

Управління державним майном

№2

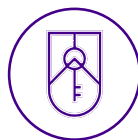
листопад 2024

Доходи державного бюджету від розпорядження держмайном



4,66
млрд грн

доходів надійшло до держбюджету від реалізації та управління держактивами у листопаді 2024 року



4,4
млрд грн

від приватизації (ФДМУ)



0,26
млрд грн

від управління арештованими активами (АРМА)

Стратегія управління державною власністю

В наступному році держпідприємства забезпечать лише 3% доходів бюджету

В листопаді Верховна Рада України прийняла проєкт Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік». Закон передбачає, що доходи держбюджету у наступному році сягнуть 2,05 трлн грн. Разом з тим, держпідприємства за планом забезпечать лише близько 3% цієї суми – 66,01 млрд грн.

Це не поодинокий випадок, а стала тенденція останніх років, коли тисячі підприємств у власності держави приносять бюджету настільки незначні суми доходів.

Рік	Доходи бюджету (млрд грн)	Дивіденди (млрд грн)	Дивіденди/доходи
2019	998.28	46.3	4.6%
2020	1 076.02	66.9	6.2%
2021	1 296.85	28.5	2.2%
2022	1 787.40	46.9	2.6%
2023	1 655.56	32.1	1.9% (дані за 8 міс)



Коментар експерта

Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

За даними Мінекономіки, сьогодні в Україні існує трохи більше трьох тисяч державних підприємств. Станом на 2023 рік загальна вартість активів топ-5 з них становила близько 1,5 трлн грн. Незначні суми дивідендів у порівнянні з вартістю активів свідчать про неефективне управління з боку держави.

Втім, проблема ще глибша. З цих трьох тисяч працюють лише 27% (854 підприємства), а приносять прибуток ще менше – лише 15% (475 підприємств).

Тому, однією з ключових реформ останніх років в Україні є реформа сектору державних компаній та, зокрема, корпоративного управління держпідприємствами. Низка кроків в рамках проведення цих реформ передбачена рекомендаціями для членства України в ОЕСР та ЄС. Крім того, деякі зміни є обов'язковими вимогами програм фінансової допомоги від ЄС (Ukraine Facility), МВФ (Extended Fund Facility, EFF) та Світового Банку (DPL) за принципом «реформи в обмін на гроші».

Трекер реформ у сфері управління державними активами

Дедлайн	Статус	Реформа
2 квартал 2024 року	✓	Закон про корпоративне управління держкомпаній відповідно до рекомендацій ОЕСР
кінець жовтня 2024 року	✓	Ухвалення політики державної власності (це також вимога МВФ)
кінець грудня 2024 року	✓	Формування наглядової ради Укренерго (7 членів) з більшістю незалежних експертів (МВФ)
1 квартал 2025 року	⌚	Прийняття Дорожньої карти для розділення рахунків держкомпаній
1 квартал 2025 року	⌚	Закон про реформу АРМА
3 квартал 2025 року	⌚	Законодавство для розділення рахунків держкомпаній
2 квартал 2026 року	⌚	Створення наглядових рад із більшістю незалежних членів щонайменше у 15 ключових держкомпаніях
3 квартал 2026 року	⌚	Корпоратизація щонайменше 15 ключових держкомпаній
3 квартал 2027 року	⌚	Звіт незалежного аудиту щодо поділу діяльності з урахуванням спецобов'язків
4 квартал 2027 року	⌚	Законодавство про консолідовані суб'єкти управління держкомпаніями



Виконано



В процесі



Очікує на виконання

Україна виконала всі зобов'язання щодо управління державними активами на 2024 рік в рамках Ukraine Facility, але лишається імплементація зроблених кроків

Наприкінці листопада, Кабінет Міністрів України затвердив Політику державної власності, про що ми повідомляли в минулому [дайджесті](#). Цей крок дозволив

Україні виконати всі зобов'язання у сфері реформування управління державними активами, передбачені програмою фінансової підтримки Європейського Союзу Ukraine Facility до кінця 2024 року.

Тепер перед урядом стоїть задача реалізувати зазначені в Політиці державної власності кроки, зокрема оновити сортування держкомпаній (так званий «тріаж»), хоча він і не зазначений окремою вимогою від міжнародних партнерів.



Коментар експерта

Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

В Україні планують впровадити нову політику управління державною власністю, орієнтовану на рекомендації ОЕСР. Ця політика передбачає оптимізацію кількості держпідприємств, яких зараз понад 3000, шляхом їх поділу на три групи:

- *ті, що залишаться у держвласності*
- *підприємства для приватизації*
- *ті, що підлягають ліквідації або реорганізації*

Приватизацію планують активізувати через спрощення процедур і більше залучення іноземних інвесторів.

Управління держкомпаніями базуватиметься на принципах прозорості, встановленні довгострокових цілей, конкурентної нейтральності та мінімізації державного втручання. Для кожної компанії щорічно встановлюватимуться цілі, зафіксовані у публічних документах – "листах очікувань".

В листопаді Уряд вже затвердив порядок оцінки ефективності держкомпаній. Це чіткий механізм, як держава буде оцінювати досягнення держпідприємствами цілей, встановлених у «листах очікувань», на основі щорічних звітів. Цей крок є необхідною деталізацією для імплементації Політики держвласності та виконання норм закону №3587-IX щодо вдосконалення корпоративного управління.

Окрему увагу приділяють дивідендній політиці та операційній незалежності менеджменту. Це дуже важливий крок, оскільки зараз держава часто втручається в діяльність держкомпаній, причому не завжди лише там, де фінансові результати залишають чекати кращого.

Якщо Політика держвласності буде реалізована, вона має сприяти зменшенню ролі держави в економіці, підвищенню ефективності управління державною власністю та приведенню процесів у відповідність до міжнародних стандартів. Плюсом також є те, що Кабмін зобов'язується регулярно переглядати політику, враховуючи актуальні виклики та принципи ОЕСР.

Результат діяльності Фонду державного майна України (ФДМУ) у листопаді 2024 року



4,4
млрд грн

ФДМУ
перерахував
до бюджету
у листопаді

Динаміка надходжень до бюджету



В листопаді ФДМУ перерахував рекордну з початку року суму до держбюджету – 4,4 млрд грн.

Такий показник в основному вдалося забезпечити за рахунок другого аукціону великої приватизації. В листопаді переможець жовтневого аукціону з продажу АТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія» сплатив до бюджету 3,94 млрд грн за

100% акцій компанії. Цим переможцем стало ТОВ «Цемін Україна», підконтрольне NEQSOL Holding – міжнародній групі компаній, яка вже володіє в Україні одним з найбільших мобільних операторів Vodafone Україна. За даними Європейської Бізнес Асоціації, ОГХК є одним з найбільших виробників титанових і цирконієвих руд у світі. З 2019 року, АТ "ОГХК", перебувала в управлінні Фонду державного майна України.

Решту надходжень у 480 млн грн забезпечили аукціони малої приватизації.

Інші ключові показники діяльності ФДМУ у листопаді 2024

- 35 об'єктів приватизовані
- 7 об'єктів великої приватизації та 1387 об'єктів малої приватизації знаходяться у розпорядженні ФДМУ станом на 31 жовтня 2024 року.
- 28 активів стягнуті у дохід держави за результатами санкцій, накладених на державних зрадників та громадян РФ. В листопаді у дохід держави стягнули корпоративні права, автівки, будинки та земельні ділянки, які належали російському олігарху Алішеру Усманову та співачці Таїсії Повалій. ФДМУ планує реалізувати ці активи у 3 кварталі 2025 року.

Активи ще одного підсанкційного російського олігарха продані в рамках великої приватизації

В листопаді ФДМУ провів третій з початку року аукціон великої приватизації, на якому продав одного з найбільших виробників газобетону «Аерок». Завод належав підсанкційному російському олігарху Андрію Молчанову та був конфіскований у 2022 році.

Завод продали на онлайн-аукціоні в електронній системі Prozorro. Продажі за 1,89 млрд грн – майже вдвічі дорожче за стартову ціну.

Переможцем аукціону серед трьох учасників стало підприємство, яке належить до групи компаній корпорації «АТБ» Геннадія Буткевича.

Як і всі кошти, отримані від продажу санкційних активів, гроші з продажу «Аерок» надійдуть у Фонд ліквідації наслідків збройної агресії.



Коментар експерта

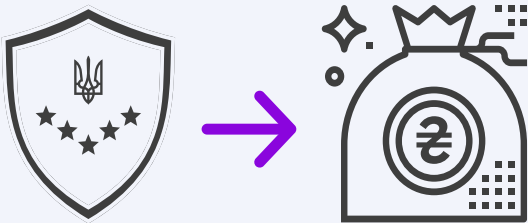
Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

Велика приватизація, яка стартувала у вересні 2024 року з продажу чотиризіркового готелю «Україна», відбувається прозоро і досить конкурентно. Це демонструє позитивний приклад реалізації державної політики.

Втім, темпи великої приватизації відстають від програми ФДМУ, презентованої у липні. Ще два об'єкти із запланованих на цей рік топ-5 досі не виставлені на приватизацію. Це ТРЦ Ocean Plaza та Демурінський ГЗК.

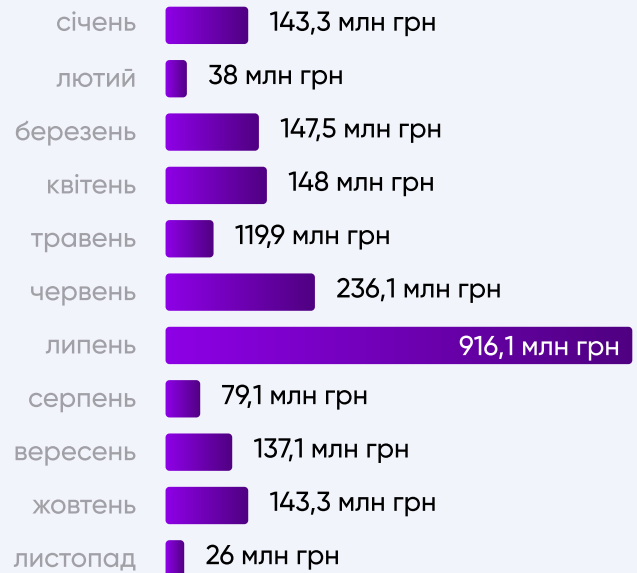
Результати діяльності Агентства з розшуку та менеджменту активів (АРМА) у листопаді 2024 року



0,026 млрд грн

АРМА перерахувало до бюджету у листопаді

Динаміка надходжень до бюджету



В листопаді 24,1 млн грн надійшли до держбюджету від управління арештованими активами. Ще 1,9 млн грн забезпечила реалізація Агентством арештованого майна. Зокрема, 1,02 млн грн забезпечив продаж на онлайн-аукціонах 79 арештованих картин та ікон, які належали Віктору Медведчуку.

Інші ключові показники діяльності АРМА

- 2 млрд грн АРМА інвестувало у «військові облигації» в листопаді, що збільшило загальну суму цих ОВДП в управлінні АРМА до 7,74 млрд грн.
- 13 арештованих об'єктів, по яким АРМА оголосило конкурси з пошуку управителів
- 10 рішень судів про передачу в управління арештованих активів



Коментар експерта

Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

Україна готується до реформування АРМА в рамках зобов'язань перед ЄС за програмою Ukraine Facility. Новий закон, який має набрати чинності до кінця першого кварталу 2025 року, повинен запровадити прозорий відбір керівника агентства, незалежну зовнішню оцінку ефективності роботи та чіткі прозорі правила управління та продажу арештованих активів.

Реформа також відповідає вимогам ЄС щодо зміцнення правових рамок і покращення управління активами, зазначеним у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу.

Очікуємо, що Верховна Рада ухвалить закон вчасно, в першому кварталі нового року. Адже необхідність закону та реформи Агентства обумовлені не лише вимогою міжнародних партнерів. Існуючі недоліки у взаємодії АРМА та інших органів влади шкодять наповненню держбюджету та Фонду ліквідації наслідків збройної агресії. Яскравими прикладами цієї проблеми є випадки блокувань прокурорами передачі арештованого держмайна в управління переможцям конкурсів чи неможливість реалізувати арештовану яхту медведчука в Хорватії через брак необхідних рішень Офісу Генпрокурора, про які ми писали в попередніх дайджестах.

Запрацював новий склад наглядової ради «Укренерго»

Кабінет Міністрів України погодив всіх сімох членів Наглядової Ради НЕК «Укренерго». До оновленого складу наглядової ради компанії увійшли чотири незалежні члени-експерти з міжнародним досвідом та троє представників від держави. Посли G7 публічно привітали рішення про формування наглядової ради НЕК «Укренерго».

Вже 12 грудня наглядова рада провела своє перше засідання, на якому головою обрали незалежного члена Єппе Кофода, а його заступником – представника держави Анатолія Гулея. Крім того члени наглядової ради створили та призначили очільників комітетів з питань аудиту, з призначень і визначення винагороди, з інвестицій та стратегії.

Контекст. На початку вересня попередній склад наглядової ради звільнив на той час голову Укренерго Володимира Кудрицького після відповідного рішення Ставки Верховного Головнокомандуючого. Тоді двоє незалежних членів наглядової ради Укренерго подали у відставку, причиною якої зазначили «політичні мотиви звільнення Кудрицького» та політичний вплив на роботу наглядового органу.



Коментар експерта

Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

Укренерго стало першим гучним кейсом, коли незалежні члени наглядової ради подали у відставку фактично через політичний вплив. Тут важливо зазначити, що вже за результатами наступного перегляду програми МВФ, Фонд додав структурний маяк, який зобов'язав український уряд призначити наглядову раду Укренерго з більшістю незалежних членів. Враховуючи, що дедлайн для виконання вимоги стояв до кінця грудня 2024 року, уряд за три місяці повністю сформував наглядову раду. Це позитивний приклад впливу зобов'язань міжнародних партнерів. Втім, маємо кейси, де таких

міжнародних вимог немає, і процес формування наглядової ради тягнеться місяцями (наприклад, кейс Енергоатому).

Кабмін може розблокувати роботу наглядової ради Енергоатому

Наприкінці листопада Кабінет Міністрів України ухвалив розпорядження, яке впорядковує умови договорів для членів наглядової ради «Енергоатому», як незалежних, так і представників держави. Тимчасовий голова правління компанії Петро Котін отримав повноваження підписувати ці контракти.

Водночас уряд вніс зміни до фінансового плану «Енергоатому» на 2024 рік, ймовірно, для збільшення компенсації незалежних членів наглядової ради, на якому наполягали останні.

Ці кроки покликані вирішити проблему, яка склалася в Енергоатомі, коли новостворена наглядова рада не працює вже кілька місяців через відсутність домовленості по контрактам з незалежними членами.



Коментар експерта

Олег Поліщук

експерт у питаннях корпоративного управління та управління держмайном, запобіганні та протидії корупції та публічних закупівлях

Попри затвердження складу наглядової ради в червні 2024 року, її робота фактично заблокована. Перше засідання, яке розпочалося 17 липня, триває вже понад чотири місяці, оскільки члени наглядової ради зупинили його до підписання контрактів. Уряд лише наприкінці грудня затвердив умови цих угод, але їх підписання залишається під питанням, оскільки неможливо оцінити всі деталі через закритість процесу.

Формально наглядова рада існує, але фактично вона не працює, що ставить під сумнів реальні досягнення корпоративної реформи. Замість впровадження ефективного управління, ситуація в Енергоатомі демонструє затягування процесів і відсутність прозорості.

Нагадуємо, що корпоратизація «Енергоатому» – одна з ключових реформ,

яку Україна зобов'язалася провести за умовами кредитної угоди з ЄБРР. Хоча ця угода була підписана ще у 2013 році та ратифікована в 2014 році, реформа досі залишається нереалізованою.

ТЕХНОЛОГІЇ
ПРОГРЕСУ

Будьте в курсі усіх новин

Підписатися на дайджест



[Архів дайджестів](#)

Цей звіт став можливим завдяки підтримці американського та британського народів, наданій Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) та UK International Development в рамках ініціативи «Сприяння доброчесності у публічному секторі (Pro-Integrity)».

Зміст цього звіту є виключною відповідальністю підрядника та не обов'язково відображає погляди USAID, уряду США, UK International Development чи уряду Великої Британії.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**UK International
Development**
Partnership | Progress | Prosperity