

аналітичний
огляд



Корпоративне управління державними компаніями в контексті співпраці з МВФ та іншими партнерами з розвитку



Institute
of Analytics
and Advocacy

Протягом останніх 7 років українська влада намагається реалізувати реформу корпоративного управління державними компаніями. Після початку повномасштабного російського вторгнення структурні зміни тимчасово відійшли на другий план, натомість головне завдання влади — забезпечити функціонування основних систем життєдіяльності країни та її населення.

Водночас Міжнародна конференція з питань відновлення України в Лугано продемонструвала, що одним із пріоритетів на шляху до відновлення України є також покращення корпоративного управління.

У цьому матеріалі ми виокремили зобов'язання України перед МВФ щодо корпоративного управління державними компаніями, визначили рівень їхнього виконання та окреслили основні тенденції для прогнозування в цій сфері, які теоретично можуть стати основою для розвитку в майбутньому, зокрема підґрунтям для потенційних програм з МВФ.

Окрему увагу приділили питанню відповідності української системи корпоративного управління державними компаніями Керівним принципам ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності.

Автор:

Курило Вячеслав

аналітик політики і даних ІАА.

Верстка та дизайн:

Кисла Катерина

графічна дизайнерка ІАА.

Коректура тексту:

Каленіченко Світлана

редакторка освітніх та художніх видань, коректорка текстів ІАА.

Матеріал підготовлено за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» у межах проекту «Швидка аналітика для прозорості і підзвітної відбудови». Матеріал відображає позицію авторів і не обов'язково збігається з позицією Міжнародного фонду «Відродження».

Методологічні застереження:



- аналітичний огляд охоплює аналіз програм з МВФ за період з 2015 по 2022 роки;
- фокус аналітичного огляду не охоплює:
 - зобов'язання щодо корпоративного управління державних банків;
 - питання приватизації державних підприємств та управління фіскальними ризиками.

Умовні скорочення:



ВРУ	Верховна Рада України
ДП	Державне підприємство
ДК	Державна компанія
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
ЄК	Європейська комісія
ЄС	Європейський Союз
КМУ	Кабінет Міністрів України
МВФ, Фонд	Міжнародний валютний фонд
МГУ	Магістральні газопроводи України
МСФЗ	Міжнародні стандарти фінансової звітності
МФО	Міжнародні фінансові організації
ОГТСУ	Оператор газотранспортної системи України
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
СМ	Структурний маяк
KSE	Kyiv School of Economics



1. Зобов'язання України перед МВФ щодо корпоративного управління ДК.....	5
1.1. Програма розширеного фінансування (Extended Fund Facility) 2015 року.....	5
1.2. Програма стенд-бай (Stand-By Arrangement) 2018 року.....	11
1.3. Програма стенд-бай (Stand-By Arrangement) 2020 року.....	12
1.4. Моніторингова програма із залученням Ради фонду (Program Monitoring with Board Involvement) 2022 року.....	16
2. Технічна допомога від МВФ щодо корпоративного управління ДК.....	19
3. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності в контексті співпраці з МВФ.....	21
4. Реформування корпоративного управління ДК у контексті інтеграції до ЄС	24
5. Участь ЄБРР та Світового банку в удосконаленні корпоративного управління ДК.....	26
Висновки	28

1. Зобов'язання України перед МВФ щодо корпоративного управління ДК



1.1. Програма розширеного фінансування (Extended Fund Facility) 2015 року

Загальні дані про програму

Термін дії	Узгоджена сума, млрд СПЗ	Отримана сума, млрд СПЗ	Кількість траншів
11.03.2015-17.12.2018	12,3 <i>близько 17,5 млрд дол. США</i>	6,2 <i>близько 8,7 млрд дол. США</i>	4

Зобов'язання України перед МВФ та їхня оцінка персоналом Фонду

Звіт персоналу (Staff Report)

У [Звіті персоналу](#) від 27.02.2015 року зазначається, що влада зробила перші кроки до підвищення операційної ефективності ДП. Зокрема, було розроблено концептуальний документ щодо комплексної реформи державних підприємств; підготовлено нові керівні принципи прозорості та підзвітності для ДП; підготовлено рекомендації щодо вдосконалення процедури затвердження фінансових планів, а також розроблено пландій щодо проведення аудиту 50 найбільших ДП. Для покращення корпоративного управління влада змінила процедуру призначення керівників ключових ДП й обрала членів незалежного відбіркового комітету.

Водночас експерти Фонду відзначили, що механізми володіння та управління державними активами є дуже децентралізованими, фрагментованими й характеризуються численними суперечливими функціями та обов'язками на різних рівнях влади. У звіті відзначається, що з метою підвищення ефективності роботи ДП і зменшення фіскальних ризиків влада працює над широкою стратегією реформування сектору. Передбачається також, що будуть докладені зусилля для покращення стандартів корпоративного управління на окремих підприємствах шляхом ухвалення міжнародних стандартів та проведення оцінки фіскальних ризиків.

**Меморандум
від 27.02.2015
року**

У Меморандумі від 27.02.2015 року українська сторона визначила наступні зобов'язання:

- фінансове оздоровлення НАК «Нафтогаз України». Передбачалася суттєва реструктуризація компанії з метою посилення корпоративного управління й підвищення операційної ефективності;
- реформування державних енергетичних компаній. З допомогою ЄБРР передбачалося покращити акціонування ключових державних компаній (не обмежуючись ними): НЕК «Укренерго», ДП НАЕК «Енергоатом», НАК «Нафтогаз України» та його дочірні компанії — шляхом впровадження в їхнє корпоративне управління передових міжнародних стандартів і практик на основі Настанов ОЕСР.

Структурні маяки	Консультуючись з експертами МВФ та Світового банку, Уряд:	Відповідальний виконавець	Термін виконання	Стан виконання
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ухвалить стратегію реформування сектору держпідприємств відповідно до пар.36 Меморандуму, передбачивши заходи, необхідні для посилення бюджетного нагляду, розробки комплексної політики щодо власності, поліпшення корпоративного управління; ▪ визначить пріоритетні підприємства, що мають бути піддані реструктуризації; ▪ проаналізує варіанти вдосконалення управління іншими державними активами. 	Невідомо	Кінець травня 2015 року	<p>Виконано</p> <p>* стан виконання визначено відповідно до інформації, зазначеної в Меморандумі від 21.07.2015 року</p>

<p>Звіт персоналу (Staff Report)</p>	<p>За результатом першого перегляду програми представники Фонду в <u>Звіті персоналу</u> від 22.07.2015 року зазначали, що з часу ухвалення програми влада досягла прогресу у впровадженні структурних реформ. Щодо реформи ДП були реалізовані такі заходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ опубліковано перший щорічний звіт про 100 найбільших ДП України; ▪ ухвалено стратегію реформування ДП; ▪ підготовлено проєкт закону про корпоративне управління та впроваджено нову процедуру призначення керівників ДП через незалежний комітет. <p>Водночас у Звіті також зазначені недоліки в галузі корпоративного управління ДП. На думку експертів Фонду, серйозні проблеми неефективності в секторі коріняться в слабких системах корпоративного управління. Українські ДП, як правило, не мають належних структур корпоративного управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, як-от: наглядові ради або незалежні директори. У зв'язку з цим призначенню керівництва ДП бракує прозорості та підзвітності, що призводить до непередбачуваності власників. Крім того, фінансова звітність державних підприємств вважається ненадійною, оскільки більшість з них не підлягають незалежному аудиту. Законодавча база для державних підприємств в Україні також має суттєві недоліки, а громіздке й фрагментарне законодавство сприяє виникненню прогалин в управлінні.</p>
<p>Меморандум від 21.07.2015 року</p>	<p>У наступному <u>Меморандумі</u> від 21.07.2015 року українська сторона більшою мірою відзначає вже здійснені заходи у сфері корпоративного управління. Також передбачалося й надалі реалізовувати попередньо затверджену стратегію реформування ДП. Це включає дії, необхідні для:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ здійснення комплексної політики власника та забезпечення чіткого розподілу функцій власника й регулятора; ▪ посилення корпоративного управління, зокрема шляхом ухвалення нового закону про корпоративне управління. <p>Крім того, передбачається перегляд змін щодо політики оплати праці держпідприємств для кращого узгодження інтересів акціонерів і керівництва. З огляду на це українська сторона декларує прагнення до посилення законодавчої бази з метою підвищення прозорості та покращення корпоративного управління завдяки створенню наглядових рад на унітарних підприємствах.</p>
<p>Структурні маяки</p>	<p>У Меморандумі від 21.07.2015 року відсутні структурні маяки, які стосуються корпоративного управління ДП.</p>

<p>Звіт персоналу (Staff Report)</p>	<p>У <u>Звіті персоналу</u> від 02.09.2016 року значну увагу приділено «Нафтогазу». Для сприяння прозорості та належного управління в «Нафтогазі» у вересні 2015 року було опубліковано результати незалежного аудиту дебіторської заборгованості, а також розроблено комплексний план дій з корпоративного управління за сприяння ЄБРР. Було призначено нову наглядову раду «Нафтогазу» з незалежними членами.</p> <p>Експерти Фонду зазначають, що створення наглядової ради для реформування корпоративного управління в «Нафтогазі» сприятиме подальшому просуванню прозорості та належного врядування.</p> <p>Також представники МВФ зазначили, що зусилля, спрямовані на прискорення реформування ДП, включають створення єдиної національної холдингової компанії з ефективною системою управління, яка, як очікується, управлятиме стратегічними комерційними ДП.</p>
<p>Меморандум від 01.09.2016 року</p>	<p>У наступному <u>Меморандумі від 01.09.2016 року</u> українська сторона більшою мірою відзначає вже здійснені заходи у сфері корпоративного управління. До конкретних короткострокових заходів, що були здійснені та які ще плануються до реалізації, віднесено наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України про корпоративне управління об'єктами державної власності», яким вносяться зміни до Закону України «Про управління об'єктами державної власності», спрямовані на посилення структури корпоративного управління держпідприємствами та прозорості їхньої діяльності. КМУ до кінця вересня 2016 року ухвалить рішення, яким будуть урегульовані процеси створення наглядових рад, відбору їхніх членів й інші процедурні питання. Після цього заплановано призначити незалежні наглядові ради принаймні на п'ятьох великих державних підприємствах до кінця жовтня 2016 року та на інших 10 великих держпідприємствах до кінця грудня 2016 року. Перші звіти про аудиторські перевірки цих підприємств на основі фінансової звітності станом на кінець 2015 року будуть завершені до кінця жовтня 2016 року; ▪ призначено незалежну наглядову раду НАК «Нафтогаз України» у складі п'яти членів, троє з яких незалежні, а двоє призначені за поданням Президента й КМУ, що узгоджується з Планом заходів з корпоративного управління; ▪ КМУ ухвалив постанову, якою запроваджуються критерії відбору аудиторів для державних підприємств залежно від розміру цих підприємств. Планується завершити звіти про аудиторські перевірки 20 великих підприємств державної форми власності та оприлюднити ці звіти згідно з розпорядженням до кінця жовтня 2016 року, щодо

щонайменше 30 інших великих держпідприємств — до кінця грудня 2016 року.

- МЕРТ, консультуючись з трьома фахівцями МВФ, до кінця вересня 2016 року розробить план заходів зі строками їхнього виконання, яким будуть окреслені:
 - структура корпоративного управління єдиної національної Холдингової компанії, завданням якої буде управління стратегічними комерційними держпідприємствами, зокрема порядок призначення наглядових рад, керівників та виконавчих рад, повноваження керівних органів, а також порядок і вимоги до підпорядкування;
 - кроки, необхідні для створення Холдингової компанії, включаючи необхідну законодавчу базу та графік.

Надалі заплановано продовжити рух вперед до реалізації стратегії реформування держпідприємств. Основні елементи стратегії, зокрема, включають посилення корпоративного управління державних підприємств.

Структурні маяки	У Меморандумі від 01.09.2016 року відсутні структурні маяки, які стосуються корпоративного управління ДП.
Звіт персоналу (Staff Report)	У <u>Звіті персоналу</u> від 07.03.2017 року зазначається, що ЄБРР разом з ЄС, Світовим банком, МВФ та ЄІБ уже кілька років поспіль беруть активну участь у спільному політичному діалозі з українською владою з метою надання технічної та фінансової допомоги для реформування і реструктуризації газового сектору. Ключові цілі перехідного періоду спільного плану дій МФО в енергетичному секторі включають реструктуризацію НАК «Нафтогаз України» (НАК) відповідно до Директиви ЄС 2003/55/ЄС, зокрема через План дій з корпоративного управління, який передбачає створення ради директорів з більшістю незалежних директорів, розділення газового сектору НАК шляхом ефективного відокремлення діяльності з транспортування від діяльності, не пов'язаної з транспортуванням, і забезпечення незалежності оператора газотранспортної мережі.
Меморандум від 02.03.2017 року	У наступному <u>Меморандумі від 02.03.2017 року</u> українська сторона зазначає, що після ухвалення закону з питань корпоративного управління підприємствами державної форми власності КМУ ухвалить рішення, що регулюватимуть створення наглядових рад до кінця березня 2017 року. Планується завершити призначення незалежних наглядових рад у 15 найбільших ДП до кінця червня 2017 року. Також очікується, що до кінця червня 2017 року будуть завершені аудиторські звіти найбільших ДП, підготовлені аудиторами, що мають добру репутацію та були відібрані на основі постанови КМУ щодо критеріїв відбору аудиторів для ДП.

Крім того, українська сторона зазначає в Меморандумі про продовження вивчення варіантів створення єдиної загальнодержавної холдингової компанії, завдання якої полягатиме у тому, щоб здійснювати управління стратегічними комерційними ДП.

Структурні маяки

У Меморандумі від 02.03.2017 року відсутні структурні маяки, які стосуються корпоративного управління ДП.

Відзначаємо, що в межах програми окремі зобов'язання переносилися з одного Меморандуму в інший. Наприклад, передбачалося, що КМУ ухвалить рішення, що регулюватимуть створення наглядових рад спочатку до кінця вересня 2016 року, а потім до кінця березня 2017 року. Крім того, у Меморандумі від 01.09.2016 року планувалося, що українська сторона розробить кроки необхідні для створення єдиної загальнодержавної холдингової компанії, завданням якої буде управління стратегічними комерційними держпідприємствами. Однак, виходячи зі змісту Меморандуму 2017 року, українська влада так і не змогла напрацювати необхідний алгоритм, тому зазначається про продовження визначення варіантів створення холдингової компанії.

У межах реалізації програми експерти Фонду неодноразово зазначали про недоліки в галузі корпоративного управління ДК. Зокрема, на їхню думку серйозні проблеми неефективності в секторі коріняться в слабких системах корпоративного управління, тому важливим документом, ухваленим під час дії вказаної програми, стала Стратегія підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки (далі — Стратегія) та План її реалізації. Стратегія визначає основні питання, що повинні бути вирішені КМУ для проведення реформи управління державною власністю. Основною метою реформи є підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки, що буде досягнута шляхом удосконалення корпоративного управління суб'єктами господарювання.

Також програма передбачала впровадження в корпоративне управління ключових державних компаній передових міжнародних стандартів і практик на основі принципів ОЕСР.

У Звіті персоналу, який був підготовлений у грудні 2018 року, експерти Фонду констатували, що програма EFF 2015 серед іншого мала на меті допомогти Україні трансформувати економіку — ключова мета влади після революції гідності на Майдані. Попри певний початковий успіх у просуванні реформ енергетичного й банківського секторів, а також у створенні антикорупційних інституцій реформи дедалі частіше стикалися з опором (наприклад, боротьба з корупцією, реструктуризація державних підприємств, земельна реформа), що спричиняло затримки в завершенні переглядів. У межах програми EFF 2015 було завершено **лише три перегляди, замість початково запланованих 15**. Оскільки термін дії програми EFF 2015 спливав у березні 2019 року, експерти Фонду констатували, що залишилося недостатньо часу для досягнення цілей цієї програми.

1.2. Програма стенд-бай (Stand-By Arrangement) 2018 року

Загальні дані про програму

Термін дії	Узгоджена сума, млрд СПЗ	Отримана сума, млрд СПЗ	Кількість траншів
18.12.2018-17.02.2020	2,8 близько 3,9 млрд дол. США	1 близько 1,4 млрд дол. США	1

Зобов'язання України перед МВФ та їхня оцінка персоналом Фонду

Звіт персоналу (Staff Report)

У Звіті персоналу від 07.12.2018 року зазначається, що управління українськими ДП має продовжувати вдосконалюватися. Також експерти Фонду констатують, що після призначення нових незалежних наглядових рад з мажоритарною більшістю в державних компаніях «Нафтогаз», «Укрзалізниця» та «Укренерго» процес відбору незалежних наглядових рад для деяких інших великих ДП, включно з аеропортом «Бориспіль» й «Укрпоштою», перебуває на стадії завершення. Для уточнення та посилення повноважень цих новопризначених наглядових рад, а також для надання юридичного імунітету й відшкодування збитків їхнім членам українська влада домагатиметься схвалення парламентом закону про управління державними підприємствами. Також передбачається, що зовнішній аудит найбільших державних підприємств проводитиметься авторитетними міжнародними компаніями.

Меморандум від 05.12.2018 року	<p>У Меморандумі від 05.12.2018 року українська сторона заявляє про очікування того, що ВРУ ухвалить до кінця червня 2019 року закон про управління державними підприємствами (законопроект № 6428), який визначить та посилить повноваження наглядових рад, забезпечить правовий імунітет і страхування від збитків членам таких рад. Крім того, передбачається, що відбір наглядових рад з більшістю незалежних членів для найбільших ДП, включно з такими підприємствами як «Укренерго», «Бориспіль» та «Укрпошта», буде завершено до кінця грудня 2018 року. Зовнішні аудити найбільших ДП, підготовлені міжнародними авторитетними компаніями, будуть проведені до кінця грудня 2019 року.</p>
Структурні маяки	<p>У Меморандумі від 05.12.2018 року відсутні структурні маяки, які стосуються корпоративного управління ДП.</p>

Перший перегляд виконання програми відбувся в травні 2019 року. У підсумку місія МВФ не затвердила його й зазначила про продовження обговорення після парламентських виборів, але фактично ще до закінчення програми у вересні 2019 року українська сторона ініціювала обговорення нової.

Припускаємо, що відсутність успішних переглядів у межах програми вплинула на невелику кількість зобов'язань у порівнянні з програмами 2015 та 2020 років. Тож Меморандум за програмою не оновлювався, відповідно структурні маяки щодо корпоративного управління в межах указаної програми загалом відсутні.

Відзначаємо, що окремі зобов'язання в межах програми так і не були виконані. Наприклад, законопроект № 6428, який визначений у Меморандумі та ухвалення якого очікував Уряд, станом на березень 2023 року так і не був ухвалений.

1.3. Програма стенд-бай (Stand-By Arrangement) 2020 року

Загальні дані про програму

Термін дії	Узгоджена сума, млрд СПЗ	Отримана сума, млрд СПЗ	Кількість траншів
09.06.2020-30.06.2022	3,6 <i>близько 5 млрд дол. США</i>	2 <i>близько 2,8 млрд дол. США</i>	2

Зобов'язання України перед МВФ та їхня оцінка персоналом Фонду

Звіт персоналу (Staff Report)	<p>У <u>Звіті персоналу</u> від 02.06.2020 року зазначається, що нещодавні зміни до статуту «Нафтогазу» звели нанівець реформу корпоративного управління, тому українська влада має ухвалити новий корпоративний статут «Нафтогазу», щоб узгодити його з рекомендаціями ОЕСР.</p>			
Меморандум від 02.06.2020 року	<p>У <u>Меморандумі</u> від 02.06.2020 року українська сторона обіцяє і надалі зміцнювати корпоративне управління ДП:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ переглядаючи структури корпоративного управління для ДП за сприяння ОЕСР та ЄБРР, щоб привести їх у відповідність з Керівними принципами ОЕСР; ▪ ухвалюючи проєкт Закону про корпоративне управління ДП для розширення повноважень наглядових рад призначати керівників та затверджувати фінансові плани; ▪ ухвалюючи загальну політику щодо державної власності. 			
Структурні маяки	<p>Посилити корпоративне управління на державних підприємствах, зокрема ухвалити новий корпоративний статут для НАК «Нафтогаз» відповідно до корпоративних принципів ОЕСР, рекомендацій щодо корпоративного управління та іншого застосовного законодавства, включно з законом «Про акціонерні товариства».</p>	<p>Відповідальний виконавець</p> <p>Мінекономіки</p>	<p>Термін виконання</p> <p>Кінець вересня 2020 року</p>	<p>Стан виконання</p> <p>Виконано невчасно (у жовтні 2020 року)</p> <p>* постанова КМУ про внесення змін до Статуту НАК «Нафтогаз» cutt.ly/93ptkT1</p>
Звіт персоналу (Staff Report)	<p>У <u>Звіті персоналу</u> від 08.11.2021 року експерти Фонду зазначають, що дотримання норм корпоративного управління погіршилося з моменту затвердження програми. Низка втручань Уряду в діяльність ДП не відповідає духу належного корпоративного управління, наприклад: запровадження спеціального обмеження заробітної плати керівництва та членів правління, що в деяких випадках призвело до звільнення таких посадових осіб; обхід системи корпоративного управління ДП з метою заміни генерального директора, як у випадку з «Нафтогазом»; нещодавній перегляд договору купівлі-продажу між МГУ (новим власником ОГТСУ) і «Нафтогазом» у той час як жодна з ДП не мала наглядової ради. Ці події підбивають важливий</p>			

механізм пом'якшення ризиків у межах програми, яка спрямована на мінімізацію ризиків для фіскальної та фінансової стабільності в економіці, де велика роль відводиться ДП.

Водночас експерти Фонду також додають, що влада робить певні кроки для зміцнення законодавчої бази корпоративного управління, але лише досвід її дотримання забезпечить наявність належних гарантій. Влада подала проєкт закону про корпоративне управління державними підприємствами, який містить деякі вдосконалення, що наближають законодавчу базу до керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами. Одним із важливих кроків є розширення повноважень наглядових рад економічно важливих державних підприємств, щоб вони мали остаточні повноваження щодо призначення та звільнення керівників.

Меморандум від 08.10.2021 року

У Меморандумі від 08.10.2021 року українська сторона зобов'язується запровадити заходи для посилення корпоративного управління в компанії «Енергоатом». Зокрема, передбачається введення в дію Закону про корпоратизацію компанії «Енергоатом» до кінця грудня 2021 року, включно з вимогою щодо складання фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Крім того, українська сторона обіцяє забезпечити роботу ДП на ринкових умовах незалежно від держави, зберігаючи прогрес, досягнутий у зміцненні корпоративного управління шляхом збереження наглядових рад, більшість членів яких є незалежними. Крім того, передбачалося:

- забезпечити повну функціональність наглядової ради компанії «Укренерго» до кінця грудня 2021 року, НАК «Нафтогазу» до кінця січня 2022 року та компанії «Енергоатом» до кінця травня 2022 року на основі прозорих і конкурентних процедур відбору;
- ухвалити закон про корпоративне управління ДП, щоб надалі зміцнити засади корпоративного управління ДП та узгодити їх з Керівними принципами ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами, посилюючи підзвітність й розширюючи повноваження наглядових рад, щоб вони мали кінцеві повноваження призначати та звільняти керівників.

Також у Меморандумі зазначається про те, що вже ухвалено з агальну облікову політику відповідно до МСФЗ, яку мають упроваджувати ДП. Надалі передбачається ухвалення загальної політики щодо державної власності.

Структурні маяки	Призначити наглядову раду в «Енергоатомі» з більшістю незалежних членів, обраних шляхом прозорої та надійної процедури.	Відповідальний виконавець	Термін виконання	Стан виконання
		Мінекономіки	Кінець травня 2022 року	Стан виконання невідомий * 10.03.2022 року українська влада через війну з росією скасувала угоду stand by.

З аналізу зобов'язань у межах поточної програми бачимо, що як і в програмі 2015 року значна їхня частина стосується призначення наглядових рад у найбільших ДК.

Важливо, що в Меморандумах декілька разів згадується про необхідність узгодження системи корпоративного управління з принципами ОЕСР.

Відзначимо також, що до кінця грудня 2021 року передбачалося введення в дію Закону про корпоратизацію компанії «Енергоатом». Однак закон був ухвалений лише в лютому 2023 року.

Взаємовідносини з МВФ після початку повномасштабного російського вторгнення

У березні 2022 року українська влада звернулася до МВФ з проханням скасувати поточну угоду й заявила про наміри повернутися до співпраці для розробки відповідної економічної програми, спрямованої на відновлення та зростання, коли це буде можливо.

Водночас МВФ продовжував підтримувати Україну, надавши близько 2,7 млрд дол. США в межах Інструменту швидкого фінансування (Rapid Financing Instrument (RFI)). Зазначимо, що вказаний інструмент надає можливість швидкого доступу до фінансової допомоги тим країнам, які стикнулися з терміновими потребами для збалансування платіжного балансу, зокрема внаслідок воєнних конфліктів. Інструмент швидкого фінансування розроблений для випадків, коли започаткування повноцінної програми економічних реформ є неможливим, тобто фінансова підтримка надається без попередніх програмних умов або переглядів.

Крім того, МВФ акумулював близько 2,2 млрд дол. США, які були спрямовані в Україну через спеціальний рахунок, який адмініструє МВФ.

У Звіті персоналу МВФ від 03.10.2022 року говориться про те, що для збереження довіри донорів і прокладання шляху до остаточного відновлення економіки вкрай важливо впроваджувати політику, яка не зводиться нанівець здобуті важкою працею результати попередніх програм, підтриманих Фондом. Основні заходи мають бути спрямовані на сприяння прозорості закупівель, витрат та інвестицій, збереження ключових функцій антикорупційної системи й підтримку належного корпоративного управління, зокрема на державних підприємствах.

1.4. Моніторингова програма із залученням Ради фонду (Program Monitoring with Board Involvement) 2022 року

Переговори з Фондом у кінці 2022 року не призвели до нової фінансової програми. Натомість сторони погодили 4-місячну Моніторингову програму із залученням Ради фонду (Program Monitoring with Board involvement (PMB)), яка покликана допомогти Україні підтримувати стабільність та стимулювати донорське фінансування в умовах дуже великих потреб платіжного балансу й надзвичайно високих ризиків. Ключові заходи в межах програми включають посилення мобілізації доходів та поживлення внутрішнього боргового ринку, підготовку стратегії фінансового сектору, а також підвищення прозорості і якості управління.

Загальні дані про програму

Термін дії	Узгоджена сума, млрд СПЗ
4 місяці	Без фінансування

Зобов'язання України перед МВФ та їхня оцінка персоналом Фонду

Звіт персоналу (Staff Report)	<p>У <u>Звіті персоналу</u> від 08.12.2022 року позитивно оцінено зобов'язання української влади щодо забезпечення належного корпоративного управління на ДП. Стабільний прогрес, зокрема й у цій сфері, буде критично важливим елементом для потенційної майбутньої участі в повноцінній програмі.</p> <p>Крім того, представники Фонду відзначають новий Закон «Про акціонерні товариства» (набув чинності в січні 2023 року), спрямований на вдосконалення системи корпоративного управління в Україні, та закон про корпоратизацію «Енергоатому», який пройшов перше читання у ВРУ.</p> <p>Також у Звіті експерти Фонду зазначають, що ефективні механізми прозорості та підзвітності, а також належне врядування є ключовими для</p>
--------------------------------------	---

	підготовки до фінансової угоди з МВФ, а також допомагають забезпечити готовність інституцій до післявоєнної відбудови.			
Меморандум від 08.12.2022 року	<p>У <u>Меморандумі від 08.12.2022 року</u> українська сторона заявляє про наміри продовжувати й підтримувати нещодавні реформи корпоративного управління та зобов'язується:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ забезпечити роботу ДП незалежно від Уряду шляхом збереження більшості незалежних членів у їхніх наглядових радах; ▪ продовжувати докладати зусиль щодо посилення корпоративного управління на ДП. Зазначається, що нещодавно було ухвалено новий Закон про акціонерні товариства, який удосконалює систему корпоративного управління в Україні, а закон про корпоратизацію «Енергоатому» вже пройшов перше читання у ВРУ; ▪ утримуватися від будь-яких рішень, які підриватимуть систему корпоративного управління, а також управління на ключових державних підприємствах, зокрема в енергетичному секторі. 			
Структурні маяки	Призначити наглядову раду «Нафтогазу» на основі прозорих та конкурентних процедур відбору й привести її в повністю робочий стан.	Відповідальний виконавець Невідомо	Термін виконання До кінця січня 2023 року	Стан виконання Виконано вчасно * 24 січня 2023 року КМУ <u>призначив</u> наглядову раду НАК «Нафтогаз».

Відзначаємо значну увагу представників Фонду до зобов'язань у частині корпоративного управління, які є важливою передумовою на шляху до повноцінної програми. Також дослідники встановили, що питання ухвалення закону про корпоратизацію «Енергоатому» фактично перейшло з попередньої програми.

17 лютого 2023 року співробітники МВФ та представники української влади досягли домовленості на рівні персоналу щодо перегляду Моніторингової програми із залученням Ради фонду. За словами голови місії МВФ Гевіна Грея завершення першого та остаточного перегляду, який має бути схвалений керівництвом МВФ, відкриває шлях до початку обговорення повноцінної програми за підтримки МВФ. Представник МВФ також високо оцінив результати виконання Україною зобов'язань у межах моніторингової програми й зазначив про реалізацію усіх п'яти структурних маяків, установлених на кінець січня.

20 лютого 2023 року також відбулася знакова для України подія: директор-розпорядник МВФ відвідав Україну перед роковинами повномасштабного російського вторгнення. У результаті візиту Крісталіна Георгієва зазначила про непохитну відданість МВФ до продовження підтримки України та позитивно оцінила прогрес у межах Моніторингової програми із залученням Ради фонду, що відкриває шлях до обговорення повноцінної програми фінансування МВФ.

За даними Bloomberg, нову кредитну програму терміном на 3-4 роки МВФ може погодити до кінця березня. Програма буде розрахована на 14-16 млрд дол. США, з яких у перший рік Україна може отримати 5-7 млрд дол. США.

2. Технічна допомога від МВФ щодо корпоративного управління ДК



На прохання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Міністерства фінансів України в період з 27 січня по 11 лютого 2015 року Київ відвідала місія технічної допомоги. Завдання цієї місії полягало в наданні органам влади рекомендацій щодо доопрацювання стратегії реформ ДП. У результаті співробітники МВФ у березні 2015 року підготували Звіт про надання технічної допомоги — Реформа управління державним майном і нагляду над ним (далі — Звіт).

У Звіті зазначається, що реформування сектору державних підприємств має першочергове значення для Уряду. Зокрема, «Національна стратегія 2020» передбачає «реформу управління державним майном» і пов'язані з цим реформи в таких сферах, як-от: організація урядових агенцій, державні закупівлі, політика щодо розвитку конкуренції та корпоративна нормативно-правова база.

У своєму Звіті експерти МВФ констатували, що **різні функції Уряду в державному секторі економіки розпорошені серед різних установ й організацій, які часто виконують однакові функції або навпаки мають протилежні інтереси, що підриває ефективність контролю.** Уряд одночасно виступає як акціонер, джерело фінансування, регулятор, орган контролю, замовник та постачальник. Одні й ті ж самі установи беруть участь у розробці політики державного сектору економіки, призначеннях керівництва, аналізі/затвердженні фінансових планів підприємств і займаються оцінюванням результатів діяльності. Це призводить до множення структур контролю з перехресними та внутрішньо суперечливими функціями. **Поліпшення зовнішнього управління державними підприємствами не може бути досягнуто без вирішення інституційних проблем.**

На думку співробітників Фонду, необхідно створити належні механізми корпоративного управління шляхом удосконалення систем управління діяльністю й покладання на державні підприємства відповідальності в разі незадовільних результатів роботи, а також шляхом зміцнення фінансової та бюджетної дисципліни. Це повинно також привести до зростання податкових надходжень і більшої ясності стосовно рівня перерахувань дивідендів, який можна очікувати від сектору.

Створення незалежних рад директорів для виконання функцій загального керівництва та контролю за підприємствами й організаціями державного сектору, підвищення прозорості та поліпшення звітності перед парламентом і широкою громадськістю мають стати наріжними каменями стратегії реформ для всіх держ-підприємств.

У Звіті також наведено перелік рекомендацій, які безпосередньо стосуються удосконалення корпоративного управління ДП.

Рекомендації зі Звіту МВФ 2015 року щодо удосконалення управління ДП

- Усунути подвійний підхід до структури корпоративного управління ДП, забезпечивши стандартизований підхід до управління всіма держпідприємствами відповідно до підходів приватного сектору.
- Внести зміни до Закону «Про державну таємницю» з метою підвищення прозорості та поліпшення корпоративного управління в секторі.
- Посилити роль парламенту в управлінні ДП.
- Визначити чіткі критерії для створення та ліквідації ДП тощо.

З іншими рекомендаціями, які стосуються удосконалення механізмів управління та нагляду за державними активами/фінансами, можна ознайомитися [тут](#).

Крім того, у Звіті експерти Фонду оцінили проєкт концептуальної записки Міністерства економіки щодо реформування управління державними активами (далі — концептуальна записка) на предмет її відповідності Керівним принципам ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності (далі — принципи ОЕСР).

Представники МВФ позитивно оцінили те, що в проєкті концептуальної записки принципи ОЕСР визначено як орієнтир у питанні зміцнення механізмів управління.

Водночас у Звіті надано рекомендації щодо приведення у відповідність принципам ОЕСР порядку розкриття інформації про діяльність ДП. Наприклад, необхідно продовжити кодифікацію єдиних вимог до звітності та розкриття інформації для всіх ДП. Чинна система корпоративного управління ДП передбачає різні стандарти звітності для акціонерних й унітарних підприємств, лише до акціонерних підприємств застосовуються ті самі вимоги до звітності, що й до приватного сектору. Це не узгоджується з рекомендаціями ОЕСР (та передовою міжнародною практикою): усі ДП мають підпадати під вимоги до звітності, які відповідають вимогам приватного сектору.

Також у Звіті зазначається, що звітність та розкриття нефінансової інформації не є обов'язковими. Хоча розкриття нефінансової інформації не є рекомендацією керівних принципів ОЕСР, це є зростаючою тенденцією в приватному секторі. Система звітності, яка сприяє оприлюдненню нефінансової інформації, підвищить підзвітність ДП щодо їхнього соціального й екологічного впливу, а також приведе її у відповідність до найкращих практик.

3. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності в контексті співпраці з МВФ

У межах співпраці України з МВФ часто згадується про Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності (далі — принципи ОЕСР). Це узгоджений на міжнародному рівні стандарт, який містить рекомендації органам державного управління щодо забезпечення ефективного, прозорого та відповідального функціонування підприємств державної форми власності.

У Меморандумах з МВФ українська сторона неодноразово зазначала про зобов'язання реалізувати певні кроки, спрямовані на те, щоб узгодити національне законодавство з принципами ОЕСР щодо корпоративного управління. У Меморандумі від 08.11.2021 року українська сторона обіцяла ухвалити закон про корпоративне управління ДП, щоб узгодити засади корпоративного управління з принципами ОЕСР. У Меморандумі від 02.06.2020 року є зобов'язання переглянути структуру корпоративного управління для ДП з метою приведення її у відповідність з принципами ОЕСР.

МВФ зі свого боку також неодноразово наголошував на необхідності впровадження принципів ОЕСР. Наприклад, у Звіті персоналу від 02.06.2020 року експерти МВФ зазначають те, що українська влада має ухвалити новий корпоративний статут «Нафтогазу», щоб узгодити його з принципами ОЕСР.

В останньому Меморандумі від 08.12.2022 року українська сторона заявляє про наміри продовжувати та підтримувати нещодавні реформи корпоративного управління, що позитивно було оцінено експертами Фонду в Звіті персоналу. Крім того, представники МВФ зазначили, що стабільний прогрес, зокрема й у цій сфері, буде критично важливим елементом для потенційної майбутньої участі в повноцінній програмі.

Отже, принципи ОЕСР є орієнтиром, до якого поступово намагається рухатися Україна в галузі корпоративного управління.

У травні 2021 року ОЕСР опублікувала Огляд структури корпоративного управління сектору державних підприємств в Україні (далі — Огляд ОЕСР) на предмет дотримання принципів ОЕСР.

У Огляді ОЕСР зазначається, що за останні 6 років Україна зробила кілька кроків до реформування корпоративного врядування в найбільших ДП й узгодження своєї практики з принципами ОЕСР. Водночас **експерти ОЕСР відзначають, що реформа корпоративного врядування досі залишається на початковій стадії**. Реформаторські зусилля попередніх урядів часом були фрагментарними, часто залишалися незавершеними, а в деяких випадках навіть зворотними. Багато законодавчих вимог та встановлених політик не виконуються або порушуються.

Огляд ОЕСР містить рекомендації на найближче майбутнє та довгострокову перспективу. Рекомендації покликані покращити інституційне та законодавче середовище в Україні, яке стосується корпоративного управління задля забезпечення його здійснення ефективним, прозорим і підзвітним чином.

Рекомендації зі Звіту ОЕСР щодо корпоративного управління ДП

Короткострокові пріоритети	
1.	Усунути невідповідність законодавчої та нормативної бази.
2.	Продовжити реформи корпоративного управління в 15 найбільших ДП.
3.	Застосовувати найкращі практики щодо прозорості та розкриття інформації в економічно важливих ДП і вдосконалювати фінансову та нефінансову звітність.
4.	Розробити комплексну політику власності з чіткими обґрунтуваннями державної власності.
5.	Держава повинна забезпечити, щоб управління ДП здійснювалося прозоро та підзвітно.
6.	Повернутися до практики підготовки річної агрегованої звітності, одночасно оновлюючи платформу ProZvit.
7.	Професіоналізація функцій державної власності як засобу боротьби з корупцією, уникнення надмірного політичного втручання та непотрібного повсякденного втручання в діяльність ДП з кінцевою метою підвищення ефективності й прибутковості ДП.

Довгострокові пріоритети	
8.	Створити централізований орган координації власності.
9.	Забезпечення рівних умов з приватними компаніями.
10.	Продовжувати зміцнювати антикорупційне регулювання, що застосовується до ДП.
11.	Провести реформування решти портфеля ДП відповідно до політики власності та повністю централізувати власність.

Слід додати, що в липні 2022 року на конференції в Лугано Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль передав від імені України заявку на вступ держави до ОЕСР. У жовтні 2022 року ОЕСР повідомила про старт початкового діалогу щодо вступу України.

Крім того, у січні 2023 року Уряд схвалив законопроект про ратифікацію Угоди між Урядом України та ОЕСР.

Отже, попереду Україну чекає велика робота зі зміни системи корпоративного управління відповідно до принципів ОЕСР, зокрема й у межах програм з МВФ.

4. Реформування корпоративного управління ДК у контексті інтеграції до ЄС



<p>1) Звіт ЄК щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за період з 12 грудня 2019 року по 08 грудня 2020 року.</p>	<p>У Звіті зазначається про те, що попри оприлюднення Міністерством економіки наприкінці 2019 року плану приведення практики корпоративного управління на 10 найбільших ДП у відповідність до принципів ОЕСР розвиток подій у сфері реформи ДП підірвав шанси на її успіх. У перші шість місяців 2020 року певні кроки мали негативний вплив на реформу. Зокрема, кілька членів наглядових рад та генеральних директорів були звільнені або на них чинився тиск, щоб вони пішли у відставку. За цим послідували перешкоди для участі незалежних іноземних членів наглядових рад через запровадження зобов'язань щодо електронного декларування, скорочення заробітної плати та обмеження її на рівні з державними службовцями на час дії карантинних заходів, спричинених пандемією COVID-19 (у жовтні 2020 року український Уряд зняв обмеження на винагороду для членів наглядових рад).</p> <p>У Звіті також вказується, що реформа корпоративного управління в оборонній промисловості не просулася.</p> <p>У підсумку експерти ЄК зазначили, що подальші узгоджені зусилля мають бути здійснені, зокрема й у секторі корпоративного управління ДП. Макрофінансова допомога ЄС та програми МВФ вимагають прогресу в кількох сферах корпоративного управління ДП.</p>
<p>2) Звіт ЄК щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за період з 01 грудня 2020 року по 24 лютого 2022 року.</p>	<p>Представники ЄК відзначили, що новий законопроект про корпоративне управління ДП був ухвалений у першому читанні в липні 2021 року. Він має на меті привести українське законодавство у відповідність до рекомендацій ОЕСР та посилити роль і незалежність наглядових рад.</p> <p>Водночас представники ЄК зазначили, що у 2021 році Уряд продовжував втручатися в наглядову раду державної енергетичної компанії «Нафтогаз», що викликало занепокоєння щодо дотримання Україною євро-</p>

		<p>пейських принципів та стандартів корпоративного управління.</p> <p>У липні 2021 року парламент ухвалив закон про корпоратизацію державного оборонно-промислового комплексу. У жовтні 2021 року його підписав Володимир Зеленський, впроваджуючи реформу корпоративного управління відповідно до принципів ОЕСР. Закон про оборонні закупівлі, ухвалений у липні 2020 року, ще не імплементовано.</p>
--	--	---

Також у лютому 2023 року ЄК оприлюднила аналітичний звіт щодо відповідності законодавства України праву ЄС (далі — Звіт). У Звіті визначені позитивні кроки у секторі корпоративного управління та недоліки, які підлягають врахуванню. Зокрема, експерти ЄК відзначили, що в 2020 році було ухвалено кодекс корпоративного управління, розроблений відповідно до принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Водночас **залишаються прогалини в частині узгодження з найновішим законодавством ЄС щодо прав акціонерів, використання цифрових інструментів і процесів, а також розкриття фінансової звітності**. Немає також положень, які б узгоджували українське законодавство про компанії із законодавством ЄС щодо транскордонних злиттів та поділів, а також правил щодо статуту європейської компанії або європейського об'єднання економічних інтересів. **Продовження втручання органів влади й компаній у корпоративне управління операторів системи передачі також залишається проблемою.**

5. Участь ЄБРР та Світового банку в удосконаленні корпоративного управління ДК



У межах програм з МВФ важливу технічну підтримку також надає ЄБРР. Наприклад, у Меморандумі від 27.02.2015 року зазначалося, що з допомогою ЄБРР передбачається покращити акціонування ключових ДП шляхом упровадження в їхнє корпоративне управління передових міжнародних стандартів і практик на основі принципів ОЕСР. У Меморандумі від 02.06.2020 року українська сторона обіцяє надалі зміцнювати корпоративне управління ДП, переглядаючи структури корпоративного управління для ДП за сприяння ОЕСР та ЄБРР.

У контексті співпраці з ЄБРР слід згадати про Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ЄБРР щодо запобігання корупції і сприяння прозорому та ефективному управлінню в державному секторі. Він був підписаний 7 жовтня 2020 року.

Основні положення Меморандуму стосуються:

- упровадження найкращих стандартів корпоративного управління відповідно до Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності;
- створення механізму контролю державних закупівель;
- запобігання хабарництву та корупції в державному секторі.

Підтримку Україні в реалізації реформи корпоративного управління також надає Світовий банк, який періодично реагує на події, які відбуваються в секторі корпоративного управління ДП, і надає технічну допомогу.

Наприклад, у вересні 2021 року Віце-президент Світового банку у справах регіону Європи та Центральної Азії Анна Б'єрде заявила, що **упровадження корпоративного управління в Україні відстає і в деяких питаннях відбувся відкат назад**. Також вона зазначила, що право управління ДП та нагляду за їхньою діяльністю залишається розпорошеним між 96 міністерствами й відомствами, що ускладнює подальше впровадження реформи. У результаті ДП продовжують функціонувати в умовах надмірного політичного впливу, неконкурентних практик у виборі на ключові керівні посади, непрозорих систем оплати праці для вищого персоналу та неефективних механізмів контролю й підзвітності. За її словами, удосконалення корпоративного управління в Україні вимагає ухвалення нового закону про корпоративне управління на держпідприємствах та реалізації його на практиці.

У серпні 2022 року Світовий банк закликав українську владу дотримуватися процедур корпоративного управління ОЕСР під час призначення гендиректора ОГТСУ. Представники Світового банку зазначили, що принципи сумлінного корпоративного управління ОЕСР передбачають, що призначення та відбір генерального директора є винятковою відповідальністю наглядової ради ОГТСУ після її створення.

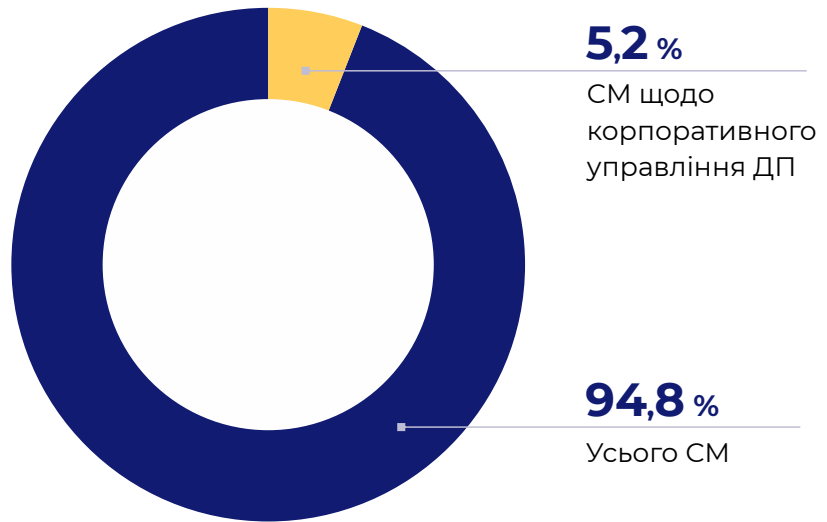
Отже, ЄБРР та Світовий банк є важливими партнерами в контексті впровадження реформи корпоративного управління ДП, адже для них принципи ОЕСР є орієнтиром.

Висновки



Загалом слід відзначити, що частка структурних маяків, які стосуються корпоративного управління ДК, становить всього 5% (4 СМ) від загальної кількості (73 СМ) у межах програм з МВФ 2015-2022 років.

Частка структурних маяків щодо корпоративного управління ДК (2015–2022 роках)



Три з чотирьох останніх програм містили структурні маяки, які стосуються корпоративного управління ДК. Усі СМ були виконані, крім одного, строк виконання якого припав на воєнний час.

Загальний перелік усіх структурних маяків, які стосуються корпоративного управління ДК, та стан їхнього виконання (2015–2022 роках)

Структурний маяк	Меморандум	Відповідальний виконавець	Термін виконання	Стан виконання
Консультуючись з експертами МВФ та Світового банку, Уряд: <ul style="list-style-type: none">ухвалить стратегію реформування сектору держпідприємств відповідно до пар.36 Меморандуму, передбачивши заходи, необхідні для посилення бюджетного нагляду,	Меморандум від 27.02.2015 року	Невідомо	Кінець травня 2015 року	Виконано * стан виконання визначено відповідно до інформації, зазначеної в Меморандумі від 21.07.2015 року.

<p>розробки комплексної політики щодо власності, поліпшення корпоративного управління;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ визначить пріоритетні підприємства, що мають бути піддані реструктуризації; ▪ проаналізує варіанти вдосконалення управління іншими державними активами. 				
<p>Посилити корпоративне управління на державних підприємствах, зокрема ухвалити новий корпоративний статут для НАК «Нафтогаз» відповідно до корпоративних принципів ОЕСР, рекомендації щодо корпоративного управління та іншого застосовного законодавства, включно з законом «Про акціонерні товариства».</p>	<p><u>Меморандум від 02.06.2020 року</u></p>	<p>Мінекономіки</p>	<p>Кінець вересня 2020 року</p>	<p>Виконано невчасно (у жовтні 2020 року) * постанова КМУ про внесення змін до Статуту НАК «Нафтогаз» <u>cutt.ly/93ptkTI</u></p>
<p>Призначити наглядову раду в «Енергоатомі» з більшістю незалежних членів, обраних шляхом прозорості та надійної процедури.</p>	<p><u>Меморандум від 08.10.2021 року</u></p>	<p>Мінекономіки</p>	<p>Кінець травня 2022 року</p>	<p>Стан виконання невідомий * 10.03.2022 року українська влада через війну з росією скасувала угоду stand-by.</p>

Призначити наглядову раду «Нафтогазу» на основі прозорих та конкурентних процедур відбору й привести її в повністю робочий стан.	<u>Меморандум від 08.12.2022 року</u>	Невідомо	До кінця січня 2023 року	Виконано * 24 січня 2023 року КМУ <u>призначив</u> наглядову раду НАК «Нафтогаз».
--	---------------------------------------	----------	--------------------------	---

Два з чотирьох структурних маяків стосувалися призначення наглядових рад з незалежними членами на ДК. Слід відзначити, що загалом у межах співпраці з МВФ значна увага приділяється питанню створення незалежних наглядових рад та удосконалення їхнього формування. Однак з аналізу виконання зобов'язань, передбачених у Меморандумах з МВФ, вбачається, що, починаючи з 2015 року, влада постійно мала проблеми з утворенням наглядових рад та їхнім призначенням. Наприклад, лише в січні 2023 року було призначено членів наглядової ради «Нафтогазу».

Серед зобов'язань у межах програм з МВФ є такі, які так і не були виконані станом на 2023 рік. Наприклад, законопроект № 6428 щодо вдосконалення корпоративного управління, який визначений у Меморандумі від 05.12.2018 року та ухвалення якого очікував Уряд, станом на березень 2023 року так і не був ухвалений. У межах програми стенд-бай 2020 Уряд України пообіцяв ухвалити проект закону про корпоративне управління ДП для розширення повноваження наглядових рад призначати керівників та затверджувати фінансові плани. Аналогічно з попереднім кейсом згаданий законопроект станом на березень 2023 року так і не був ухвалений. Крім того, KSE, проаналізувавши законопроект, зазначив, що попри наявність позитивних моментів він потребує значного доопрацювання. Щобільше основним недоліком цього законопроекту є те, що Уряд фактично відмовляється виконувати взятий на себе обов'язок щодо розширення повноважень наглядових рад найважливіших компаній, який задекларовано в пояснювальній записці до законопроекту та в пункті 29b Меморандуму з МВФ від 02.06.2021 року.

Потребує з'ясування питання щодо створення єдиної загальнодержавної холдингової компанії, завдання якої полягатиме в тому, щоб здійснювати управління стратегічними комерційними ДП. Про розгляд такого варіанту українська влада зазначала ще в 2017 році.

Крім того, у межах найбільшої за всю історію співпраці з Фондом — програми EFF 2015 — українська сторона декілька разів не виконувала зобов'язання та переносила їх виконання з одного Меморандуму в інший. Наприклад, передбачалося, що КМУ ухвалить рішення, що регулюватимуть створення наглядових рад, спочат -

ку до кінця вересня 2016 року, а потім термін виконання був перенесений на кінець березня 2017 року. Також у межах останньої довоєнної програми передбачалося, що до кінця грудня 2021 року буде введено в дію Закону про корпоратизацію компанії «Енергоатом». Однак закон був ухвалений лише в лютому 2023 року.

Надаючи рекомендації щодо удосконалення управління ДК і МВФ, і ЄК, і представники ЄБРР та Світового банку, посилаються на Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності. Зокрема, представники МВФ позитивно оцінюють прагнення влади до зміни системи корпоративного управління ДК згідно з Керівними принципами ОЕСР. У цьому питанні слід приділити увагу опублікованому ОЕСР у травні 2021 році Огляду структури корпоративного управління сектору державних підприємств в Україні, який містить рекомендації, які покликані покращити інституційне та законодавче середовище в Україні, яке стосується корпоративного управління.

Важливо також зазначити, що в контексті посилення корпоративного управління в більшості випадків мова йде про найбільші, ключові для галузей ДК. Однак в Україні близько 3,5 тис. держпідприємств. І понад 60% державних підприємств менш прибуткові за приватні¹. Отже, діяльність цих підприємств також потребує вдосконалення.

У матеріалах, які стосуються України, представники МВФ, ЄК, Світового банку неодноразово наголошували на недоліках українського законодавства в секторі корпоративного управління ДК, а також на необхідності розв'язання інституційних проблем. У Огляді ОЕСР 2021 року зазначається, що реформа корпоративного врядування досі залишається на початковій стадії. Реформаторські зусилля попередніх урядів часом були фрагментарними, часто залишалися незавершеними, а в деяких випадках навіть зворотними. Багато законодавчих вимог та встановлених політик не виконуються або порушуються.

Підсумовуючи, ми визначили основні напрямки руху сектору корпоративного управління ДК, які переважали протягом останніх 7 років та які більшою мірою так і не були реалізовані. Указані напрямки можуть стати основою прогнозування пріоритетів розвитку в майбутньому, зокрема підґрунтям для потенційних програм з МВФ.

¹ www.epravda.com.ua/publications/2022/11/15/693846

Ключові напрями руху у секторі корпоративного управління ДК (2015–2022 роках)

- Створення наглядових рад та забезпечення належного їх функціонування на ключових ДК.
- Удосконалення законодавства у сфері корпоративного управління ДК та узгодження його з Керівними принципами ОЕСР.
- Проведення аудитів ДК незалежними експертами, компаніями з публікацією результатів.
- Упровадження ефективних механізмів прозорості та підзвітності.
- Забезпечення діяльності ДК незалежно від Уряду.

У межах Міжнародної конференції з питань відновлення України, яка проходила в Лугано, було представлено План відновлення (далі — План). Серед пріоритетних ініціатив Плану передбачено також реалізувати певні кроки в секторі корпоративного управління.

Ініціативи в секторі корпоративного управління згідно з Планом відновлення Лугано

1.	Упровадження нового законодавства в галузі корпоративного управління (розширення повноважень Наглядових рад, включно з призначенням Голови Правління, затвердженням фінансового плану).
2.	Завершення корпоратизації державних підприємств (наприклад, «Енергоатом»).
3.	Аналіз можливості централізації управління державними активами, запуск Фонду Національного Багатства.

Загалом, на нашу думку, основоположним завданням влади в майбутньому буде збереження попередніх напрацювань у секторі та приведення системи корпоративного управління ДК у відповідність до Керівних принципів ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності.

