекомендації ОЕСР



РІВНЕ СТАВЛЕННЯ ДО АКЦІОНЕРІВ

Рівний обсяг прав акціонерів, недопустимість привілеїв держави

Операційна незалежність захищає від втручання

Операційна незалежність передбачає (OECD, Ukraine Facility), що суб'єкт управління (загальні збори) не втручається в питання наглядової ради та виконавчого органу. Наглядова рада також повинна поважати операційну незалежність менеджменту.

Політика власності (п. 93, ч. 2):

- *недопущення перевищення повноважень та втручання вищого органу управління у прийняття рішень наглядовою радою та виконавчим органом, а також у питання, які належать до операційної (поточної) діяльності та не належать до виключної компетенції вищого органу управління;*
- *врахування наглядовою радою операційної незалежності виконавчого органу та уникненні надмірного втручання в їх операційну незалежність*

Держава як власник має забезпечити конкурентну нейтральність

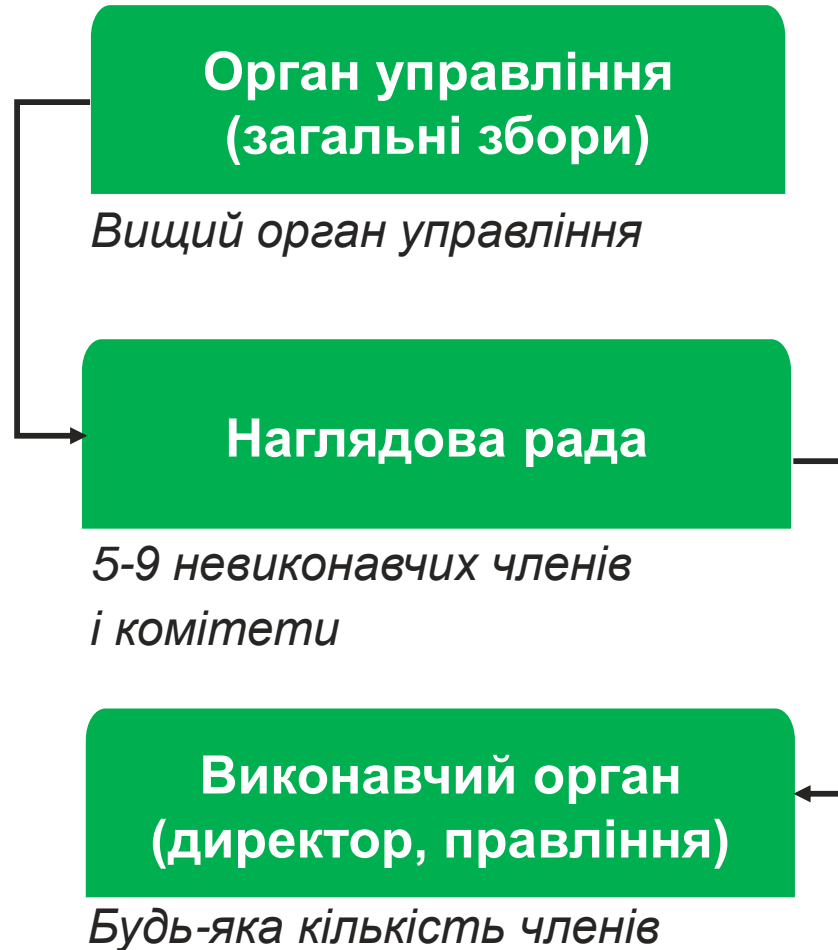
Конкурентна нейтральність передбачає, що рішення та дії органів не можуть призводити до необґрунтованих конкурентних переваг ДП перед іншими компаніями (Принципи ОЕСР, Ukraine Facility)

Політика власності (п. 48, ч. 6):

- *органи державної влади, суб'єкти управління не можуть приймати рішення та вчиняти дії, що можуть призвести до необґрунтованих конкурентних переваг підприємств, товариств із корпоративними правами держави (незалежно від того, чи вони перебувають в управлінні цих суб'єктів управління) перед іншими суб'єктами господарювання*

Дві структури корпоративного врядування

Дворівнева

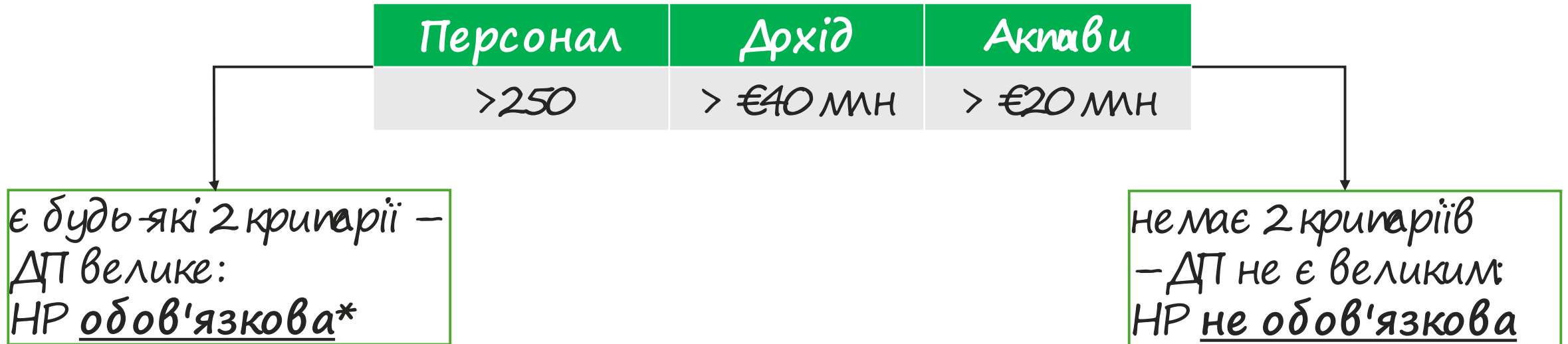


Однорівнева



Критерії обов'язкової дворівневої структури

Критерії за Законом «Про бухгалтерську та фінансову звітність в Україні»:



* є виключення.

У дочірніх підприємствах наглядові ради утворюються на розсуд материнської компанії

ДП має створити систему внутрішнього контролю

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Наглядає за якістю функціонування внутрішніх систем (облік, корпоративне врядування, ризик-менеджмент тощо)

КОМПЛАЄНС

Забезпечує відповідність законам і внутрішнім положенням і політикам

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Визначає, оцінює та управляє ризиками з урахуванням особливостей ДП

ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ ІНТЕРЕСІВ

Управляє ситуаціями, коли особисті інтереси посадової особи, працівника впливають на виконання обов'язків

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Вживає заходів для запобігання та виявлення проявів корупції в межах ДП

WHISTLEBLOWING

Забезпечує механізм повідомлення від працівників, інших заінтересованих осіб про порушення в діяльності ДП

Винагороди на основі ринкового дослідження

Політика винагороди керівників:

- Сукупний річний розмір фіксованої та змінної частин винагороди не може перевищувати ліміт винагороди керівника, визначений на основі дослідження рівня винагород керівників суб'єктів господарювання недержавної форми власності
- Розмір змінної частини винагороди керівника – до 30% розміру фіксованої частини винагороди керівника.

Політика винагороди членів наглядових рад:

- Розмір щомісячної винагороди члена НР – до 40% ліміту винагороди керівника відповідного ДТ.
- Надбавки: голова ради + 20%; членство у комісії + 10% (за всі)



ОЕСР відзначає прогрес у регулюванні ДП ...

1 квітня ОЕСР представило оновлений Звіт щодо корпоративного управління державних підприємств в Україні:

- З 2021 року Україна здійснила масштабні законодавчі та політичні реформи для вдосконалення екосистеми ДП. Найбільш знаковими стали [оновлення у 2024 р. Закону «Про управління об'єктами державної власності»] та затвердження Політики державної власності, що суттєво посилили формальні засади управління.
- Ці реформи чіткіше визначають роль держави як власника, посилюють повноваження та фідучіарні обов'язки наглядових рад, запроваджують зрозуміліші принципи власності, а також розширюють вимоги щодо розкриття інформації та звітності ДП.
- У сукупності вони значно наближують законодавчу базу України до стандартів, закріплених у Керівних принципах ДП, попри надзвичайний операційний тиск від війни.

... і водночас потенціал для імплементації

Звіт пропонує подальші заходи. Серед пріоритетних такі:

- утиснення обгрунтування держвласності та інституціоналізація права;
- посилення координації власності та професійної спроможності;
- поступове відновлення конкурентної нейтральності та рівних ринкових умов;
- підвищення прозорості цього портфеля та сукупної звітності;
- зміцнення незалежності рад, призначення на основі заслуг та оцінювання;
- сталий розвиток, доброчесність та відповідальна ділова поведінка.

Хоча масштабі реформ в Україні є значною, стійкий прогрес залежатиме від перетворення правових реформ на послідовну практику в усьому портфелі ДТ. Постійне допимання керівних принципів щодо ДТ може відігравати важливу роль у зміцненні довіри інвесторів, нам самим підпимуючи зусилля з відновлення

Політика державної власності сприяє кращому
управлінню компаніями з участю держави



ВОЛОДИМИР ІГОНІН

ЮФ «Василь Кісіль і Партнери»

igonin@vkr.ua

+380 (44) 581 77 77

vkr.ua

